T.C

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

LİDERLİK YETENEKLERİ VE İŞLETME BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİ ARAŞTIRMASI

Nurgül ORTAÖNER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA

Konya-2020

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nurgül ORTAÖNER
	Numarası	154227011018
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☑ Doktora ☐
	Tezin Adı	Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü: Sanayi İşletmeleri Araştırması

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)

ÖNSÖZ

Öncelikli olarak yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca bilgisi ve tecrübesini benimle paylaşarak bana yol gösteren danışmanım Prof. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA Hocama teşekkürlerin en büyüğünü sunarım. Çalışmamda bana katkı sunan Dr. Ögr. Üyesi Mehtap ÖZTÜRK, Dr. Ögr. Üyesi Selçuk KARAYEL ve Doç. Dr. Metin KAPLAN Hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitim sürecinde ders hocalarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni her konuda destekleyen, bana güvenen sevgili eşim İhsan ORTAÖNER'e sonsuz teşekkür ediyorum ve iki buçuk yaşındaki biricik oğlum Ali Emir'e sevgilerimle

Nurgül ORTAÖNER

16.01.2020

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Araştırma Özeti

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nurgül ORTAÖNER
	Numarası	154227011018
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ■ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA
	Tezin Adı	Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü: Sanayi İşletmeleri Araştırması

ÖZET

Teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişimler örgütleri dahi sıkı rekabete sürüklemektedir. Örgütlerin bu ortamda kendilerini ayakta tutabilmeleri ve değişen koşullara ayak uydurabilmeleri için doğru kararlar almaları gerekir. Örgütlerde başarı elde edebilmek için yöneticiler hem liderlik becerilerini taşıyabilen hem de çalışanlarına yönelik insan kaynakları yönetimini etkili bir şekilde kullanabilen yapıda olmalıdır. Bu araştırma ile örgütlerde yöneticilerin liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkisinde insan kaynakları uygulamalarının rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Yazında, liderlik, insan kaynakları yönetimi ve işletme başarısı kavramlarının yoğun incelendiği gözlenmiştir. Fakat liderlik yetenekleri, insan kaynakları uygulamaları ve işletme başarısı kavramları boyutlarında bütüncül bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın yazına katkı sağladığı ve uygulayıcılara yararlı pratik öneriler getirdiği değerlendirilmiştir.

Nicel araştırma deseninde olan bu çalışma beş bölümden oluşmuştur. İlk üç bölümde kavramlar değerlendirilmiş olup diğer bölümlerde araştırmanın yöntem, bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada ileri sürülen teorik model ve hipotezler Konya, İstanbul, İzmir, Antalya, Niğde, Adana illerinde insan kaynakları bölümü olan zirai ilaç alanında faaliyet gösteren sanayi işletmesi çalışanlarından basit tesadüfi yöntemle elde edilen 430 geçerli ankete göre test edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı istatistik, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon, regresyon ve process düzenleyici değişken analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolünün pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Liderlik Yetenekleri, İşletme Başarısı, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Sanayi İşletmeleri

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nurgül ORTAÖNER
	Numarası	154227011018
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ■ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA
	Tezin Adı	Relationship Between Leadership Skills and Business Success, Moderating Effect of Human Resources Practices: Industrial Enterprises Research

SUMMARY

Rapid changes in the technology force organizations to more strict competition. Organizations need to make the right decisions to keep themselves alive and adapt to changing conditions in this environment. In order to achieve success in organizations, managers should be able to both carry leadership skills and use human resources management proctices effectively for their employees. With this research, it was aimed to reveal the role of human resources practices in the relationship between managers' leadership skills and business success in organizations. In the literature, it has been observed that the concepts of leadership, human resources practices and business success are examined extensively. No holistic study in terms of leadership skills, human resource practices and business success concepts has been encountered. In this context, it was evaluated that this research contributed to the literature and brought useful practical suggestions to the practitioners.

This study, which is in quantitative research design, consists of five chapters. Concepts were evaluated in the first three sections and research methods, findings and results were included in other sections.

The proposed theoretical models and hypotheses put forward in the research were tested according to 430 valid surveys obtained by simple industrial companies working in the field of pesticides, which have human resources departments located in Konya, Istanbul, Izmir, Antalya, Niğde and Adana provinces. The data were analyzed using descriptive statistics, explanatory factor analysis, correlation, regression and process regulatory variable techniques. As a result of the study, it was seen that the role of human resources practices had a positive effect on the relationship between leadership skills and business success.

Keywords: Leadership Skills, Business Success, Human Resources Practices, Industrial Enterprises

KISALTMALAR LİSTESİ

İK : İnsan Kaynakları

SS : Standart Sapma

Vb. : Ve Benzeri

Vd. : Ve Diğeri

Ort. : Ortalama

ss. : Sayfa Sayıları

Yy. : Yüzyıl

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
ÖNSÖZ ii
ÖZET iii
SUMMARY v
KISALTMALAR LİSTESİ vii
İÇİNDEKİLER viii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK YETENEKLERİ 3
1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı 3
1.2 Liderliğin Önemi 4
1.3 Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi 5
1.4 Liderlerin Genel Özellikleri 6
1.5 Lider ve Yönetici Farkı 7
1.6 Liderliğin Güç Kaynakları 9
1.6.1 Biçimsel (Yasal) Güç 9
1.6.2 Ödüllendirme Gücü 10
1.6.3 Cezalandırma (Zorlayıcı) Gücü 10
1.6.4 Uzmanlık Gücü 11
1.6.5 Karizmatik Güç 11
1.7 Liderlik Yaklaşımları 12
1.7.1 Özellikler Yaklaşımı 13
1.7.2 Davranışsal Yaklaşım 15
1.7.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 16
1.7.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları 17
1.7.2.3 Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi 17
1.7.2.4 McGregor'un X ve Y Kuramı 18
1.7.2.5 Rensis Likert'in Sistem 1-4 Kuramı 19
1.7.3 Durumsal Yaklaşım 19
1.7.3.1 Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı 20
1.7.3.2 Amaç - Yol Kuramı 21

1.7.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı 21
1.7.3.4 Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı 22
1.7.3.5 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı 23
1.7.4 Liderlikle İlgili Modern Yaklaşımlar 24
1.7.4.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 25
1.7.4.2 Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik 25
1.7.4.3 Karizmatik Liderlik..... 26
1.7.4.4 Vizyoner Liderlik..... 27
1.7.4.5 Stratejik Liderlik 28
1.8 Liderlik Yetenekleri 29
1.8.1 Teknik Beceriler 31
1.8.2 Bireysel Beceriler 31
1.8.3 Kavramsal Beceriler 31
1.8.4. Politik Beceriler.....32
1.9 Lider Rolleri 32
1.9.1 Kişiler Arası Roller.....33
1.9.2 Bilgi Sağlayıcı (İletişimle İlgili) Roller.....35
1.9.3 Karar Verici Roller 37
1.10 Liderin Yönetim İşlevleri 38
1.10.1 Planlama Yetenekleri.....38
1.10.2 Örgütleme Yetenekleri 39
1.10.3 Yöneltme Yetenekleri.....39
1.10.4 Eşgüdümleme Yetenekleri.....40
1.10.5 Kontrol ve Denetleme Yetenekleri 40
İKİNCİ BÖLÜM İŞLETME BAŞARISI 42
2.1 İşletmenin Tanımı, Kapsamı ve Önemi 42
2.2 İşletmenin Tarihsel Gelişimi ve Temel Kuramlar..... 43
2.3 İşletmelerin Özellikleri..... 53
2.4 İşletmenin Amaçları 53
2.5 İşletme Başarısı 54
2.5.1 İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler 55

2.5.1.1 Etkinlik 56
2.5.1.2 Verimlilik 57
2.5.1.3 Kalite 57
2.5.1.4 Yenilik (İnovasyon) 58
2.5.1.5 İşletmelerde Pazar Payı 58
2.5.1.6 Çalışma Hayatının Kalitesi 58
2.5.1.7 Kârlılık 59
2.6 İşletme Performansı 59
2.6.1 İşletme Performansı Göstergeleri 60
2.7 İşletme Başarısı ve Yönetim İlişkisi 60
2.8 İşletme Başarısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi 61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI 63
3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı, Önemi ve Kapsamı 63
3.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı 64
3.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri 65
3.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Yönetim Yaklaşımları ... 67
3.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 74
3.6 İnsan Kaynakları Uygulamaları 79
3.6.1 İnsan Kaynakları Planlaması 80
3.6.2 İş Analizi 81
3.6.3 İş Gören Temini ve Seçimi 83
3.6.4 Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi 85
3.6.5 İletişim 87
3.6.6 Kariyer Yönetimi ve Planlaması 87
3.6.7 Performans Değerlendirme 89
3.6.8 Ücret Yönetimi 90
3.6.9 İş Güvenliği ve Sağlığı 91
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM TEORİK MODEL VE HİPOTEZ 93
BEŞİNCİ BÖLÜM LİDERLİK YETENEKLERİ VE İŞLETME BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 98
5.1 Araştırmanın Konusu Amacı ve Önemi 98

5.2 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler 98
5.3. Evren ve Örneklem 101
5.4 Araştırmanın Sınırlılıkları 102
5.5 Geçerlilik ve Güvenirlik 102
5.5.1 Uzman Görüşü 102
5.5.2 Pilot Uygulama 103
5.6 Veri Analizi ve Bulgular 103
5.6.1 Demografik Bulgular 103
5.6.2 Tanımlayıcı İstatistikler 107
$\bar{x}$ 107
5.6.3 Güvenilirlik Analizleri 112
5.6.3.1 Ölçek Genel Güvenirliği 112
5.6.3.2 Ölçeklerin Normallik Testleri 117
5.6.3.3 İşletme Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 120
5.6.3.4 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi 122
5.6.3.5 Liderlik Yetenekleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 125
5.6.4 Korelasyon Analizi 128
5.6.5 Regresyon Analizi 132
5.6.6. Düzenleyici Değişken Etkisi Analizi 133
TARTIŞMA 136
SONUÇ VE ÖNERİLER 138
KAYNAKÇA 141
EK 1 ANKET 159
ÖZGEÇMİŞ 163

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi 12
Tablo 1.2 Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri 14
Tablo 1.3 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 26
Tablo 1.4 Etkili Liderlik İçin Gerekli Sekiz Temel Yeterlilik 29
Tablo 1.5 Mintzberg'in Yönetim Rolleri Sınıflandırması 33
Tablo 1.6 Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri 34
Tablo 1.7 Bilgi Sağlayıcı Roller ve Faaliyetleri 36
Tablo 1.8 Karar Verici Roller 37
Tablo 2.1 Klasik ve Neo-Klasik Teori Arasındaki Farklar 44
Tablo 2.2 Kaos Teorisinin Gelişimi 51
Tablo 2.3 Örgütsel Öğrenme Tanımları 52
Tablo 3.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 68
Tablo 3.2 İş Gören Eğitim Yöntemleri 86
Tablo 5.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği 100
Tablo 5.2 Demografik Özellikler Frekans Dağılımları 104
Tablo 5.3 İşletme Demografik Özellikler Frekans Dağılımları 106
Tablo 5.4 İşletme Performansı Bulguları 107
Tablo 5.5 İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular 108
Tablo 5.6 Liderlik Yeteneklerine İlişkin Bulgular 110
Tablo 5.7 İşletme Performansı Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri 112
Tablo 5.8 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri 113
Tablo 5.9 Liderlik Yetenekleri Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri 115
Tablo 5.10 İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Normallik Testi 117
Tablo 5.11 İK Uygulamaları Ölçeğine Yönelik Normallik Testi 118
Tablo 5.12 Liderlik Yetenekleri Ölçeğine Yönelik Normallik Testi 119
Tablo 5.13 İşletme Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 121
Tablo 5.14 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 122
Tablo 5.15 Liderlik Yetenekleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 126
Tablo 5.16 Liderlik Yetenekleri, İşletme Başarı, İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki Korelasyon Analizi 128
Tablo 5.17 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi 130
Tablo 5.18 Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Regresyon Analizi 131
Tablo 5.19 Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Regresyon Analizi Doğrusallık Teşhisi 131
Tablo 5.20 İK Uygulamaları-Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Regresyon Analizi 131
Tablo 5.21 Düzenleyici Değişken Etkisi Analizi 133
Tablo 5.22 İnsan Kaynakları Uygulamalarının (Düzenleyici Değişkenin) Koşullu Etkisi .. 134
Tablo 5.23 Hipotez Testi 135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Yönetim Matrisi 18
Şekil 1.2 Etkili Stratejik Lider Özellikleri 28
Şekil 3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamı 64
Şekil 3.2 İnsan Kaynakları Planlama Süreci 81
Şekil 3.3 İş analizi ile İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkiler 83
Şekil 3.4 İşe Alım Süreci 84
Şekil 3.5 Ücret Yönetiminin Ögeleri 90
Şekil 4.1 Teorik Model 94
Şekil 5.1 Değişkenler Arası Düzenleyici Etkisi 135

GİRİŞ

İnsanlar gruplar halinde yaşamaya ihtiyaç duyan sosyal özelliğe sahip canlılardır. Tarih boyunca oluşturdukları grupları yönetecek lidere ihtiyaç duymuşlardır ve bu nedenle insanlar geçmişten bugüne yönlendirmiş veya yönlendirilmiştir. Belirli amaçlar doğrultusunda toplanan insanları yönlendirme yetkisine sahip olan kişinin ikna etme, motive etme becerileri diğer insanlara göre daha fazladır. Bireyler her zaman kişisel çıkar, istek ve amaçlarını tek başına gerçekleştirememesi nedeniyle yönlendirilmek ister. Bu amaçlar doğrultusunda gruplar oluştururlar. Oluşturulan grupların yönlendirilmesinde lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik tarihin her döneminde hayatımızda yer almıştır.

Günümüz rekabet ortamında insanların yaşamlarında değişimi zorunlu kılan faktörler yer almaktadır. Bu rekabet ortamında başarılı olmak için bireyler liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Liderlik iş dünyasında yer alan öncelikli konulardan birisidir. Bu konu ile ilgili olarak birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar niteliğinde de liderliğe neden önem verilmesi gerektiği ve ne kadar önem verildiği de ortaya koyulmuştur. Liderlik doğuştan olmayan sonradan geliştirilen bir kavram olduğu için rekabet içerisinde yarışan her bir örgüt yöneticileri tarafından benimsenebilir ve uygulanabilir. Yöneticilerin burada liderlik vasfından ziyade liderin taşıması gereken ve başarıya ulaştırmada etkili olan becerilere sahip olmaları gerekir.

Yöneticilerin örgütlerin amacına ulaşabilmelerinde kullandıkları para, yer, zaman gibi birçok kaynak vardır fakat bunlardan en önemlisi çalışanlarıdır. Örgütler için insan kaynağı vazgeçilmezdir. Teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişimler örgütleri rekabete sürüklemektedir. Örgütlerin bu ortamda kendilerini ayakta tutabilmeleri ve değişen koşullara ayak uydurabilmeleri için işletme sürecine ilişkin doğru kararların alınması gerekmektedir. Doğru kararlar da liderlik özelliklerini taşıyan ve uygulama becerisine sahip olan yöneticilerle mevcuttur. Yöneticiler hem liderlik vasfına sahip, hem liderlik becerilerini taşıyabilen hem de örgüt içinde çalışan üyeler için insan kaynakları yönetimini etkili bir şekilde kullanabilen yapıda olmalıdır. Kullanılan uygulamalar örgüt amacını desteklemektedir. Böylece işletmeler için başarılı sonuçlar kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle bu çalışmanın amacı, liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolünü incelemektir. İşletme başarısında etkili olan liderlerin yetenekleri, özellikleri, rolleri açıklanmıştır. Liderlerdeki hangi yeteneklerin işletmeleri başarılı noktalara taşıyacağı, işletme başarısındaki liderlik yetenekleri ilişkisinin yanı sıra insan kaynakları uygulamalarının etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Yazında liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve işletme başarısı kavramlarının yoğun incelendiği görülmüştür. Fakat kavramlar arasında bütüncül bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışma ile kavramlar arasındaki ilişkiler incelenerek yazına yeni bir boyut kazandırmaya çalışılmıştır. Çalışmanın diğer araştırmacılara bilgi ve yarar sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde liderlik, liderlik ile ilgili kavramlara, liderlik tarzlarına ve liderlik yeteneklerine değinilmiştir. İkinci bölümde işletme kavramı, özellikleri, başarısı ve işletme başarısını etkileyen faktörlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde insan kaynakları kavramları, insan kaynakları uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırma yöntemi ve hipotezlere yer verilmiştir. Beşinci bölümde, “Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Arasındaki İlişkide İnsan Kaynakları Uygulamanın Rolü” olarak yapılan araştırma S.P.S.S programı ile analiz edilmiş ve çalışmanın belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri incelenerek, hipotezleri ve analizleri yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK YETENEKLERİ

Hızla gelişen teknolojik değişimler ve küresel rekabet ortamı örgüt içi bireyleri etkilemektedir. Değişimlere ayak uydurmak için bireylerin kendi değerleri ve inançlarına olan farkındalığı artırmaları gerekmektedir. Bu farkındalık ise yeteneği diğer yöneticilere göre üstün olan liderler tarafından desteklenmelidir. Yapılan araştırmalarda liderin yetenek düzeyi ne kadar yüksek ise iş görenleri üzerindeki etkisi de o derece olacağı vurgulanmaktadır (Külekçi, 2015:2).

Liderlik yetenekleri, lideri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumlarını kapsar. İşletmelerde önemli olan liderlerde bulunan yetenekleri işletme amaçlarıyla özdeşleştirerek başarıyı elde edebilmektir. Başarıyı elde etmenin yollarından birisi olarak liderlerin yeteneklerini sergileyebilmesi ve yetenekleriyle astlarını etkileyebilmesi söylenebilir (Biçer ve Düztepe, 2003:13-18).

1.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı

Günümüzde rekabet içerisinde yer alan örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmeleri için iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. İş birliğinin sağlanmasında örgüt içinde yer alan grupları yönlendirecek liderlere gereksinim duyulmuştur (Şen, 2011:8). Örgüt içerisindeki grupların yönlendirilme ihtiyacı, liderlik kavramının ortaya çıkmasında rol oynamıştır. Liderlik kavramıyla ilgili olarak bugüne kadar 350'den fazla tanım yapılmış olmasına rağmen yapılan tanımların hiçbirinin tek başına yeterli olmadığı saptanmıştır. Yapılan her tanımlama liderliğin farklı bir alanına değinmiştir. Dubin'e göre liderlik "yetki kullanma ve karar verme" dir (Raju ve Parthasaraty, 2009:120). Fiedler, lideri bir grup içerisindeki etkinlikleri yönlendiren ve koordine eden kişi olarak tanımlamıştır (Uslu, 2011:422). Lipham, liderliği değişime odaklı (Tanrıöğen, Baştürk ve Başer, 2014:349) olarak belirtirken Stokdill, bir grubun hedef belirleme ve başarma faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Genç, 2012:49). Bir başka tanıma göre liderlik, ortak bir vizyon doğrultusunda bir araya gelen bireylerin istekli bir şekilde amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan süreçtir. Liderlik, bireyler

üzerinde otorite kurma değil, onları etkileme ve yönlendirmedir (İnce, Aykut ve Enver, 2004:437).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticiler biçimsel olarak, liderler ise doğal olarak etkinlik sağlarlar. Çünkü liderler grup içerisinde üye olarak yer alırlar ve insanları etkileyerek harekete geçirirler (Küçükali, 2011:74-75). Liderlerin harekete geçirme özellikleri sadece resmi organizasyonlarda değil resmi olmayan organizasyonlarda da görülebilir (Erdoğruca, 2011:3). Böylece liderlere resmi bir örgütte rastlanabilineceği gibi mahallede kendiliğinden oluşan gruplar içerisinde, oyun oynayan çocuklar içerisinde de rastlanabilir. Çünkü liderlik vasfı bir topluluk içerisinde fark yaratan ve topluluğu etkileyen kişilerde yer alır.

Liderliğin oluşması için resmi yetkiler şart değildir (Usta, 2017:106). Günümüzde resmi yetkisi olmadığı halde çok büyük toplulukları peşinden sürükleyebilen liderler yer aldığı gibi resmi yetkisi bulunduğu halde grupları peşinden sürükleyemeyen yöneticiler bulunmaktadır (Koçel, 2003:584). Bunun nedeni çoğu yöneticinin daha hızlı sonuca varılacağını düşünerek çalışanlarını emir ve baskı altında yönetmeleridir.

Örgütlerde açığa çıkarılmayı bekleyen yaratıcılık ve enerji saklıdır (İraz ve Altınışık, 2016:115). Liderler, grup üyelerini büyük işler başarmaya yönlendirirken bu bilgilerden yararlanırlar. Lider olmak için özel bir yeteneğe gerek yoktur. Önemli olan örgüt için gerekli olanı bilmek ve bu doğrultuda çalışanları kendi isteklerince etkileyerek yönlendirebilmektir (Kutanis, 2018:9). Buna göre liderlerin amacı grup üyelerini etkileyerek onlarla iletişim kurmak, örgüte bağlanmalarını sağlamak, onlara destek vererek amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır (Nelson ve Economy, 2003:47-49). Bennis (1982) liderin temel görevini " işleri doğru yapmak değil doğru işler yapmak" olarak belirtmiştir (Uslu, 2011:423). Bennis'in doğru işler olarak kastettiği yine liderin amaçları olarak belirtilen örgütsel vizyonun belirlenmesi, yayılması, kötü şartlarda bile örgütün amacına ulaştırılmasıdır (Özen, 2015:9).

1.2 Liderliğin Önemi

Modern yönetim anlayışına göre liderlik günümüzün örgütlenmiş rekabet ortamının vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Günümüz işletmelerinde yöneticilerin sadece yöneticilik özelliklerini taşımaları yeterli olmayıp aynı zamanda liderlik

vasıflarını da taşıması gerekmektedir (Çelik, 2017:8). Böylece işletmeler için etkin yönetim kaçınılmaz olacaktır. Liderlik vasıflarını taşıyan yöneticiler iş görenlerin motivasyon düzeyinde, örgüt içinde çalışanlar arasında iletişimde, iş birliği ve başarı elde etme noktasında pozitif sonuçlar elde edeceklerdir (Önen ve Kanayran, 2015:54). Yöneticiler liderlik vasıflarını taşımazsa çalışanların motivasyon ve performans düzeyi düşük olacak ve işletme başarısı olumsuz etkilenecektir (Çetin, Giderler ve Güler, 2017:41). Çünkü işletmelerdeki ürün ve hizmet kalitesinin düzeyi çalışan performansıyla ilişkilidir (Günaydın, 2014:1-2). Çalışanların motivasyon sağlanarak örgüte bağımlılığını artırmak için yöneticilerin otoriter güç kullanmak yerine çalışanlarına etkin liderlik tarzıyla yaklaşması gerekir. Liderin desteğini alan çalışanlar kendi amaç ve isteklerini örgütün amaç ve istekleri doğrultusunda gerçekleştirirler (Önal, 2016:34-35).

1.3 Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramının yüzyıllar öncesinden beri var olduğunu yapılan çalışmalar doğrultusunda görebiliriz. Bu kavram 1300'lü yıllarda 'yol göstermek' anlamına gelen 'leaden' kelimesinden türemiştir (Çağrıcı ve Savaş, 2016:623). 1800'lü yıllardan sonra bugünkü anlamıyla kullanılmıştır. Yaptığı çalışmalarda liderlik kavramından bahseden ilk isim Peter F. Drucker 'dir (Hazman, 2015:8).

Liderlikle ilgili en eski kaynaklara 5000 yıllık Mısır Hiyeroğlif yazıtlarından ulaşmak mümkündür. Tarihi süreçte, dünyada pek çok lider yer almıştır. Hintli pasifist siyasetçi *Mohondas Karamçand Grandhi,* 1919-1948 yılları arasında en önemli lider olarak sayılmıştır. Tarihte olumsuz karakter çizen liderler de vardır (Çetin ve Beceren, 2007:127). Lider bazı durumlarda her ne kadar başkaları için olumsuz karşılansa da peşinden sürüklediği kısım için her zaman olumlu olmuştur. Örneğin; Büyük Alexander, Hitler ve Bush taraftarlarının kalbini ve aklını kazanmış, insanları hedeflerine ulaşmaları noktasında acımasız savaşlara yönlendirebilmişlerdir. Diğer yandan Lenin, Nemrut, gibi bazı liderler halkın mutsuzluğuna yol açmışlardır. İnsanları etkilemiş tarihte yer kaplayan liderlere örnek olarak; Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Atatürk gösterilebilir (Aslan, 2009:108).

1.4 Liderlerin Genel Özellikleri

Örgütün başarıya ulaşmasında yöneticinin taşıdığı vasıfların önemi büyüktür. Liderlik vasıflarını taşıyan yöneticilerin işletmeyi başarıya ulaştırması daha kolay olmaktadır (Mücevher ve Erdem, 2019:50). Liderin tanımlamasında liderlerde bulunan ve bulunması gereken özellikler yer almaktadır. Bir tanıma göre çalışanları etkileme ve yönlendirme yeteneğine sahip olan bireyler lider olarak adlandırılmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak liderin yönlendirme ve etkileme özellikleri ortaya koyulmuştur. Sadece bu özelliklerle sınırlı olmayan genel liderlik özellikleri aşağıda verilmiştir (Şeker, 2016:3).

- Liderlerde yönlendirme arzusu vardır. Astlarına doğru olan yolu gösterirler.
- Liderler motivasyona önem verirler. Motive etmek için ödüllendirme yöntemini kullanırlar.
- Takım çalışmasına ve grup üyeleri arasındaki birlikteliğe önem verirler. Bireysel değil grup çalışmaları ön plandadır. Bireysel güçler birleştirilerek takım olarak başarı hedeflenir.
- Geleceğe pozitif bakarlar. Olumsuz düşüncelere yer vermezler sadece başarıya odaklanırlar.
- Enerjilerini karşıya yansıtarak pozitif ortam yaratırlar. Pozitif düşünce ile motivasyonun artmasını hedeflerler.
- Risk almaktan kaçınmazlar. Başarıya giden yolda olumsuzluklarla karşılaşmaktan korkmazlar.
- Olumsuzluklar karşısında pes etmezler. Meydana gelebilecek olumsuz durumlar karşısında pozitif tutum sağlayarak çözüm yoluna giderler.
- İnsanlara değer verirler ve verdikleri değerleri aktarırlar. Liderler tarafından değer gören çalışanlar işlerine daha çok bağlanırlar.
- Yanlışlara karşı hoşgörülüdürler. Yapılan yanlış tutumlar karşısında sabırlıdırlar. Doğru yöntem için yardımcı olurlar.
- Değişiklik ve yenilikleri severler. Olağan düzen yerine farklılıklara önem verirler.

- Sorumluluk almaktan kaçınmazlar, merak duyguları gelişmiştir ve görüşlerinde esneklik vardır. Astlarına kendilerini rahat hissedebilecekleri ve fikirlerini rahatça sunabilecekleri şekilde fırsat tanırlar (Wadsworth, 2004:16).
- Hızlı ve doğru kararlar alırlar. Zaman kavramı önemlidir kısa zamanda doğru kararı hedeflerler.
- Karşısındakini dinlemeyi bilirler. Astların düşüncelerine önem verirler.
- Elde edilen sonuçları denetlerler. Olumlu veya olumsuz elde edilen sonuçların değerlendirmesini yaparlar. Yapılan hataların kaynağını tespit ederler.
- Aşırı denetleme yapmazlar. Astlara güven duygusu fazla olduğu için sonuca odaklanırlar.
- Varsayımları test ederek ortaya çıkarırlar. Aynı tarz üzerinden ilerlemek yerine farklı tarzlar üzerine odaklanırlar.
- Eleştirilmekten korkmazlar ve belirledikleri hedefleri doğrultusunda ilerlerler. Olumlu ve olumsuz eleştirilere açıktırlar. Düşünce özgürlüğünü benimserler (Şen, 2011:9).

Yukarıda belirtilen özelliklerle liderliği sınırlamak doğru olmamakla birlikte, liderliği kapsayan ve her liderde değişiklik gösteren birçok özellik yer almaktadır. Liderlerin özelliklerini sıralarken kişisel özelliklere (yaş, zeka, vb.) de yer verilebilir (Uğur ve Uğur, 2014:129). Fakat kişisel özellikler her liderde farklılık gösterdiği için liderlik özellikleri olarak genellikle liderlerde rastlanılan özelliklere değinilmiştir.

1.5 Lider ve Yönetici Farkı

Yöneticilik ve liderlik birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılan fakat aynı durumu ifade etmeyen iki farklı kavramlardır. Yöneticinin amacı bir sisteminin yürütülmesini sağlamak iken liderin amacı yetki kullanmak yerine etkileme gücüyle hareket etmektedir (Karakoyunlu, 2014:8). Buna göre yöneticilik ve liderlik arasında sayılabilecek birçok farklı yönler bulunmaktadır. Bunlar: (Yıldırım, 2012:42).

- Yönetici sonuca odaklıdır, lider geleceğe odaklıdır. Yönetici içinde bulunulan durumu önemser iken lider içinde bulunulan durumla birlikte gelecekte olabilecek muhtemel olaylarla da ilgilenir. Yöneticilere göre daha öngörülüdür.

- Yönetici geleneksel süreçle ilgilenir; lider uzun dönemle ilgilenir. Yönetici olağan hali hazırda bulunan durumları ele alırken lider geleceği baz alır.
- Yönetici mevcut durumu korumak ister; lider yenilik yaratmak ister. Yönetici elinde olanla yetinirken lider fazlasını elde etmek ister.
- Yönetici, otoriteyi savunur, lider mantık ve motivasyonu savunur. Yöneticiye göre çalışanlar üzerinde yetki kurmak başarıyı sağlar. Lidere göre başarıyı sağlamak çalışanları motive etmekten geçmektedir.
- Yönetici doğru stratejiyi belirler, lider stratejik düşünmeye teşvik eder (Can, 2007:266). Yönetici yapılacak işi belirler çalışanların fikrini önemsemez. Lider ise çalışanların kendi stratejik düşünceleriyle hareket etmelerini ister. Böylece çalışanların kendine olan güvenlerinin artmasını sağlar.
- Yönetici biçimseldir, lider ise daha hayalidir. Yönetici işini belli kurallar dahilinde gerçekleştirir. Lider ise daha esnek davranır.
- Yönetici riski kontrol ederken lider riski üstlenir. Yönetici risk almaktan kaçınır.
- Yönetici sistem ve yapı merkezlidir, lider birey merkezlidir. Yönetici tamamen yapılacak işe ve işin doğru yapılmasına odaklanırken lider ise çalışanlara ve motivasyonlarına odaklanır.
- Yönetici nasıl ve ne zaman sorularına önem verir, lider ne ve niçin sorularına önem verir. Yönetici belli bir strateji üzerinden işin yapılmasını ister. Lider yapılan işin amacı nedir buna önem verir ve amaca yönelik iş gerçekleştirir.
- Yönetici saygı görmek ister, lider saygıyı hak eder. Yönetici astlarıyla ast-üst ilişkisini benimser. Lider astlarına ılımlı yaklaşım sağlar. Böylece astlar tarafından daha çabuk benimsenir.
- Yönetici gücünü makamından alırken, lider ise kişisel özelliklerinden almaktadır. Yönetici otoritesini bulunduğu konumdan ötürü kullanır. Lider saygınlığını çalışanlarına olan yaklaşımla kazanır.
- Yönetici koruyucudur, lider geliştiricidir. Yönetici içinde bulunulan durumu korumayı amaçlar. Lider ise içinde bulunulan durumu daha da geliştirmeyi amaçlar.

- Yönetici kontrol sağlar, lider güven sağlar. Yönetici astlara güven duygusu aşılamak yerine kontrollü iş tarzını benimser. Liderin amacı ise grup içerisinde güven duygusunun tam olmasıdır.

Sonuç olarak yöneticilik karmaşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir. Yöneticilikte güncel durumlar ele alınırken liderlikte geleceğe dönük durumlar ele alınır (Yiğitel, 2014:6-7).

1.6 Liderliğin Güç Kaynakları

Güç kavramı, insanlara yapmayacağı şeyleri yaptırma meydana gelen olayların seyrini değiştirme ve direnci kırma potansiyelidir. Yönetim alanında gücün kullanımı hizmetin sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Güç merkezden hedefe doğru tek taraflı etkileme sürecini kapsamaktadır (Aslan, 2013:71).

Liderlik, yapılan araştırmaların çoğunluğunda etkileme olarak tanımlanmıştır (Özkan, 2016:327-628). Bu durum liderliğin gücünü ortaya çıkarır. Çünkü güç kavramı, bireylerin davranışlarını etkileyebilen kişilerin yeteneğidir. French ve Raven, gücün kaynaklarını biçimsel (yasal), ödüllendirme, cezalandırma (zorlayıcı), uzmanlık ve karizmatik (beğenmeye dayalı) güç olarak beş grupta ele almışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:76).

1.6.1 Biçimsel (Yasal) Güç

Liderler ve yöneticiler çalışanlarının davranışlarını etkileme yetkisine sahiptirler ve çalışanlar bunu kabullenmişlerdir. Bu güç liderlerin resmi yetkilerinin meydana getirdiği kurallar ve inançları kapsamaktadır. Liderin yetkisini kullanması için herhangi bir yasal engelin olmadığı güçtür. Yasal güç resmi olduğu için engellenmesi zordur (French ve Raven, 1959:264). Örgüt içerisindeki çalışanların prosedürlere istinaden oluşturulan yasal kurallara uymaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle çalışanlar yasal güce uyum içerisinde işlerini yerine getirmektedirler (Diker, 2014:95).

Yöneticilerde otorite kavramı ön plana çıkmaktadır (Arslan, 2018:5). Otorite kavramının yer aldığı organizasyonlarda yöneticilerin astlarına belirli isteklerde bulunma yetkisinin olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle yasal güç temelini yetkiden

almaktadır (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016:490). Bu güç organizasyonun varlığına bağlıdır. Organizasyon yoksa yasal gücün varlığından söz etmek doğru olmayacaktır. Yöneticiler organizasyon içinde en üst düzeylerde yer alır ve bu yetki sadece onlara verilmiştir (Önal, 2016:40).

1.6.2 Ödüllendirme Gücü

Liderlerin çalışanları üzerinde olumlu durumlar sağlama ve olumsuz durumları giderme yetkisi çalışanları üzerinde ödüllendirme gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu güce göre iş görenlerin ödül alma ve kazanç sağlama beklentileriyle liderlere itaat etmeleri beklenmektedir. Bu gücün etkili olabilmesi için liderlerin sergilenen performanslara göre ödüllendirme derecesi ve liderin ödüllendirmedeki adaleti önemlidir (Ongun, 2015:14).

Liderler ödüllendirme gücünü kullanarak çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarırlar. Kime ne kadar ödül verileceği liderin kararıdır. Astlar ödül alma beklentileriyle liderlerin emirlerine uyarlar. Bu bağlamda ödül ve ceza yetkisine sahip olan liderler önemli bir güce sahiptir (Kılıçarslan, 2013:11). Ödüllerin çokluğu ve derecesi liderin ekinliğini artırır. Bu güç ile karşılıklı güven, çalışanların birbirleriyle iyi ilişki kurmalarını ve sadakati sağlar. Liderlerin astlarına karşı terfi etme, ücret artışı, daha iyi bir çalışma ortamı sunması gibi somut ödüllendirmeleri yanı sıra onur duyma, tebrik etme gibi soyut ödüllendirmelerde de bulunabilirler (Taşkıran, 2018:20).

1.6.3 Cezalandırma (Zorlayıcı) Gücü

Zorlayıcı güç korkulardan kaynaklanmaktadır. Kişi verilen emirlere uymadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan korktuğu için bu gücü kabul eder (Çalışkur, 2015:170). Yani cezalandırma tehdidi ile iş yaptırmak durumu söz konusudur. Bu yönüyle kişiler üzerinde negatif anlam ifade eder. Bu gücün kullanımı işten çıkarma, terfi ettirmeme, ücrette artış sağlamama gibi birçok davranışı kapsar (Özalp, Eren ve Öcal, 1992:251). Yöneticinin cezalandırma yetkisine sahip olması kadar çalışanların onu bu şekilde algılamaları da önemlidir. Yönetici bu gücü kullanabiliyor ise caydırıcılık özelliğine sahip demektir. Cezalandırma gücü kullanılırken dikkat edilmeli çünkü bu gücün katkı sağlamak yerine sonuçları azaltan

etkisi vardır. Bu etkiler ise çalışanlarda iş yapmama, itaat etmeme, sık sık işe gitmeme ve sağlık raporu alma, işlerini özveri ile yapmama, yapılacak işi geciktirme gibi çeşitli şekillerde görülebilir. Bu nedenle cezalandırma gücünün kullanılıp ya da kullanılmayacağı durumlar iyi tespit edilmelidir (Ağçay, 2015:57-58; Demirel, 2013:12-13).

1.6.4 Uzmanlık Gücü

Kişinin bilgisine dayanan, tecrübe ve eğitim yoluyla kazanılan güçtür (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016:118). Uzmanlık ve teknik bilgilerden elde edilen güç olarak da tanımlanmaktadır. Belirli bir konuda bilgi ve tecrübe sahibi olmak bu gücün kaynağıdır. Liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ne kadar fazla ise bu gücün yetkisi de o kadar fazla olacaktır (Aslan, 2013:88).

Gelişen teknoloji ile her konuda uzmanlık bilgisine ihtiyacın artmış olması bu gücün önemini vurgulamaktadır. Diğer güçlere göre uzmanlık gücü liderin en doğal ve keskin olduğu güç olarak görülmektedir (Özalp vd., 1992:251). Liderler sahip oldukları bilgi ve tecrübe ile astları üzerinde yetki sahibi olurlar. Uzmanlık gücüne sahip olan liderlerin astları da bu gücü taşıyabilirler. Bu güce göre astların liderlerine bağlılığı ödüllendirme ve ceza yolu ile değil liderin bilgi ve tecrübesine dayalı olduğu için diğer güçlere göre daha fazla önem taşımaktadır (Diker, 2014:95-96).

1.6.5 Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin kişisel özellikleriyle astlarını etkileyebilmesidir (French ve Raven, 1959:264). Liderin kişisel özellikleri ön planda yer almaktadır. Lider özellikleriyle astları ne derecede etkiler ise astları yönlendirme yetkisi de o derecede olacaktır. Liderlerinin özelliklerine hayran kalarak onlarla özleşmeye çalışan astlar, liderlerini sevdikleri ve iyi bir insan olarak gördükleri için onların isteklerini yerine getireceklerdir. Karizmatik gücün etkin olması lider ve çalışanları arasındaki etkileşim başarısına bağlıdır. Bu güç liderin çalışanlarına adil davrandığında, astlarıyla ilgili olduğunda artar. Lider astlarına karşı ilgisiz ve adaletsiz davrandığında ise gücün etkisi azalır (Avcı, 2019:151-153). Karizmatik güç daha çok liderin astları tarafından benimsendiği ve sevildiği ortamlarda meydana gelir. Böylece astları etkileyebilme

konusu liderin yeteneğine bağlıdır. Genel olarak bakıldığında karizmatik güce daha çok siyasi alanlarda rastlanılmaktadır (Hazman, 2015:5; Karakoyunlu, 2014:35-36).

1.7 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik oluşumunu belirleyen faktörlerin neler olduğu, hangi koşullarda ne tür liderlik yönelimlerinin uygun olduğu, lider olarak seçilen kişilerin ne gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği vb. gibi sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler liderliği ele alış biçimlerine göre farklılaşmaktadır. Bazı çalışmalar liderliği, liderin özelliği ile ilişkilendirmekte, bazı çalışmalar liderliği koşullara bağlı olarak araştırma konusu yapmaktadır (Yıldız, 2002:232). Liderliğe ilişkin sınıflandırmalar içerisinde özellikler yaklaşım, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar yer almaktadır (Sobacı, 2014:19). Bu yaklaşımların tarihsel gelişimi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.1 Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Yaklaşım	Dönem	Çıkarımlar	Eleştiri Alan Yönleri
Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1907-1947	Lider olunmaz lider doğulur Lideri lider yapan özellikleridir.	Koşulların değişmesi veya lider davranışının önemi yoktur. Önemli olan liderin sahip olduğu özelliklerdir.
Davranışsal Yaklaşım	1950' ler-1960'lar	Lider yapan liderliği sergilerken göstermiş olduğu davranışlarıdır.	Durumsal değişkenlerin göz ardı edilmesidir.
Durumsal Yaklaşım	1950-1980	Liderler davranışlarını içinde bulunduğu durum etkiler. Lider içinde bulunulan durumun ihtiyacı ne ise onu karşılayacak şekilde hareket eder.	Belirgin ve ölçülebilir önermeler yapılabilmesi zordur.
Modern Liderlik Yaklaşımları	1920' lerin ortası 1977 sonrası 1978'den günümüze	Lider kendini izleyenleri önemser. Gelecek odaklıdır. Kendi ihtiyaçlarından çok izleyenlerin ihtiyaçlarına önem verir.	Meydana gelen değişimlere duyarsız kalınmaz. Değişim, yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur

Kaynak: Solmaz, 2017:13

Sanayi devrimi ile başlayan gelişmelerde liderde olması gereken özelliklere yer verilmiş böylece özellikler yaklaşım ortaya çıkmıştır (Carlyle, 1993:5). Yapılan araştırmalar lider ve lider olmayanların özelliklere göre ayrılamayacağını bunun yanı sıra davranışların daha önemli olduğunu vurgulayarak davranışsal yaklaşımı ortaya

koymuştur. Daha sonra liderlerin farklı durumlar ve şartlarda güç kaynaklarından yararlandığı ortaya konulmuş bu da durumsal yaklaşımı meydana getirmiştir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2019:210). En son olarak yönetim literatüründeki köklü değişiklerle birlikte günümüzde de devam eden modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Serinkan, Çalışkan, Paksoy, Bedük ve Uzun, 2010:34).

1.7.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlikle ilgili ortaya konulan ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde Thomas Carlyle (1993) tarafından ortaya koyulan "büyük adamlar" teorisi yatmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:123). "Büyük adamlar okulu" teorisi bazı kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğduğunu ve bu kişilerin girdikleri ortamlarda liderlik vasıflarıyla yer alacaklarını savunmaktadır. Büyük adamlar yaklaşımı tarih boyunca kişiliklerinde başarı elde etmiş liderlere odaklanmıştır. Özellikle askeri, sosyal ve siyasi alanda yer alan liderlerin sahip oldukları niteliklerinin doğuştan geldiğini savunmuştur (Kamer, 2018:24-25). Böylece bu teoride liderlik üzerinde yapılan ilk çalışmalar askeri ve idari yöneticilerin liderlik vasıflarının incelenmesiyle başlamıştır. 1. Dünya Savaşı'nın başladığı zamanda A.B.D. ordusu Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askeri personel seçiminde görevlendirmiştir (Işık, 2014:13-14). Böylece özellikler yaklaşımının ilk çalışmaları personel seçim testleriyle ortaya konulmuştur (Göktepe, 2001:11). Bu yaklaşımın temelinde "lider olunmaz, lider doğulur" düşüncesi yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı insanlar liderlik vasıflarına doğuştan sahiptirler. Yaklaşım üzerinde yapılan araştırmalara göre liderleri diğerlerinden ayıran belirli özellikleri vardır (Koç, 2013:35-36). Özellikler yaklaşımına göre lider özellikleri Tablo 1.2'de verilmiştir.

Tablo 1.2 Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Yetenek
Boy	Uyum sağlama	Zeka	İş birliği sağlama
Ağırlık	Normalliği ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetim yeteneği
Güçlülük	Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Yaş	Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve prestij
Fiziksel olgunluk belirtileri	Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Sağlık durumu	Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Yakışıklılık	Orijinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve diplomasi
	Kişisel bütünlük		
	Özgüven		
	Dürüstlük		

Kaynak: Erdeveciler, 2016:6

Özellikler yaklaşım liderlerin yukarıdaki belirtilen özellikleri ne kadar çok sahiplerse o kadar başarılı olabileceklerini savunmaktadır. Düşünme, zeka, dayanıklılık, kabiliyet, uzağı görme, amaca yöneltme gibi kurumu amaca götürecek teknik bilgiler bu yaklaşım için önemli özelliklerdir (Kaplan, 2006:89-90). Liderler kendi özelliklerinin farkında oldukları gibi hitap ettikleri kitlenin de özelliklerini bilmelidir. Bu şekilde karşılıklı etkileşim içerisinde liderin başarılı olması ve grup üyelerinin amaca odaklanması daha işlevsel hale gelecektir (Gürel ve Yılmaz, 2014:59-60).

Özellikler yaklaşımına karşıt görüş, John Kotter' e aittir. Ona göre liderlik gizemli bir şey değildir ve liderliğin karizmaya sahip olmasıyla hiçbir alakası yoktur. Özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilerden biri, durumsal faktörlerin göz ardı edilmesidir (Bektaş, 2016:44). Liderliği tanımlayacak bazı özellikleri göstermesi yönünden avantaj sağlarken bu özellikte liderliği belirleyici niteliğinin zayıf olduğu söylenebilir. Özellikler yaklaşımında 'lideri lider yapan kişisel özellikleridir' şeklindeki bakış açısı 1930'lu yıllarda 'lideri lider yapan temel dayanağı onun davranışlarıdır' şeklinde eğilime yöneldiği ve bu tarihten itibaren liderlikte davranışsal yaklaşımın doğduğu görülmektedir (Aslan, 2013:118-119).

1.7.2 Davranışsal Yaklaşım

Liderleri tanımlamak için özellikler yaklaşım yeterli olmayınca gözlemlenebilecek davranışların liderlikte etkili olduğu düşünülmeye başlanmıştır (Yıldız, 2002:228). Bu yaklaşıma göre, doğuştan değil de sonradan öğrenilen ve sergilenen davranışlar geliştirilerek lider olunabilmektedir. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu yaklaşımın ana fikri, liderleri diğerlerinden başarılı yapan unsur olarak liderin kişisel özellikleri değil, liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır. Liderin izleyenleriyle kurmuş olduğu iletişim şekli, yetki devredip devretmediği, planlama ve kontrol etmesi vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almıştır (Gündüz, 2015:16).

Davranışsal yaklaşımlar, liderin kişilik özelliklerine vurgu yapan özellikler yaklaşımı ve liderin kapasitesine vurgu yapan beceriler yaklaşımından farklıdır. Davranışsal yaklaşımlar liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığına odaklanır (Diker, 2014:119). Böylece araştırmacılar dikkatlerini, lider davranışlarının kişisel özelliklerine göre daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğu için bu yeni yaklaşıma yöneltmişlerdir. Özellikler yaklaşım üzerinde yapılan araştırmalarda göz önünde bulundurularak davranışsal yaklaşım üzerinde çalışmalar sürdürülmüştür. Böylece iki yaklaşım arasındaki farklar da ortaya konulmuştur.

Davranışsal yaklaşımda, etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür. Birinci yol, iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlandırılmasıdır (Kemeriz, 2014:8-9). Liderlik sürecinin anlaşılması konusunda davranışsal teorilerin önemli katkıları olmuştur. Ancak sadece liderlerin kişisel özelliklere bakılması yönüyle özellikler yaklaşımını eleştiren bu yaklaşım, liderlerin davranışlarına yoğunlaşması liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemesi nedeniyle yeterli olmadıkları ortaya koyulmuştur (Şen, 2011:14).

Davranışsal yaklaşım üzerinde yapılan çalışmalar doğrultusunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bu liderlik tarzlarının liderlerin yönetim şekilleri, yetenekleri vb. gibi durumlardaki etkinlikleri araştırılmıştır (Yıldız, 2020:7).

Çalışmalar sonucu elde edilen bu tarzlardan bazıları şunlardır; Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramı ve Rensis Likert'in Sistem 1-4 Kuramı' dır (Koçel, 2003:589).

1.7.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1940 yılının sonlarına doğru Ohio State Üniversitesinde Stodgill ve diğer arkadaşları liderliği davranış boyutuyla ele almışlardır (Collett, 1959:460). "Lider Davranışı Belirleme Anketini" uygulayarak lider davranışlarının organizasyon içerisindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda lider davranışlarının "kişiyi dikkate alma" ve "yapıyı harekete geçirme" olarak iki özelliğe dayandığını tespit etmişlerdir (Gözoğlu, 2018:15).

- *Kişiyi dikkate alma;* liderler çalışanlarına karşı daha ilgili ve arkadaşça yaklaşım içesinde bulunarak karşılıklı güven ilişkisini kurarlar. Bu davranışın temelinde liderlerin çalışanlarının istekleri ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ve bunlara yönelik davranışlar sergilemesi gerektiği yatmaktadır. Astların isteklerini yerine getirmek, amaca ulaşmada önemli rol oynamaktadır.
- *Yapıyı harekete geçirme*; liderin belirlenen hedefe ulaşmak için kendisinin ve astlarının davranışlarını nasıl yapılandırdığı ile ilgilidir (Kaplan, 2006:93). Bu yaklaşım işin niteliğini, iş amaçlarını ve iş organizasyonu kapsamaktadır. Liderler iletişim kurma, işin süresini belirleme, çalışanlarının gerçekleştirecekleri işleri belirleme, performans değerlerini belirleme ve çalışanlarına aktarma ile ilgili süreçleri kapsamaktadır (Diker, 2014:120).

Ohio State Araştırmaları sonucunda aşağıdaki iki sonuca ulaşılmıştır:

- Liderin kişiyi harekete geçirme davranışı arttıkça personel devir hızı ve işe devamsızlık azalacaktır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça personelin performansı da artacaktır (Yiğitel, 2014:10).

1.7.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

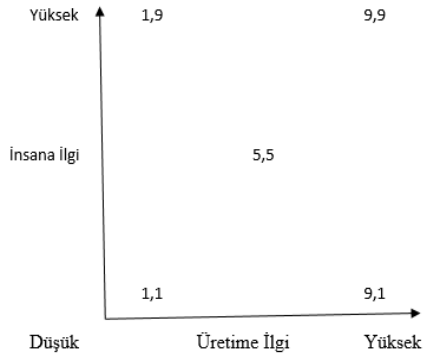
1947‘li yıllarda Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir (Karaman, 2016:8). Michigan Üniversitesi çalışmalarının amacı çalışanların iş tatmini ve verimliliği sağlayan unsurların belirlenmesidir. Bu çalışmada çalışanların performansı, iş doyumları, şikayetleri, istekleri ve güdülenme gibi konulara değinilmiştir. Ohio araştırmalarındaki gibi Michigan Üniversitesi araştırmalarında da liderler iki farklı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar kişiye odaklı liderler ve işe odaklı liderler olarak ortaya koyulmuştur (Aytekin, 2014:36).

Kişiye odaklı liderler; çalışanlarına yetkilerini verebilen, iş tatminlerini sağlayan, kişisel gelişimlerin takibini yapan, iyi bir çalışma ortamı hazırlayan liderlerdir (Doğanay ve Erdal, 2007:327-328). İşe odaklı liderler; çalışanlarının örgüt kurallarına uygun çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederler. Kurallara uygun davranılmadığında cezalandırma yönetimini kullanan ve makamının verdiği yetkiler doğrultusunda yönetim biçimini tercih eden liderlerdir. Bu nedenle kişiye yönelik liderler bu liderlere göre daha etkilidir (Çelik, 2017:13).

Michigan araştırmalarını Ohio araştırmalarından ayıran önemli bir nokta vardır. Ohio araştırmalarında kişiye yönelik ve işe yönelik liderlerin bağımsız olduğu ve liderlerin her iki boyutta da yüksek veya alçak olabileceğini savunurken Michigan araştırmaları liderin ne kadar iş gören merkezli bir eğilim gösterirse o kadar iş merkezliliğinden uzaklaşacağını savunmaktadır (Erol, 2012:12).

1.7.2.3 Blake ve Mounton’un Yönetim Tarzı Matriksi

1968 yılında Robert Blake ve Jane mounton, Teksas Üniversitesi’nde yaptıkları çalışmalar sonucunda Ohio araştırmalarında ortaya koyulan kişiye yönelik lider ve işe yönelik lider boyutlarını geliştirerek beş farklı boyutta liderliği ele almıştır (Önal, 2016:48). Aşağıdaki Şekil 1.1’de beş farklı liderlik tarzı gösterilmiştir.



Şekil 1.1 Yönetim Matrisi

Kaynak: Kamer, 2018:31

Cılız Lider (1,1) : Liderin işe ve çalışanlara ilgisi çok düşüktür. Lider yerine getirmesi gereken görevler için az çaba harcamaktadır. Lider planlama yapmaz, yaratıcı değildir, yeniliği sevmez. Çalışanları ile ilişkisi mesafelidir.

*Şehir Kulübü Liderliğ*i (1,9) : Kişiye ilgisi yüksek ama üretime ilgisi düşüktür. Çalışanlarına arkadaşça tavır sergiler.

Görev Liderliği (9,1): Çalışanlar üretim aracı olarak düşünülür. Üretime ilgi yüksek ama kişiye ilgi düşüktür (Sobacı, 2014:32).

Orta Yolcu Lider (5,5) : İşe de çalışana da aynı derecede önem verir. Yapılacak işin miktarını ve çalışanlarını motivesini aynı dengede tutmaya çalışır. Orta yolcu lider yaratıcı olmadığı için değişimleri sevmez.

Ekip Liderliği (9,9): Blake ve Mouton yönetim matrisine göre en etkili liderdir. Lider örgüt içinde karşılıklı güven saygı ve iş birliği içinde işin gerçekleşmesini sağlar. Başarı için örgütsel performans ve çalışanların motivasyonu önemlidir. Çatışma durumunda ekip olarak çözüm yolu aranır (Kamer, 2018:32).

1.7.2.4 McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor 1960'ta yayınladığı "The Human Side of Enterprise" adlı kitabında güçlü bir gözlem sonucunda ulaştığı birbirine zıt iki teoriyi ortaya koymuştur. Bu teorileri X ve Y kuramları olmak üzere iki grup altında toplamıştır (Sobacı, 2014:33). X teorisinde insanın sorumluluk almayı sevmeyen, tembel, pasif, işten kaçan ve işini önemsemeyen yapıda olduğu söylenmektedir (Akkuş, 2012:46). Bu nedenle çalışanlar üzerinde sıkı kontrol olması gerektiği gerekirse ceza yöntemiyle iş yaptırma görüşü benimsenmektedir. Y teorisinde ise, insanların tembel olmadığı,

çalışmayı sevdikleri, sorumluluk almaktan kaçınmadıkları, işlerini önemsedikleri ifade edilmektedir (Demirel, 2013:21).

McGregor, teori X de otoriter liderden bahsetmektedir. Lider katı, kuralcı, kontrolcüdür. Bu nedenle liderin bu teoride başarılı olamayacağını belirtmektedir. Y teorisine ise demokratik liderden bahsetmektedir. Başarılı yönetimin Y teorisiyle olacağını savunmaktadır (Gözoğlu, 2018:18-19).

1.7.2.5 Rensis Likert'in Sistem 1-4 Kuramı

Rensis Likert tarafından geliştirilen bu sistem Michigan çalışmalarının devamı niteliğindedir. Likert, lider davranışlarını dört farklı grupta ele almıştır (Koçel, 2003:290).

- Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Astlar ve üstler arasında güven problemi vardır ve kararları yöneticiler verir. Liderler çalışanlarına güven duymazlar. Çalışanlarda ceza korkusu vardır bu yüzden rahat hareket edemezler
- Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Lider babacan tavırlıdır. Ödül ve ceza yöntemi uygulandığı için çalışanların tamamen özgür olduğu söylenemez fakat çalışanlar sistem 1'e göre daha özgürdürler. Kararlar üst kademeden çıkar ve çalışanlar fikirlerini sunabilir (Hazman, 2015:13).
- Sistem 3 (Katılımcı) : Astlar kararlarında lidere bağımlıdır fakat işlerinde başarıyı nasıl elde edecekleri konusunda özgürdürler.
- Sistem 4 (Demokratik): Astlar karar vermede özgürdürler. Liderler çalışanlarına güvenirler. Çalışanlarının fikirlerine önem verirler (Alkan, 2016:s:9-10).

Bu sistemlere göre en ideal olanı sistem 4'tür. İdeal olmayan sistem ise sistem 1'dir. Rensis Likert araştırmalarında sistem 1 ve sistem 2 de yer alan grupların amaçlarına ulaşmalarında başarısız olduklarını sistem 3 ve sistem 4 de yer alan grupların ise başarılı olduklarını saptamıştır (Özmen, 2016:23).

1.7.3 Durumsal Yaklaşım

Özellikler ve davranış yaklaşımın yeterli olmaması nedeniyle 1970 yılında yapılan araştırmalar neticesinde durumsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Özalp vd.,

1992:174). Durumsal yaklaşım en iyi liderlik davranışlarının ve bazı liderlik özelliklerinin de duruma göre değişeceğini vurgulamıştır (Karakoyunlu, 2014:18)

Durumsal liderlik yaklaşımı 'her ortamda geçerli olan liderlik özellikleri ya da davranışları mevcut değildir' anlayışını temel almaktadır. Bu yaklaşıma göre farklı lider, farklı ortam, farklı özelliklere ihtiyaç vardır. Lideri lider yapan içinde bulunduğu koşullardır. Lider olabilmek için durumun gerektirdiği özelliklere sahip olunması gerekir. Bu teoriye göre iyi bir lider, davranışlarını kişisel özelliklere, içinde bulunduğu koşullara ve grup üyelerine göre etkili biçimde sergileyen kişidir.

Durumsal liderlik yaklaşımı liderliğin, var olan yapı ve şartlarla ortaya çıktığını savunur. Bu nedenle amaca ulaşabilmek için koşulların göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilerek birçok çalışma yapılmıştır. Bunlar; Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı, Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı'dır (Aytekin, 2014:37-38).

1.7.3.1 Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsallık kuramını ilk dile getiren Fred Fiedler'dir. Fiedler çalışmasında liderlik tarzlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken olduğunu belirtmiştir (Özalp vd., 1992:184). Bunlar:

- *Lider ve çalışan ilişkisi*; astların liderlerine olan güven duygusunu ifade eder. Yani lider çalışanlarının güvenini kazanmış, onlar tarafından saygı duyulan kişi olarak görülüyorsa astlarını daha fazla etkileme gücüne sahiptir.
- *Görevin niteliği;* çalışanlar tarafından yerine getirilecek olan görevlerin, amaçların belirlenip belirlenmemesi ile ilgilidir. Yapılacak görevlerin açık ve net olması ile ilgilidir (Erol, 2012:22).
- *Liderin pozisyon gücü;* liderin içinde bulunduğu duruma bağlı otoriteyi temsil eder. Yani liderin ödüllendirme, cezalandırma, terfi gibi yetki derecesi fazla ise lider için olumlu, az ise lider için olumsuz durum söz konusudur. Fiedler'in modelini önemli kılan birinci olarak liderin etkinliğini vurgulanmasıdır. İkincisi liderin etkin olabilmesi için içinde bulunduğu duruma adapte olmasıdır. Üçüncü olarak ise liderin içinde bulunduğu durumu eleştirebilme cesaretinin olmasıdır. Fiedler'in bu modelindeki amaç hangi durumda ve hangi

liderlik davranışıyla doğru liderin ortaya çıkacağını araştırmaktır. Bu özelliğiyle davranışsal liderlik tarzından ayrılmaktadır (Göktepe, 2001:24-26).

1.7.3.2 Amaç - Yol Kuramı

Yol – amaç teorisi 1970' li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bir kuramdır. Liderin etkililiğini değerlendirmek üzere kullanılan bu kuram liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı olma durumunu betimlemeye yarar. Bu kuram liderin hedefe ulaşmak için çalışanların motivasyonlarının sağlanmasını üçüncü bir etken olarak kabul eder. Liderin çalışanlarını etkilemek için hangi yöntemleri kullandığını, işle ilgili amaçlarının ve hedefe ulaşma yöntemlerinin neler olduğunu inceler (Koç, 2013:40). Amaç-yol kuramı çalışanların motivasyonlarının dört faklı liderlik davranışıyla sağlanabileceğini savunur. Bunlar: (Özalp vd., 1992:179).

- Yönlendirici lider; lider astlarına yapılacak işlerle ilgili teknik bilgiler verir. Beklentilerini astlarıyla paylaşır ve amaca ulaşmak için yol gösterir.
- Destekleyici lider; lider astlarının isteklerine önem verir. Lider arkadaşça ve adil davranır. Liderle iletişim kurmak astlar için kolaydır.
- Katılımcı lider; lider, astların fikirlerine önem verir ve dikkate alır.
- Başarıya yönelik lider; amaca ulaşabilecekleri konusunda astlarına güven verir. Astlarının en yüksek düzeyde performanslarını göstermelerini ister.

Lider amaca ulaşılacak yolu izleyicileriyle paylaşarak onların psikolojik durumlarını güçlendirir. Böylece daha çok başarı elde etmek için astlarını motive eder. Lider, astların motivesini artırmak için ücret artışı gibi ödüllendirme gücünü de kullanabilir. Bu model liderin farklı durumlarda farklı liderlik tarzları gösterebileceğini savunur (Ağçay, 2015:33-34).

1.7.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Hersey ve Blanchhard tarafından ortaya konulan bu kuram Blake ve Mouton'un liderlik yaklaşımı baz alınarak geliştirilmiştir. Bu kurama göre en etkin liderlik biçimi astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Burada olgunluk kavramı yaş ve duygusal olarak değil başarı elde etme isteği olarak ifade edilmektedir. Hersey ve

Blanchard yönetici ve astların ilişkilerinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astların olgunlaştıkça liderlerin de farklı tarzlar sergileyeceğini vurgulamaktadır (Çelik, 2017:19).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımına göre liderler destekleyici ve otoriter davranışları uygulamalarındaki kararı astlarının olgunluk düzeyine bağlamaktadırlar. Az yetenekli, kendine olan güveni zayıf olan astlara sahip olan liderler göreve yönelik ilişkilere daha çok önem vereceklerdir. Astların olgunluk düzeyi yükseldikçe liderler göreve yönelik ilişkilerden ziyade çalışanlarına yönelik ilişkilerine daha çok önem vereceklerdir. Böylece astların karar verme sürecine dahil olmaları sağlanacaktır (Önal, 2016:51-52).

1.7.3.4 Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında ortaya atılan bu kuram daha sonra Vroom ve Jago tarafından geliştirilmiştir. Lider davranışları örgütün içinde bulunduğu konumdan, koşullardan lider ve astlarının aldığı kararlardan etkilenmektedir. Bu nedenle bu kuram "karar ağacı" olarak da bilinmektedir (Erdeveciler, 2016:18).

Vroom 'a göre alınan kararın etkinliği üç temel unsura dayanmaktadır. Bunlardan ilki alınan kararın niteliğidir. Bu durum astların performansını ve başarı düzeyini etkiler. Örnek olarak terfiler, atamalar verilebilir. İkinci olarak astların alınan kararı benimsemesidir. Astlar alınan kararları destekler ise başarı elde etmek daha kolay olacaktır. Üçüncü olarak da karar alınırken harcanan zamandır. Kısa sürede doğru kararı almak ve uygulamak örgütün amacına ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Kamer, 2018:45).

Modele göre liderin karar alma tarzları yedi farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; Otokratik Lider (I); kararları sadece lider alır. Otokratik Lider (II); çalışanların düşünceleri de önemlidir ama karar liderden çıkar. Danışmacı Lider (I); çalışanlar, değerlendirme ve bilgi aşamasında yer alır ama karar liderindir. Danışmacı Lider (II); çalışanların düşünceleri, fikirleri dinlenir ama karar liderden çıkar. Grup Lider (I); lider ve çalışanlar ortak karar verir. Grup Lider (II); lider demokratik kararlar verir.

Yetki devreden lider; lider sorunların çözümünü astlarına bırakır ve elde edilen sonuçlarla ilgili bilgilendirilmek ister (Gözoğlu, 2018:24-25).

Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Yaklaşımı, örgütsel sorunların nasıl çözüleceği ile ilgili farklı durumsal faktörler ile liderin karar verme davranışları arasındaki ilişkiyi inceler. Astların karara katılması ve liderle astların ilişkisine değinilmiştir. Astların karara katılımını sağlamak için onlara cesaret verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çünkü lider astlarının katılımını sağlayarak kendi etkinliğini artırmış olacaktır. Bu modelde özel bir lider varlığından ziyade karar aşamalarında astlarının katılımını sağlayan liderden bahsedilmektedir (Göktepe, 2001:32-33).

1.7.3.5 Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin tarafından geliştirilen bu kuram, Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin işe ve ilişkilere odaklı olma boyutlarını temel alarak örgüt içindeki durumsal faaliyetleri bir araya getirmeye çalışmıştır. Bu iki boyuta yönetsel etkinlik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:93). Reddin teorisinin dayandığı temel unsur "yönetsel etkinlik" tir. Yöneticilerin görevlerinin gerektirdiklerini layıkıyla yerine getirme derecesine "yönetsel etkinlik" denir. Burada girdiye değil başarı durumuna bakılır. Reddin' den önceki çalışmalarda görevlerin girdiye göre sıralandığı görülmektedir. Reddin'e göre yönetici kurallara değil sonuçlara önem verir (Erol, 2012:25).

İşe ve ilişkilere yönelik boyutları temel alan Reddin bu iki boyut üzerinde dört temel yaklaşım modeli elde etmiştir. Bunlar:

- *Kopuk yönetim tarzı;* insan ilişkileri ve görev ilişkilerinde düşük liderler yer alırlar. Liderler kurallar ve prosedürlere göre yaşarlar. Örgütü astlarından ayrı düşünür. Bu yönetim tarzında astların kurallara uyup uymadığına dikkat edilirken, liderlerin ise akıl ölçülerine değer verilir.
- *İlgili yönetim tarzı;* insan ilişkileri yüksek görev boyutları düşük olan yönetim tarzıdır. Yöneticiler astlarını tanımaya, anlamaya onlarla iletişim kurmaya önem verirler. Üstler ise çalışanlarına gösterdikleri ilgi ile değerlendirilirler. Fikir ayrılıklarında uzmanlaştırıcı yol izlenir (Ağçay, 2015:36).

- *Adanmış yönetim tarzı*; insan ilişkileri düşük, görev boyutu yüksek olan yönetim tarzıdır. Yöneticiler astları üzerinde otorite kurarlar. Astlar yaptıkları işleriyle üstler de otoriteleriyle değerlendirilirler.
- *Bütünleşmiş yönetim tarzı;* insan ilişkileri ve görev boyutu yüksek olan yönetim tarzıdır. Üstler astlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılar. Astlar yerine getirecekleri görevi önemseyerek, benimseyerek yaparlar. Katılımcı yönetim tarzı benimsenmiştir (Demirtaş, 1997:33-34).

Reddin yukarıda belirtilen dört temel yönetim tarzının yanı sıra sekiz tane liderlik tarzı belirtmiştir. (Arslan, 2018:24). Bunlar; babacan, otoriter, terk eden, uzlaştırıcı, bürokrat, görevci, geliştirici, yürütmeci tarzlardır. Her durum ve şartta başarılı olmak isteyen yönetici her koşulda etkili olabilmek için duruma uygun yönetim tarzını benimseyip uygulamalıdır. Bu kuram her şarta uygun tek bir yönetim biçimini önermemektedir. Yöneticilerin duruma göre tarzlarının değişeceğini vurgulamaktadır (Alkan, 2016:17).

1.7.4 Liderlikle İlgili Modern Yaklaşımlar

Yönetim ve organizasyonla ilgili yaşanan gelişmeler, liderlik alanında günümüz şartlarına uyarlanmaya çalışılan modern yaklaşımların ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Özellikler yaklaşımın liderin özelliklerine, davranışsal yaklaşımın liderin davranışlarına ve durumsal yaklaşımın liderliğin koşullara göre değiştiği noktasına odaklanması, liderlik kuramını açıklamak için yeterli olmaması nedeni ile modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Çetin, 2016:15-16).

Modern liderlik yaklaşımı 1978 yılı sonrasında ortaya çıkmaya başlamıştır. Etkileşimci (transaksiyonel) ve dönüşümsel (transformasyonel) yaklaşımlar, modern liderlik yaklaşımlarının önde gelenlerindendir. Bu iki yaklaşıma ilk olarak Burns "Liderlik" adlı kitabında yer vermiştir (Eraslan, 2004:5). Etkileşimci, dönüşümsel yaklaşımların yanı sıra karizmatik, vizyoner, stratejik liderlik tarzları da bu yaklaşımın içerisinde önemli olan liderlik tarzları olarak yer almaktadır. Bunların dışında diğer modern liderlik tarzları olarak etik, kültürel, demokratik, otoriter, öğrenen vb. birçok liderlik yaklaşımı ileri sürülmüştür (Erdeveciler, 2016:19).

1.7.4.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci lider, iş görenlerin kısa vadeli gereksinimlerine önem vererek lider ve iş görenler arasındaki iletişim alışverişini sağlar. Etkileşimci lider, iş görenlerine vaatler, ödüller veya disiplin uyarıları gibi yöntemleri kullanır. Eğer iş gören işini istenilen düzeyde gerçekleştirirse lider tarafından ödüllendirilir. Eğer iş gören işini istenilen şekilde gerçekleştiremezse lider tarafından uyarı alır (Taslak, 2008:127). Etkileşimsel liderin dört ana işlevi vardır:

- Kurumun amaçlarını oluşturmak
- Beklentileri açık bir şekilde ortaya koymak
- İş görenlerin sorumluluklarını ve haklarını belirlemek
- Kurumun sorumluluklarını ve haklarını belirlemek

Lider ve iş görenler, istenilen hedefe ulaşılabilmesi için elde edilecek kaynakların bilgisine sahiptirler bu yüzden her ikisi de hedeflere ulaşmada isteklidirler (Koç, 2013:46-47).

Etkileşimci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbestçi (laissez- faire) liderlik olmak üzere üç boyuta sahiptir (Aslan, 2013:142).

Koşullu ödül; daha öncede bahsedildiği gibi liderin, izleyenlerinin performanslarına bakarak ödüllendirme veya disipline etme durumudur.

İstisnalarla Yönetim; yönetimin aktif veya pasif olma durumlarına göre uygulanır. Eğer yönetim aktif ise lider yapılan hataları düzeltir. Eğer yönetim pasif ise lider yapılan hataları düzeltmez.

Laissez-Faire; liderin bir şey yapmak istememesi ve ortada fazla görünmemesi durumudur. Etkileşimsizlik mevcuttur. Bu tür liderler genellikle hareketsiz ve isteksizdir. İhtiyaç duyulduğunda pek görünmezler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar (Buluç, 2009:14-15).

1.7.4.2 Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramından, ilk olarak Dawston'un (1973) İsyan Liderliği (Rebel Leadership) adlı çalışmasında bahsedilmiştir. Daha sonra 1978 yılında Burns'un lider ve izleyenleri arasındaki dinamiklere vurgu yapan liderlik çalışmaları dikkat çekmeye başlamıştır. Burns tarafından sistematize edilmiştir gerçek

dünyaya paralel olarak örgütünü dönüştürebilecek liderlik anlayışı "dönüşümcü liderlik" olarak adlandırılmıştır (Daşçı, 2014:9-10).

Dönüşümcü liderlik, ortak amacı taşımak için izleyicilerin bir araya gelmesini, yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için motive edilmelerini ele alarak istenilene ulaşılmasını sağlar. Bu nedenle bu liderlik türünün literatürde önemli bir yeri vardır (Erkuş ve Günlü, 2008:187). Kavramın ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından özenle benimsenmesi gereken bir liderlik türü olarak ele alınmıştır**.** Dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici, motivasyon (telkinle güdüleme), bireysel destek, entelektüel uyarım olmak üzere dört tane boyutu yer almaktadır (Gündüz, 2015:35; Önk, 2015:20). Aşağıdaki Tablo 1.3'de bu boyutlara değinilmiştir.

Tablo 1.3 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

İdealleştirilmiş etki	Vizyon duygusu sağlar, saygı duyulacak ve güven verecek davranışlarda bulunur, izleyenlerin öz benlik algısını arttırır.
Telkinle güdüleme	Yüksek kazanımları anlatır, hedeflere odaklanırken sembolleri kullanır, kritik hedefleri kolay düzeyde açıklar.
Entellektüel uyarım	İzleyenleri akılcı, mantıklı ve dikkatli problem çözmeye teşvik eder.
Bireysel destek	Her bireye kişisel olarak değer verir, onları yönlendirir.

Kaynak: Önk, 2015:20

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre liderler, izleyicilerin değer yargılarını değiştirebilen kişilerdir. Bu liderler organizasyonlarda yenilik ve değişim sağlayarak izleyenlerin performanslarında üstünlük sağlarlar. Bunu sağlamalarındaki en etkili faktör ise liderin vizyon sahibi olmasıdır. Böylece izleyenlerin heyecanlarının körüklenmesini, yaşamın anlamlı hale gelmesini ve kendilerine güven duymalarını sağlayacaktır (Koçel, 2003:605).

1.7.4.3 Karizmatik Liderlik

Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri efsanevi güç olarak bilinirken karizmatik liderlik ise; bu güçleri taşıyan ve farklı yeteneklere sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2007:51). Karizmatik liderler kendilerine, astlarına güven

duyan ve astları için büyük beklentiler içerisinde olan liderlerdir. Astlar kendilerini liderle özdeşleştirirler. Aşırı bağlılık sadakat ve güven vardır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011:304-305).

Karizmatik liderlik, vizyon kazandırma ve ilham verici olma ile ilişkilendirilmektedir (Demircioğlu, 2015:63). Karizmatik liderlik davranışı liderlerde birçok özelliği beraberinde getirmektedir. Öncelikli olarak karizmatik liderler duyarlıdır. Karizmatik liderler risk almaktan kaçınmaz. Karizmatik liderler belli özelliklere sahip olmasının yanında bazı davranış türlerini sergiler. Öncelikle astlarına kazandırmak istedikleri inanç ve değerler için güçlü bir rol model olurlar. Astları tarafından yetenekli algılanır. Böylece karizmatik lider taşımış oluğu özellikleri astlarına yansıtması, onları da kendi özellikleri doğrultusunda yönlendirmesi başarılı olmada önemli etken olacaktır (Diker, 2014:147).

Karizmatik liderlik üzerinde araştırma yapan Robet R. House (1992) Karizmatik liderleri izleyicileri üzerinde etki yaratmayı başaran kişiler olarak belirtmiştir. Bass'a göre karizmatik liderler izleyicilerin tutum ve davranışlarının değişimlerini sağlarlar. Yazar karizmatik lideri dönüştürücü liderlik süreci içerisine almaktadır. Bunun nedeni dönüştürücü liderlik süreci için karizmanın yeterli olamamasıdır.

Karizmatik liderlerin kriz, stres, kaos gibi durumlarda ortaya çıkması daha kolaydır. Yalnız bu durumlar karşısında karizmatik liderler her zaman başarılı olamayabilir. Bu nedenle kimi araştırmacılar tarafından olumlu karşılanırken kimileri tarafından olumsuz görülebilir (Atıf ve Arıkan, 2017:5). Koşullar düzeldiğinde kriz ve kaos ortamının son bulmasında bu liderler güçlerini ve etkileme özelliklerini kaybedebilirler. Normal koşullarda da karizmatik liderler bazen liderlik beklentilerini karşılayamamaktadırlar (Gürel ve Yılmaz, 2014:3-4).

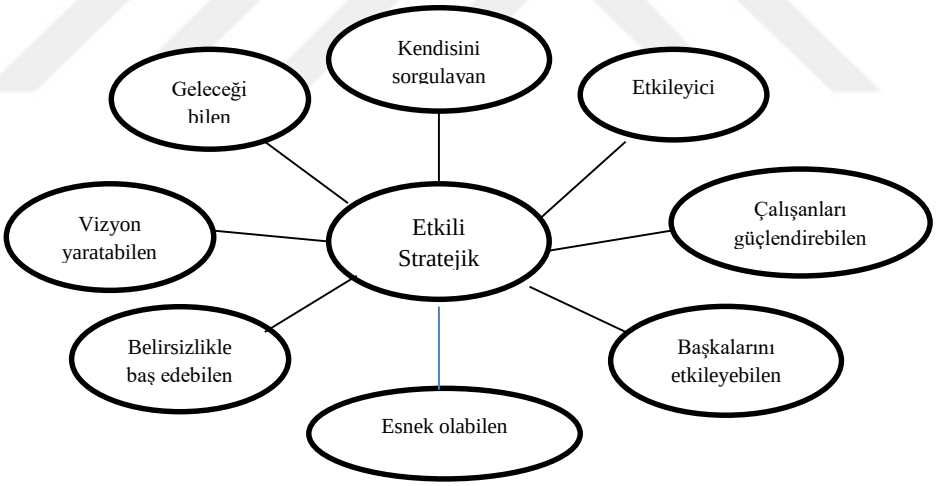
1.7.4.4 Vizyoner Liderlik

Vizyon, şuan ki durumu ve gelecekte muhtemel olabilecek koşulları değerlendirerek örgütün hedeflerini belirlemektir (Aksu, 2009:477). Gelecekteki görüşleri ifade eder. Yüksek başarı elde edilebilmesi için yüksek performans ve vizyona sahip olunmalıdır. Vizyoner liderler, böyle bir vizyon sağlayabilen ve tüm izleyicilerine benimseten kişilerdir. Sadece güncel yapı değil, geçmiş ve gelecek

durumlarda göz önünde bulundurulur (Demirel, 2013:27). Vizyoner liderler insanları topluca harekete geçirebilecek vizyonları belirleyebilmelidir. Bu liderler sorunlara sezgisel bakarlar. Geniş ufukları gözleyen kişilerdir. Temel özellikleri yol göstermek, yol açmak, ilham kaynağı olmaktır (Küçükali, 2011:76).

1.7.4.5 Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, stratejik değişimin olduğu durumlarda değişimi tasarlamak ve izleyicileri güçlendirmektir. Stratejik liderlik çok fonksiyonlu bir niteliğe sahip olmayı gerektirir (Derin, 2019:59). Organizasyonu bir bütün içerinde değişime yönlendirebilmeyi sağlar. Bu liderler günümüzde teknolojik gelişmelerden kaynaklanan değişimler karşısında izleyenlerin duygularıyla nasıl ilgileneceklerini bilmelidirler. Stratejik liderler geniş kapsamlı sorumluluklara sahiptirler bu nedenle organizasyon başarısı üzerindeki etkileri de büyüktür (Barutçugil, 2014:92-93). Stratejik liderlerin sahip olması gereken belli başlı özellikler vardır. Bu özellikler aşağıdaki Şekil 1.2'de yer almaktadır.



Şekil 1.2 Etkili Stratejik Lider Özellikleri

Kaynak: Yiğitel, 2014:27

Stratejik liderler, astlarını en iyi işi yapabilecek ve en doğru kararı verebilecek şekilde yetiştirirler. Bu liderler yetkilerini bulundukları pozisyonlardan değil astlarının onlara duydukları güvenden alırlar. Stratejik liderler astlarını yaratıcılığa teşvik ederler, örgütün ahlaki değerlerine ve etiklerine önem veririler, başarısız olunan durumlarda cezalandırma yöntemini kullanmazlar bunun yerine başarısız olunan olaylardan ders çıkarırlar (Ertuna, 2008:177).

1.8 Liderlik Yetenekleri

Liderlik yetenekleri kısaca liderlerin özelliklerini kullanma düzeyi olarak açıklanabilir. Liderler yönlendirme yeteneğini kullanarak örgüt içerisinde yer alan grup üyelerini belirli bir amaç doğrultusunda etkileyebilirler. Buna göre diğer kişileri istenilen doğrultuda etkileyebilmek olarak da tanımlanabilir (Güneş, 2010:14 -22). Liderlik yetenekleri kavramı ilk olarak Boyatzs (1982) tarafından ortaya konulmuştur. Boyatzs ve Kolb (1995) tarafından liderlik yetenekleri, "herhangi bir şeyi çok iyi yapabilmek için bilgi, kabiliyet ve deneyimin bir arada kullanılması" şeklinde tanımlanmıştır (Çelebi, 2002:18).

Liderlik becerilerinin 3 önemli özelliği vardır. Bunlar:

- Beceriler, bulunduğu alanı kapsar bilgi açısından zenginlik sağlar.
- Beceriler, birey ve ortam arasındaki ilişkiyi tanımlar.
- Beceriler, öğrenme ve uygulama yoluyla gelişir.

Günümüz modern yönetim teorisinde örgütsel faaliyetler değişim içerisinde olduğu için liderlerin yetenekleri de bu duruma göre değişkenlik gösterebilir. Liderlik yeteneklerinin etkinlikleri; güven ve uyum sağlama, süreçleri kontrol etme, işi yönetmek ve işle ilgili farklı yetenekler geliştirme olarak sayılabilir. (Gürer, 2012:77; Şen, 2011:24). Etkili liderlik için temel yetenekler aşağıda Tablo1.4'de gösterilmiştir.

Tablo 1.4 Etkili Liderlik İçin Gerekli Sekiz Temel Yeterlilik

Temel Bilgi	Amacın ve uzmanlığın bilincinde olmak Uzmanlığın kapsamını bilmek Liderlik anlayışı

Öz Farkındalık ve Profesyonel Yönetim	Akla yatkın davranış sergilemek Yetenek ve sınırların farkında olmak Etik değerleri Etkileyebilme kabiliyeti
Karar Verme ve Muhakeme	Bilinçli karar verme Mevcut kaynakların farkında olmak
Öğretme ve Kolaylaştırma	Deneyerek öğrenme Etkili pratik ve öğretme becerileri
Çevresel İdare	Çevre etiği Korunan alanların yönetimi
Program Yönetimi	Planlama, organizasyon ve yönetim becerileri
Risk Yönetimi ve Güvenlik	İş görenlerin güvenliği Yetenek ve limitleri değerlendirme
Teknik Yetenekler	Aktivitelerdeki yeterlilik belirlenmesi Uzmanlık deneyimi Profesyonel onaylama

Kaynak: Gürer, 2012:77

Simonton'un (1985) yaptığı araştırmalara göre liderliğin yaratıcı olabilmesi yani yeteneklerinin sergileyebilmesinde zekâ düzeyinin önemli payı bulunmaktadır. Zekâ düzeyini ve yeteneği bağlantılı kavramlar olarak açıklamıştır. Böylece yetenek ve liderlik üzerinde yapılan araştırmalar sonucu iki kavram arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya konulmuştur. Araştırmacılara göre liderliği etkileyen zekâ ve yeteneklerin genel özellikleri şunlardır: (Ogurlu, 2012:34-37).

- Genel bakış açısına sahiptir.
- Farklı açıdan problemlere bakabilir.
- Yeniliklere uyum sağlar.
- Gelişmiş sorumluluk duygusuna sahiptir.
- Kendine ve astlarına güven duyar.
- Sosyaldir, insanlara değer verir.
- Risk almaktan kaçınmaz.

Liderlik yetenekleri yazında teknik, bireysel, kavramsal ve politik olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Çetin, 2016:10).

1.8.1 Teknik Beceriler

Teknik beceri, liderlerin örgütün hedef ve sorumluluklarının gerçekleştirilmesine olanak sağlayan, tamamlanması için disiplin içerisinde belirli yöntem ve teknikleri kullanarak gerçekleştirilen becerilerdir (finans, muhasebe, satın alma ve programlama gibi). Bu beceriler yönetimde en çok gereksinim duyulan yeteneklerdir (Balkar, 2012:133). Bu yeteneğe sahip liderler teknolojiyi anlar, takip eder ve ekonomik koşulları iyi bilirler. Çalışanlar liderlerin sahip olduğu teknik bilgilere güven duyarlar. Takım içerisinde yer alan adayların teknik performansları ölçülebilir (Kılıç, 2007:11).

1.8.2 Bireysel Beceriler

Bireysel ve insan yeteneği olarak adlandırılan bu beceri birey davranışlarını ve grupsal faaliyetleri anlama sürecini kapsamaktadır (Cansoy, 2017:70). Yöneticilerin çalışanlarını anlaması ve onları amaçlarını gerçekleştirmeleri için güdülemesi gerekmektedir. Bu yeteneğe göre yöneticiler bireyler arası ayrım gözetmeden, kendilerini çalışanlarının yerine koyarak çalışanları ile bağ kurarlar. İlgi, yetki paylaşma ve inanma gibi faaliyetler bireysel beceriler içesinde sayılabilir. Bireysel beceriler, yöneticiye grup içerisinde bir grup üyesi gibi çalışabilmesini, grup üyelerini anlayarak grup içesinde iş birliği ve başarıya ulaşılabilmesini sağlar (Çetin, 2016:9; Özdemir, 2015:38).

1.8.3 Kavramsal Beceriler

Liderin örgütteki karmaşık durumları algılama ve her bölümün örgütün hedeflerine ulaşmak için faaliyet göstermesini sağlama becerisidir. Kavramsal beceri birleştirme ve bütünleştirme becerisi olarak da tanımlanmaktadır (Tofur, 2017:57). Bu beceri ile yöneticiler örgütün içinde bulunduğu çevreye ayak uydurmasını sağlayarak örgüte büyük önem kazandırmaktadırlar. Kavramsal beceri daha çok üst kademelerde etkilidir. Örgütlerde alt kademelere inildikçe bu becerinin zayıfladığı görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:17). Bu beceriler zihin dünyasında gerçekleşmektedir. Liderin soyut ve somut kavramlarla düşünmesi, gelecekle ilgili plan ve hesaplamalar yapabilmesi üretim ve hizmetle ilgili ölçümleri yapabilmesi bu beceriyi kapsamaktadır. Bir örgütteki stratejik planın zayıflığı kavramsal becerinin zayıflığını göstermektedir. Örgütün stratejik planları ne kadar güçlü ise liderin kavramsal becerisi

de o kadar iyi olarak belirtilmektedir. Kavramsal becerilerin geliştirilmesinde hizmet içi eğitim ve seminerler yarar sağlamaktadır. Liderin sürekli araştırma, okuma ve değerlendirme özelliklerine sahip olması bu konuda önem taşımaktadır (Şencan, 2005:3).

1.8.4. Politik Beceriler

Politik beceriler, bireyler hakkında bilgi toplama ve bu bilgileri kullanarak örgütteki bireyleri kişisel ve örgütsel amaçlara ulaştırma becerisidir. Amaçlara ulaşmada başkalarını etkileme olarak da tanımlanabilir (Özdemir ve Gören, 2016:2). Politik becerinin amacı bireyleri doğru şekilde analiz ederek elde edilen bilgiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaktır (Yılmaz, 2019:41). Politik beceri kavramının temeli Psikolog E. L. Thorndike ve girişimci Dale Carnegie tarafından ortaya atılmıştır. Pfeffer ve Mintzberg tarafından ise örgütsel alana girmesi ve geliştirilmesi sağlanmıştır (Ferris, Davidson, Perrewe ve Atay, 2010:171).

Politik becerinin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri olan sosyal beceriklilik; sosyal becerileri gelişmiş bireylerin ortamın gerektirdiği davranışlarda bulunarak sosyal ortama uyum sağlamasıdır. Bu bireylerin sezgileri ve iletişim becerileri gelişmiştir. Diğer bir boyutu kişiler arası etkidir. Bu yönü güçlü olan bireyler, diğer çalışanlar üzerinde kişisel etki gücünü kullanarak davranış sergilemelerini sağlarlar (Özdemir, 2018:123). Bir diğer boyutu olan ilişki ağı kurma; örgüt içi iletişimi güçlü olan ve kolay iletişim sağlayan bireylerden oluşmaktadır. Samimi görünme boyutu; erdemli, içi dışı bir, dürüst kişileri kapsamaktadır. İçten davranış sergileyerek diğer çalışanların harekete geçirilmesini sağlamaktadır (Alga ve Özdemir, 2004).

1.9 Lider Rolleri

Liderin insanı tanımak, yeteneklerini ortaya çıkarmak, başarılı olabileceği alana yönlendirmek, o alan içerisinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek gibi görevleri vardır. Liderin sadece iş görenlere değil hem örgüte hem de çevreye karşı da

sorumluluk ve görevleri vardır (Niyazi, 1998:3). Örgütsel yapı içerisinde liderlerin kendi statü ve pozisyonuna uygun olarak yerine getirmesi gereken rolleri vardır. Liderlerin sergiledikleri roller, içinde bulunduğu pozisyonları ifade etmektedir (Yılmaz, 2014:52). Buna göre rol, örgütte sergilenen davranışlar sistematiği olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifade ile rol, bir grup içerisinde gerçekleşen etkinliklerde bireylerden beklenen davranış modelini temsil etmektedir (Bayat, 2005:4).

Kaynaklarda lider rolleriyle ilgili çalışmalar ilk olarak 1975 yılında Mintzberg tarafından ortaya koyulmuştur. Mintzberg'in yönetici rolleri Tablo 1.5'te verilmiştir.

Tablo 1.5 Mintzberg'in Yönetim Rolleri Sınıflandırması

Kategori	**Rol**
Kişilerarası Roller	Temsilcilik Rolü (Yol Gösterici) Liderlik Rolü Bağlantı kurma Rolü (İrtibat Uzmanı)
İletişimle İlgili (Bilgilendirici) Roller	Nezaretçi (Bilgi Toplama) Rolü Bilgi Aktarıcı (Bilgi Dağıtma) Rolü Sözcülük Rolü
Karar verici Roller	Girişimci Rolü Problem Çözme Rolü Kaynak Dağıtma Rolü Müzakereci Rolü

Kaynak: Rüzgar ve Kurt, 2013:38

Mintzberg'e göre bu roller yönetimin yapısına ve yöneticinin uygulayış biçimine göre değişkenlik göstermektedir. Bu değişkenliği, işin niteliği, teknoloji, uzmanlık alanı, yetenek düzeyi, hiyerarşik yapı gibi birçok faktör etkilemektedir. Rollerin hepsini sergileyebilen lider ya da yöneticiler yönetim fonksiyonlarının tamamını yerine getirmiş olacaklardır (Arun, Türkay, Fen, Babacan ve Ateş, 2014:4).

1.9.1 Kişiler Arası Roller

Kişiler arası roller, yönetici ya da liderin örgüt içindeki bireyler ve diğer örgütlerle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Gökçe ve Şahin, 2004:149). Bu tür rollerde yetki, yaptırım, yasa ve kurallara yer yoktur. Lider ya da yöneticinin kendi çabasıyla kurduğu ilişkileri kapsar. Burada amaç kendi örgüt çalışanları ile diğer örgüt

çalışanları arasında köprü kurmaktır. Kişiler arası roller; temsilcilik, liderlik ve bağlantı kurma rolleri olarak üç boyut altında ele alınmıştır (Arpacı, 2010:14). Aşağıda Tablo 1.6'da bu rollerin örneklemesi verilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.6 Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri

Rol	Örnek Faaliyetler
Temsilcilik Rolü	-Yeni fabrika açılışında kurdele kesme törenine katılma, -Ziyaretçileri karşılamak gibi törensel faaliyetleri yerine getirme, -Resmi evrakları imzalama
Liderlik Rolü	Astları yönetme ve motive etme, geliştirme, danışmanlık, -Astlarla iletişim kurma, -Çalışanları cesaretlendirme (verimliliği artırmak için)
Bağlantı Kurma Rolü	-Hem örgüt içinde ve hem de örgüt dışındaki bilgi bağlantılarını kurma, -E-posta gönderme, -Telefonla görüşme, -Toplantılar, -Farklı proje grubu faaliyetlerini kontrol etme

Kaynak: Rüzgar ve Kurt, 2013:39

Temsilcilik Rolü; temsilci rolüyle yönetici, örgütü simgeleyen birey ya da kurumlar tarafından statüsü veya yetkileri nedeniyle ilişki kurması gereken sembolleri ifade eder. Belirli aktiviteleri yerine getirme ve sosyal aktiviteleri gerçekleştirmektir. Buna örnek olarak, örgüt içi çalışanlara hedefleri anlatmak, müşteri ve satıcılara örgütün ahlaki prensiplerini belirtmek vb. gibi durumlar verilebilir. Temsilcilik rolü örgütün işleyişindeki düzeni sağlama özelliğiyle önem taşımaktadır (Arun vd., 2014:4; Özyurt, 2010:62-63).

Liderlik Rolü; lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi kapsar. Lider, çalışanlarına uygun çalışma ortamı hazırlamakla sorumludur. Çalışanların yaptıkları işleri takip ederek sürecin etkinliğini sağlamak amacıyla sistemler geliştirir. Lider çalışanların ve

örgütün ihtiyaçlarını dengeleyerek gidermeye çalışır. Lider, personel alımı, eğitimi, yönlendirmesi, yönetme ve astların motivasyonu ile ilgilenmektedir (Işık, 2001:34).

Bağlantı Kurma Rolü; dış temsilci veya arabulucu olarak da adlandırılan bu rolün amacı, bilgi toplamak için örgüt dışından bir bağ geliştirmektir. Kişiler, gruplar veya örgütler arasında koordine edici ve hizmet sağlayıcı özelliği bulunmaktadır. Bu rolü sergileyen liderler, farklı birimlerdeki çalışmaların koordinasyonunu sağlayarak kaynakların farklı örgütler ile paylaşılmasını sağlar. Böylece yeni iş birlikleri gerçekleştirilmektedir (Albayrak, 2007:22; Başarangil, 2016:508).

1.9.2 Bilgi Sağlayıcı (İletişimle İlgili) Roller

Bilgi sağlayıcı roller, bir bilgi ağını korumak ve geliştirmek için gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Yöneticinin örgütle ilgili yeterli bilgiye sahip olması önemlidir. Bu rol bilgiye ulaşmada kolaylık sağladığı için elde edilen bilgiler ile örgütte karşılaşılan sorunlara çözüm üretilebilmektedir. Burada önemli olan yöneticinin sadece yeterli bilgiye sahip olması değil, sahip olduğu bilgileri aktarabilmesi ve bu bilgileri işleyebilmesidir (Rüzgar ve Kurt, 2013:39). Örgütteki hangi bilgiler önem taşımaktadır? Bilgilere nereden ulaşılabilir? bilgilerin örgüte uyumlaştırılması gibi durumlar bu rolü kapsamaktadır. Bilgi sağlayıcı roller bilgi toplama, dağıtma ve sözcülük olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Arpacı, 2010:13). Aşağıdaki Tablo 1.7'de bu boyutlara örnekler verilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.7 Bilgi Sağlayıcı Roller ve Faaliyetleri

Rol	Örnek faaliyetler
Bilgi Toplama Rolü	Bilgi araştırma ve elde etme, Dergileri tarama, Kısa not ve rapor gönderme, Personel bağlantılarını koruma, Geliştirmelerle yan yana olmak için endüstri raporlarını taramak
Bilgi Dağıtma Rolü	Diğer organizasyon üyelerine bilgiyi sevk etmek, Kısa not ve rapor gönderme, Telefon görüşmeleri yapma
Sözcülük	Konuşmalar, Raporlar ve kısa notlarla bilgiyi dışarıdakilere nakletme, Gelişen / genişleyen planları tartışmak için konuşma yapma

Kaynak: Gökçe ve Şahin, 2004:162

Bilgi Toplama Rolü; örgütün performansını ve mevcut durumunu değerlendirebilmek için farklı kaynaklardan bilgi toplanmasını ifade eder. Bilgi toplama rolü ile dış çevredeki değişim takip edilerek riskli durumlar ve olanaklar ortaya konulmaktadır. Bu rol sayesinde karar verme aşamasında farklı durumlar test edilebilmektedir (Özyurt, 2010:63).

Bilgi Dağıtma Rolü; haberci rolü olarak da bilinen bu rol, yönetici tarafından dış kaynaklı ve özel bilgilerin örgüt bünyesine taşınmasını sağlar. Bilgi dağıtma rolü ile örgüt içerisinde bilgi akışı aksama olmadan gerçekleştirilir. Örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlar (Işık, 2001:35). Yöneticinin örgüt ve çalışanlarla ilgili gelişmeler konusunda uyarılarda bulunması, çalışanlara örgütün hedef ve vizyonunun anlatılması gibi durumlar bu rolün kapsamında yer almaktadır (Arun vd., 2014:5).

Sözcülük Rolü; yöneticinin sorumlu olduğu birim adına sözcü konumunda olarak hem örgüt içi bireylerle hem de örgüt dışı çevrede faaliyetlerle ilgili gerekli bilgilendirmede bulunmasıdır. Planları tartışmak için konuşma yapmak, rapor sunma gibi durumlar örnek olarak verilmektedir (Rüzgar ve Kurt, 2013:39).

1.9.3 Karar Verici Roller

Karar verici roller, yöneticinin örgüte ilişkin kararlar almasını ifade eder**.** Gelecekte örgütün nerede, hangi konumda olacağı, hangi çalışanların alınacağı, hangi araç – gereçlere ihtiyaç duyulacağını hangi sorunların ortaya çıkacağı ve bunlara çözüm yolları bulunması konusunda alınan kararları içermektedir. Karar verici roller; girişimci, problem çözme, kaynak dağıtma ve müzakereci olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır (Arpacı, 2010:13). Aşağıdaki Tablo 1.8'de bu boyutlar örneklendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.8 Karar Verici Roller

Rol	Örnek faaliyetler
Girişimci	Yenilik için yeni fikirler geliştirme, Projeleri başlatma
Problem Çözme ve Müzakereci	Tartışmalar ya da krizler süresince doğru eylemi yapma ya da doğru adımı atma, Astlar arasındaki çatışmayı çözümleme, Çevresel krizlere uyum
Kaynak Dağıtma	Kaynakları kimin kullanacağına karar verme, Program bütçe ve öncelikleri belirleme, Bütçe taleplerini gözden geçirme ve düzeltme, İşçi birlikleri (sendikaları) ile anlaşmaya varma, Sendika anlaşmalarının görüşmesi süresince bölümü temsil etme, Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme, Bölümsel kararları, ilgilileri açıklama.

Kaynak: Gökçe ve Şahin, 2004:153

Girişimci Rolü; yöneticinin örgütsel kaynakları mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanması, ürünlerin uluslararası piyasaya yayılması ve piyasada tutunması, örgütün genişlemesi vb. gibi örgüt yararına örgütün gelişmesine katkıda bulunmasıdır (Albayrak, 2007:23).

Problem Çözme Rolü; örgüt içinde ve dışında ortaya çıkan beklenmedik durumlarla baş edebilmedir. Ortaya çıkan problem çalışanlara, dış tehditlere, kaynaklara bir hata veya yeniliğe bağlı olabilir. Bu rol, yöneticinin problem nedeni ne olursa olsun duruma hakim ve sakin bir tavırla çözümlenmesini sağlar (Işık, 2001:36).

Kaynak Dağıtma Rolü; örgütün işgücü ve kaynaklarını nerede ve nasıl kullanacağına karar verilmesidir. Yönetici kendi zamanını ve çalışanlarının zamanını işletmenin hedefleri doğrultusunda planlar. İstenilen çıktıya ulaşabilmek için insan, zaman, araç-gereç, bütçe ve diğer kaynakların nasıl kullanılacağını kontrol etmeyi sağlar (Gökçe ve Şahin, 2004:153; Özyurt, 2010:64).

Müzakereci rolü; anlaşma rolüdür. Yöneticinin örgütün temsilcisi olarak diğer organizasyonlar veya gruplarla anlaşmaya girmesidir. Hizmet, mal veya hammadde sağlayıcılarla fiyatlarla ilgili görüşmeler yaparak anlaşma sağlamaktır (Arun vd., 2014:6; Gökçe ve Şahin, 2004:153).

1.10 Liderin Yönetim İşlevleri

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızla değişim göstermesiyle birlikte yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler de farklı boyutlarda değişim göstermektedir. Yöneticilerin gösterecekleri etkili yönetim biçimleri örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Etkili ve başarılı yönetime sahip olunması için liderin yerine getirmesi gereken yönetim becerileri aşağıda yer almaktadır (Şener, 2018:9).

- Planlama yetenekleri
- Örgütleme yetenekleri
- Yöneltme yetenekleri
- Eşgüdümleme yetenekleri
- Kontrol ve denetleme yetenekleri

1.10.1 Planlama Yetenekleri

Planlama, kararlar toplamıdır. Bu kararların önemi gelecekte ulaşılacak nitelikte olması veya gerçekleştirilmek istenen belli durumları ifade ediyor olmasıdır. Planlama, geleceğin değerlendirilerek kararın geleceğe göre alınmasıdır. Neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının kararlaştırılma sürecini kapsar (Koçel, 2011:154). Bir diğer anlatımla planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri tüm hedef ve amaçlarını ortaya koyan yazılı ve yazısız bilgileridir.

Planlama fonksiyonu örgütler için vazgeçilmez unsurlardandır. Planlamaya önem vermeyen örgütler hedeflere ulaşmada başarılı olamamaktadırlar. Çünkü

planlama örgütler için pusula niteliğindedir. Yön göstererek amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olur. Nasıl gemiler, denizlerde pusulasız yol alamazlar ise örgütler de plansız ilerleyemezler. Planlama yeteneklerini sergileyen yöneticiler örgütün başarısında, çevresel risk ve tehditlerin ortadan kaldırılmasında önemli rol alacaklardır. Örgütün kaynaklarının en etkin şekilde kullanımı da planlama sayesinde sağlanmış olacaktır (Akın, 2010:198).

1.10.2 Örgütleme Yetenekleri

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş guruplardır. Örgütleme ise örgüt içerisinde amaçlara ulaşmak için sorumlulukların paylaşılması ve çabaların eşgüdümlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifade ile planlamada belirlenen amaçlara ulaşmak için uygun örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Örgütleme, planlanan hedeflere kısa zamanda ve düşük maliyetle ulaşılmasını sağlayan faaliyetleri kapsar (Apan, 2002:132-133).

Gelişen bilgi ve teknoloji çağında örgütün amaçlarını gerçekleştirmede bir grup insanın kendi başına yeterli olmaması örgütlenmenin önemi artmıştır. Amaçlara ulaşmada iş birliğinin önemi artmış bu da örgüt içesinde örgütlenmenin önemini artırmıştır. İyi bir örgütlenme görev yetkilerin doğru bir şekilde dağıtılmasını, kimin hangi işi, ne zaman, nasıl yapacağını ve değişen koşullara örgütün ayak uydurmasını sağlar (Tosunoğlu, 2010:9-10).

1.10.3 Yöneltme Yetenekleri

Yöneltme, planlama fonksiyonunda belirlenen işin gerçekleştirilmesi için örgütü harekete geçirmeye yönelik faaliyetleri kapsar. Yöneltme, eldeki kaynakların en etkin biçimde kullanarak belirli yapıyı oluşturabilme, belli amaçlara ulaşmada en kısa yolu belirleyebilme ve yönlendirebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Turan ve Memiş, 2007:2).

Yöneltmenin amacı, birey ve örgütü bir bütün olarak ele alarak amaçlara en üst düzeyde ulaşılmasını sağlamaktır. Yön verme, yürütme anlamlarına da gelen yöneltme kavramının önemi, yöneticilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlamaktır. Bu nedenle yönetici etkili bir yöneltme işlevi için örgütün amaçlarının

neler olduğunu, bunun önceliklerini ve önem derecelerini iyi bilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2011:69).

1.10.4 Eşgüdümleme Yetenekleri

Eşgüdümleme, ortak amaç için bir araya gelen maddi ve beşeri kaynaklar arasında iş birliği oluşturma ve uyumlaştırma çabalarının tümüdür (Kara, 2008:23). Bu yönüyle koordinasyon, uyumlaştırma, düzenleştirme olarak da adlandırılan eşgüdümleme, örgütün kuruluşunu ve varlığını sağlayan etmenler arasında yer almaktadır. Eşgüdümleme, örgüt içerisindeki karışık durumları ve gereksiz tekrarları ortadan kaldırır (Akın, 2010:236).

Eşgüdümleme teorisinde amaçların faaliyetlere, faaliyetlerinde bireysel aktörlere nasıl aktarılacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle eşgüdümleme ilkesinde bu sorunun ortadan kaldırılması için bilginin düzgün bir şekilde koordine edilmesi gerekir. Örgüt içerisinde yöneticilerin eşgüdümleme yeteneğini düzgün ve etkili bir şekilde işleyebilmeleri için kişiler arasında iletişim sağlanmalı, planlama aşamasında ve politikalar belirlenirken koordinasyon göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre eşgüdümleme diğer yönetim fonksiyonlarının da sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan ve örgüt amaçlarına hizmet edilmesini sağlayan önemli bir fonksiyondur (Memiş, 2006:57).

1.10.5 Kontrol ve Denetleme Yetenekleri

Kontrol; örgütün amaçlarının ve görevlerinin verimli, noksansız ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptandığı ve gerekli düzenlemelerin yapıldığı süreci ifade eder. Örgütlerde kontrol yeteneği anlaşılır, esnek, eksikleri düzeltmeye yönelik olmalıdır. Denetim; örgütte yapılan işlerin belirlenen prosedürlere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini belirler. Kontrol ve denetleme süreci örgütlerde ölçme ve değerlendirmeyi ifade etmektedir (Efe, 2009:19-20).

Kontrol ve denetleme yeteneğinin örgüt içesinde anlam ve önem kazanabilmesi için örgütün amaçlarına odaklanması gerekir. Denetleme ve kontrol yapılırken amaçlara uygun davranılıp davranılmadığı incelenir. Bu nedenledir ki bu fonksiyon için örgütün amaçları büyük önem arz etmektedir. Kontrol ve denetlemenin amacı örgütlerin etkinliğini artırmaktır. Sadece örgüt içindeki program ve hizmet etkinliği

değil yönetim tarafından kullanılan araç gereçlerinde etkinliğini göz önünde bulundurmaktır (Kara, 2008:25). Denetim ve kontrol sonucunda başarılı veya başarısız durumlar ortaya koyulur. Başarılı ise yola devam edilir başarısız olan yerlerde gerekli düzenlemeler yapılır. Kontrol sayesinde yapılan hataların farkına varılması sağlanarak ayın hataların tekrarlanması önlenebilmektedir (Uyar, 1989:40-42).

İKİNCİ BÖLÜM
İŞLETME BAŞARISI

Globalleşen dünya ve değişen koşullar nedeniyle insan ihtiyaçları sürekli farklılık göstermektedir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamayı hedef alan örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini yenileyerek bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Değişimlere ayak uydurabilen işletmeler daha verimli sonuç alarak başarıya ulaşabilirler. İşletme başarısı belirli bir dönemde elde edilen sonuçların istenilen düzeye ulaşabilmesini ifade eder (Doğru, 2010:12-13).

İşletme başarısı için işletmenin ileri düzey teknoloji, iş gücü, stratejik konumu, çalışanları yönetme teknikleri vb. gibi birçok faktör gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin başarıyı etkileyen faktörlerin farkında olarak değişimleri zamanında algılayabilmeleri ve bunu örgüte uyarlayabilmeleri gerekmektedir (Şahin, 2012:126).

2.1 İşletmenin Tanımı, Kapsamı ve Önemi

İşletme ; mal ve hizmet üretme amacı güden, finansal açıdan bağımsız olan örgütler (E.James); beşeri ve maddi faktörlerin gruplanarak koordine edilmesi (Trucky); amacı üretim olan teknik bakımdan bütünlük gösteren üretim araçlarının tümü (A.Amonn); yönetim birimi tarafından örgütlendirilmiş, beşeri ve maddi üretim kaynaklarını bir araya getiren havuz (E.T. Penrose) şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımların ortak yanları dikkate alındığında işletme; bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten birimdir (Aktaran Tosun, 1984:331-335).

Genel olarak işletmenin işlevsel tanımı ; belirli bir ortamda dış çevreden aldığı girdi ve bilgileri müşterilerine sunmak amacıyla ürün ve hizmet haline getiren bu ürün ve hizmeti pazarda oluşan fiyat üzerinden pazarlayan ve bunları yaparken içinde bulunduğu çevre unsurlarına zarar vermeyen, değişen koşullara ayak uydurarak varlığını sürdüren sistemdir (Koçel, 2011:56).

İşletmelerde hizmet ve mal üretiminin sağlanması için üretim faktörleri bir araya getirilir (Şimşek ve Çelik, 2014:15). İşletmeler; bilimsel araştırmaların, teknik yöntemlerin ve ekonomik ilkelerin uygulandığı; insan davranışlarının, toplumsal sorumlulukların ve etkileşimlerin yer aldığı birimlerdir (Özkaya, 2010:247). Örneğin;

kâğıt fabrikası kâğıt üretimini gerçekleşmek için otomobil fabrikası otomobil üretimi gerçekleştirmek için üretim ögelerini bir araya getirerek işlem gerçekleştirir (Erbaşlar, 2012:11).

İşletmeler, kâr amacı güden ve gütmeyen olarak sınıflandırılabilir. Özel sermaye ile kurulmuş işletmeler olduğu gibi kâr amacı gütmeyen kamu sermayesi ile kurulmuş işletmeler de yer almaktadır. Örneğin belediyelerin kurduğu bazı işletmeler kâr amacı gütmek yerine öncelikli olarak topluma hizmet anlayışını benimsemektedir. Tüm insanlar doğrudan veya dolaylı olarak işletme dünyası içine girerek işletmelerin sağladığı olanaklardan yararlanmaktadırlar (Apan, 2002:10).

İşletmeler üretim aşamasında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak sorulara cevap verirler. Bunlar: ne üretilecek? Nasıl üretilecek? Kimin için üretilecek? Ne kadar üretilecek? (Doğru, 2010:3).

2.2 İşletmenin Tarihsel Gelişimi ve Temel Kuramlar

Günümüzdeki işletme kavramı ilk olarak Yunanlılar tarafından 'Okinomia' (kapalı ev ekonomisi) anlayışı ile ortaya çıkmıştır (Gözlü, 2018:270). İnsanlar aile içerisinde ihtiyaçlarına göre belli alanlarda uzmanlaşmışlardır. Örneğin kimi aile halıcılık alanında uzmanlaşırken kimileri ise çömlek yapımı, küçük el sanatları gibi alanlarda uzmanlaşmışlardır. İlk çağlarda 'para' kavramı olmadığı için her aile karşılayamadığı ihtiyaçlarını o alanda uzmanlaşmış başka ailelerden takas yoluyla gerçekleştirmişlerdir (Suluk, 2017:190). Para faktörünün ekonomiye girmesi ile birlikte ekonomi değişkenlik göstermiştir. Aile içi tüketimin üretimden fazla olması nedeniyle aileden daha çok üretimde bulunan 'işletme' birimi ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Çelik, 2014:16).

Sanayi devriminden itibaren işletmecilikle ilgili yönetim kuramları ortaya çıkmıştır. Bunlar; klasik, neo-klasik, modern, çağdaş (post modern) şeklinde adlandırılır (Demir, 2016:3).

Klasik Yönetim Yaklaşımı: Bir amaç için bir araya gelen bireyler arasındaki işbirliği belirli bir otorite ve yönetim içerisinde gerçekleştirilmesi gerektiği anlayışı benimsenmektedir. Bu kuram örgütte iş bölümü ve uzmanlaşma, bölümlendirme, hiyerarşik yapı, emir komuta ve denetim alanını vurgulamaktadır (Barutçugil,

2002:25). Klasik yönetim kuramı adı altında Fredick W. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in ortaya koyduğu Bürokrasi Yaklaşımı yer almaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, insan unsurunun makineler yardımıyla etkin biçimde kullanılmasını, yönetim süreci yaklaşımı, örgüt yapısının bir düzen içerisinde oluşturulması gerektiğini, bürokrasi yaklaşımı ise kaynakların rasyonel bir şekilde kullanılarak verimlilik ve etkinliğin sağlanmasını vurgulamıştır (Genç, 2012:52-53).

Neo Klasik Yönetim Yaklaşımı: Klasik teorinin örgüt sorunlarında yeterli olamaması, organizasyonu sadece maddi unsurlara dayandırması ve beşeri faktöre yeterli önem vermemesi nedeni ile klasik teoriye tepki olarak bu kuram ortaya çıkmıştır (Ertekin, 2017:65) Klasik ve neo-klasik teori arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1 Klasik ve Neo-Klasik Teori Arasındaki Farklar

Kriterler	Klasik Yaklaşım	Neoklasik Yaklaşım
Odak noktası	İş görenlerin ekonomik gereksinimleri	Çalışanların insani değerleri
Yapı	Mekanik yapı	Sosyal sistem
Uygulama	Otoriter yönetim	Demokratik süreç
Vurgu	Disiplin ve rasyonellik	Kişisel güvenlik ve beşeri ihtiyaç
Çalışanların iş amacı	Maksimum emek karşılığında ödül	Örgüte adanmışlık
Çalışanların konsepti	Ekonomik	Sosyal
İçeriği	Bilimsel yönetim, idari yönetim ve bürokrasi yönetimi	Hawthorne deneyi, insani ilişkiler, örgütsel davranış
İlişkiler	Formal	informal
Doğası	Mekanik	Organik

Kaynak: Kızkapan, 2016:68

Neo–klasik kuramı yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi insan davranışlarından doğan olayları ele almaktadır. Bu kuram üzerinde yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır; Kurt Levin'ın Önderlik Araştırması, Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo, Yanke City Araştırması, Harwood Araştırmaları, Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı, Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı, Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı, Levin'in Güç analizi, Likert'in Yönetim Sistemleri Kuramı' dır (Öztürk, 2003:136-139).

Modern yönetim yaklaşımı: 1950'li yıllardan sonra araştırmacılar bilimsel yönetimi ve beşeri ilişkileri eksik görerek ve bu yaklaşıma yönelmişleridir. Modern yönetim yaklaşımı içerisinde sistem yaklaşımını ve durumsal yaklaşımı barındırmaktadır. Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının bir uzantısı olup onun gelişmiş halidir (Ertürk, 2000:33).

Sistem Yaklaşımı: Ludwing Bertalonffy tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşım çeşitli teorilerin benzer yönlerini ele alarak değişik bilimlere uyarlanacak şekilde aralarında anlam ilişkisi geliştirerek yeni bir sistem kurmaya çalışmaktadır. Sistem yaklaşımında sistem karışıktır ve önemli parçaların birleşmiş topluluğundan oluşmaktadır. Bilimler arasında iş birliğini artırma yönüyle önem taşımaktadır (Küçükali, 2011:48).

Sistem yaklaşımı, bir olay ya da problemi tüm yönleriyle ele alan farklı parçalar arasındaki ilişkilere odaklanarak çözüm bulma yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım problemin ortaya çıkmasıyla neler yapılabileceğini, hangi iç ve dış unsurların dikkate alınacağını, her bir probleme nasıl cevap verileceğini ortaya koyar (Tecim, 2004:78).

Kenneth E. Boulding' e göre sistem yaklaşımının amacı, olaylar ya da problemlerde bunlara ilişkin teorilerden ve saf matematikten yararlanarak yeni bir model inşa etmektir. Sistem yaklaşımının temelinde asıl önemli olan bütünlüktür. Parçalar bütünü etkilediği kadar öneme sahiptir (Düzyer, 2007:19-22).

Durumsal Yaklaşım: Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Durumsal yaklaşıma göre her zaman her yerde geçerli tek bir yönetim biçimi yoktur. Yönetim başarısı durumsal faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Yani başarı için sadece yöneticinin vasıfları veya davranışları değil içinde bulunduğu durum göz önüne alınmalıdır. En iyiyi zaman, mekân ve koşullar belirlemektedir (Güney, 2000:56-57).

Durumsal yaklaşım, örgütü şartlara veya durumlara ağırlık vererek değerlendirmektedir. Organizasyon yapısını etkileyen durum ve şartlar olarak genellikle teknoloji, çevre, strateji, organizasyonun içinde bulunduğu yaşam döngüsü gibi faktörler ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütün organizasyon yapısı içsel

ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil almaktadır. Buna göre organizasyon yapısı bağımlı bir değişken özelliği taşımaktadır (Efil, 2010:101-103).

Çağdaş (Post-Modern) Yönetim Yaklaşımı: Bu yaklaşım 1880'li yıllardan itibaren başlayıp günümüze kadar devam etmektedir. Değişen teknoloji çağı, yoğunlaşan rekabet, işletmecilikte küreselleşme, ekonomik koşullar vb. gibi faktörler bu yaklaşımın ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Çağdaş yönetim anlayışı, bireylerin sosyal, kültürel ekonomik ve davranışlarını göz önünde bulunduran yaklaşımdır bu yönüyle klasik, neo-klasik ve modern teorileri kapsamaktadır (Ertürk, 2000:6-8-).

Çağdaş yönetim yaklaşımına göre otoriteden ziyade bilgili, tecrübe sahibi bireyler yeteneklerine göre organizasyon içerisinde söz hakkına sahiptirler. Uzmanlaşma, iş bölümü, yetki devri ve güçlendirmeyi esas almaktadır. Amaçlar belirlenirken çalışanların da dahil olması gerektiğini savunur. Örgüt içi kararlarda çalışanların katılımını desteklemektedir Çağdaş yönetim yaklaşımı kapsamında işlem maliyeti, vekâlet, kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, örgütsel ağlar, örgütlerde kaos kuramları ve kuramsal kuram yaklaşımları ileri sürülmüştür (Genç, 2012:84-85).

İşlem Maliyeti Kuramı: 'Örgütsel İktisat' olarak da bilinen işlem maliyeti kuramı örgütleri anlamak ve incelemek amacıyla geliştirilen teorilerden biridir. Ronald Coase tarafından 'Firmalar neden vardır?' sorusu ile ortaya atılmıştır. Oliver Williamson tarafından geliştirilmiştir (Meydan, 2010:27). Organizasyonlar açık sistem olarak, örgütler ise işlem serisi olarak görülmektedir. Örgüt içinde ve dışında yapılan işlemlerin maliyetlerinin minimize edilmesini hedeflemektedir. Yaklaşımın temelinde rasyonellik ve etkinlik anlayışı vardır. Yaklaşıma göre ekonomi stratejiden daha önemli boyuttadır. Buna göre ekonomi en iyi stratejidir anlayışı görülmektedir (Özbaltacı, 2008:44-46).

Coase' ye göre piyasayı kullanma maliyeti vardır. Önemli olan firmaların en az toplam maliyete sahip olarak piyasa ve hiyerarşi arasındaki yönetim yapısını seçebilmesidir. İşlem maliyetleri temelde varlık özgünlüğüne, işlem sıklığına ve belirsizliğe bağlıdır. Örgüt içi çalışanlar sınırlı rasyonelliğe sahip ve riskten kaçınan bir yapıya sahiptirler. Örgütlerdeki çeşitlilik işlem çeşitliliğinin sonucu olarak kabul edilmektedir (Çevik, 2014:78-79).

Vekâlet Kuramı: Vekâlet kavramı iş yapan ve işin yapılmasında yetki veren taraflar arasındaki ilişkilerin modellenmesi için geliştirilen kuramdır. Belirli amaçlar üzerinde çıkarları olan iki kişinin birbirini desteklemesi ve çalışması ile ortaya çıkabilen sorunları inceleyen yaklaşımdır. Bu kuram, yöneticilerin kendi çıkarlarını gözetmeden işletme sahibi ve işletme hissedarlarına hesap verebilecek şekilde kararlar almaları gerektiğini savunmaktadır (Demir, 2016:6-7).

Vekâlet ilişkisinin oluşabilmesi için iki faktöre ihtiyaç vardır. Bunlardan birincisi vekildir, vekil eylemlerden birini seçer ve uygular burada önemli olan gerçekleştirdiği eylemlerde hem kendi çıkarlarını gütmesi hem de diğer bir faktör olan yetki verenin çıkarlarını gütmesidir. Yetki veren ödemelere ilişkin hususları belirleyen kişidir (Kurt, 2012:4).

Vekalet teorisi 1971'de Spence ve Zechauser, 1984'te Coase 1985'te Williamson, 1976'da Jensen ve Meckling ve 1980'de Fama tarafından incelenmiştir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda vekâlet ilişkisinden doğan iki ana soruna ulaşılmıştır. Bunlardan birincisi yetki veren ve vekil arasındaki amaç birliği çatışması ikincisi ise vekilin yaptığı işi doğru yapıp yapmadığının kontrolünün maliyetli olmasıdır. Ayrıca yetki veren ve vekil farklı risk faktörlerine sahip oldukları için farklı kararlar verebileceklerdir (Ekinci, 2014:6). Vekâlet yaklaşımına göre vekiller fırsatçı ve riskten kaçınan kişilerdir. Yetki verenler ise risk almada nötr olan kişilerdir vekâlet kavramı vekillerin risk alma davranışlarının değişimi ve onların fırsatçı yapılarından uzaklaşmaları için motive edilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Yazıcı, 2018:29).

Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Kaynak bağımlılığı kuramı 1967' de James Thompson tarafından ortaya konulmuştur. Açık sistem anlayışını savunan bu yaklaşım Aldrich, Pfeffer ve Salancik'in katkılarıyla geliştirilmiştir. Örgütlerin örgüt içi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkisini ele almaktadır. Bu kurama göre örgütün başarılı olmasında sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri etkilidir (Aktürk, 2018:43).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre kaynakların kıtlığı ve çevresel belirsizliğin olması örgütler için sorun teşkil etmektedir. Çevresel belirsizlik; bilgi eksikliğinden meydana gelen karar alma güçlüğü, gelecekte gerçekleşme olasılığı olan olayların

tahmin edilememesi ve alınacak kararların doğruluk derecesinin bilinmemesi olarak belirtilmiştir (Viga, 2015:16-17).

Örgütlerin rekabet ortamında güçlerini sürdürebilmelerinde sahip oldukları kaynakları çevreyle uyum içerisinde kullanmalarının önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Kaynak çeşitliliği de örgütler için önem taşıyan bir diğer faktördür. Her kaynak her örgüt için farklı değer taşımaktadır. Piyasada talebi yüksek olan kaynağı elinde bulunduran işletmeler fiyatları kendi amacına ve çıkarına uygun belirleme yetkisi olacağı için diğer işletmelerden daha kârlı olabilirler (Eser, 2015:5-6).

Örgütsel Ekoloji Kuramı: Örgütsel ekoloji kuramı, örgütlerin neden var olduğunu ve çeşitlerinin neden fazla olduğunu evren üzerindeki çeşitlilikle benzerlik kurarak açıklamaya çalışmaktadır. Dünya üzerindeki çeşitli canlıların varlığı evrim teorisiyle açıklandığı gibi çeşitli örgütlerin varlığı da örgütsel ekoloji kuramıyla açıklanmaktadır (Arıkan, 2014:4). Michael Hannan ve John Freeman'ın 1977 tarihli "Örgütlerin Popülasyon Ekolojisi" (The Population Ecology of Organizations) çalışması ile bu kuramın temelleri atılmıştır. Örgütsel ekoloji, herhangi bir canlı ile çevresi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve örgütlere uyarlanması sonucu ortaya çıkmıştır. Belirli bir toplum veya bölgedeki organizasyonun çevreleri ile olan ilişkilerinin incelenmesini hedeflemiştir (Güneş, 2012:114-115).

Örgütsel kuramın ana fikri nasıl doğadaki canlıların bir kısmı yaşamını kaybederken bir kısmı gelişerek yaşamını devam ettiriyorsa örgütsel çevre de içinde bulunan bir kısım örgütü ortadan kaldırmakta bir kısmını ise seçerek yaşamlarına devam etmelerini sağlamaktadır. Kuramın temel tezi örgütlerin çevredeki yeni koşullara uyum göstererek çoğalabileceğini fakat değişen koşullara uyum sağlayamayan örgütlerin ise yok olabileceğini savunmaktadır (Erdil, Kalkan ve Alparslan, 2011:18).

Örgütsel yaklaşım örgütleri tek tek değil grup olarak ele alır ve bu gruplar ile çevreleri arasındaki ilişkileri inceler. Bu yönüyle diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Örgütsel ekoloji literatürde nüfus ekolojisi, popülasyon ekolojisi, çevre bilimi yaklaşımı, doğal seleksiyon kuramı gibi birçok farklı isimlerle de yer almaktadır (Coşar, 2013:41-43).

Kuramsal Kuram Teorisi: Kurumsallaşma bir olgunun kurum haline gelip gelmemesiyle ilgilidir. Bir olgunun kurum haline gelebilmesi için yaygın olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Buna göre kurumsallaşma kuramı, işletmelerin yapılarının ne kadar oturmuş bir yapıda olduğunu incelemektedir. İşletmelerde kurum imajının oluşturulmasında pazardaki yeri, politikaları, işi yapma usulleri gibi faktörleri önemlidir. Bu teori, işletmenin yapısı ve belirli bir çevrede gerçekleştirdiği işler arasında paralellik olduğunu savunmaktadır (Demir, 2016:7). Kaynak ve örgütsel ekoloji kuramlarına alternatif olarak geliştirilen bu teori ilk olarak 1977 yılında yayınlanan Meyer ve Rowan'ın "Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane Ve Tören Olarak Biçimsel Yapı" adlı çalışma ile ortaya çıkmıştır. Bu kuram örgütsel ekolojinin savunduğu teknik çevreden ziyade kuramsal çevreyi baz almaktadır. Yani çevre, örgütün sosyal kurallara uyumunu kapsamaktadır (Gül, 2012:35).

Örgütsel Ağlar Kuramı: Örgütsel ağlar kuramı, örgütlerin dış dünya ile iç içe olmaları, diğer örgütler ile ekonomik ve sosyal alanda karşılıklı ilişki içerisinde bulunmalarıdır. Diğer bir deyişle bir örgütün aynı ağ içerisinde olan diğer örgütlerle olan ilişkilerini ifade etmektedir. Örgütsel ağlar örgütlerin doğma, büyüme ve olgunlaşma evrelerine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin örgütler doğma sürecinde yakın çevre ile ağ içinde bulunurlarken, büyüme aşamasında diğer örgütler ve faktörlerle iş birliği kurarak ağlarını genişletirler. Bu ağlar, örgütler arasında ilişkileri takip etmede ve ilişkileri belirlemede önemli bir araçtır. Önemli bilgilere ulaşma ihtiyacı, küreselleşme ve gelişen teknoloji ile örgütsel ağların önemi artmıştır (Meydan, 2010:29).

Araştırmacılar örgütsel ağ ile kaynak kuramını ilişkilendirmişlerdir. Ağ kuramının kaynak kuramından farkı sosyal alanın yerleşik olmasıdır (Ezer, 2015:7). Ayrıca örgütsel ağlar, mal veya hizmet üretiminde kaynakların tek elden yürütülmesi veya tek bünyede toplanması yerine farklı işletmelere dağılmasını öngörmüştür. Yapılan çalışmalar niteliğinde ağ düzeneğinde yeniliği önce benimseyen işletmelerin sonra benimseyen işletmelere oranla verimliliğinin daha fazla olduğu gözlenmiştir (Canbolat-Özkan, 2008:9-11).

Örgütlerde Kaos Kuramı: 'Kaos' kelimesinin sözcükteki anlamı karmaşıklık, düzensizlik, belirsizlik'tir (Ertürk, 2012:851). 'Düzensizliğin içindeki

düzen' olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda tanımı; belirli bir zaman ve mekân içerisinde bir arada bulunan ögelerin tanımlanması ve bir kategoriye yerleştirilmesi elverişli olmadan birbirlerinden bağımsız hareket etmeleri durumudur. Her şey bilindiği halde bilinmeyenlerin de olduğu varsayımına dayanan kaos teorisinde örgütün başarısı için yöneticilerin karmaşıklığı anlayarak örgütsel olayları yorumlamada kullanabilmeleri gerekmektedir (Lale, 2018:5; Öztürk, 2015:4-6).

Kaos kavramının üç ana özelliği vardır. Bunlar;

- *Başlangıç koşullarına hassas bağımlılık*; bir sistemin başlangıcı biliniyorsa sondaki davranışı da belirlenebilir. Örgütün sistem gelişimi için başlangıcın bilinmesi önemlidir.
- *Doğrusal olmama*: doğrusal olma durumu sorgulanmaktadır. Tüm sistemlerde doğrusal olay ve olguların olmadığını savunur.
- *Durum uzayında sınırlılık ve periyotsuzluk*: sistemin daha önceki geçtiği yollardan geçmemesi ve daha önceki aldığı değerleri tekrar almaması durumunu ifade eder (Baysal, 2014:14-15).

Kaos kuramının yazında karmaşıklık kuramı olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Karmaşıklık, içinde bulunduğu çevreye tek yönden değil birden fazla yönden tepki gösterebilme özelliğine sahiptir. Karmaşıklık ilk olarak Fransız Matematikçi Jules Henri Poincare' nin çalışmaları ile başlamıştır. 1970 ve 1980'li yıllarda bir grup bilim adamının çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Daha sonra Meksika'daki Santa Fe enstitüsünün kurulmasıyla yayılmıştır (Sayğan, 2014:413).
Aşağıdaki Tablo 2.2'de kaos teorisinin tarihsel gelişimi ve bu konuda bilimsel çalışmalarda bulunan araştırmacılar verilmiştir.

Tablo 2.2 Kaos Teorisinin Gelişimi

Zaman Dilimi	Teori veya Konu	Önemli Araştırmacılar	Bilim Dalı
1980 öncesi	Yıkıcı (Yok edici) Yapılar	Ilya Prigogine	Kimya
	Kendi Kendini Örgütleme/ Kendi Kendini Örgütleyen Sistemler	Herman Haken	Fizik
	Kendi Kendini Örgütleme, Evrim ve Karmaşıklık	Stuart Kauffman Brian Goodwin	Biyoloji Biyoloji
	Düzenlilikler (Tekrarlayan şekiller/ desenler) ve Düzenleme	Ian Stewart	Matematik
	Kendi Kendini Örgütleme ve Otopoyiyez (Kendiliğinden Oluşum) (Autopoiesis)	Humberto Maturana Francisco Varela	Biyoloji Biyoloji
	Kaosun Eşiği/Kıyısı (Edge of Chaos)	Chris Langton	Antropoloji ve Bilgisayar
1980	Karmaşık Uyumcul Sistemler	John Holland	Matematik
1990	Ortaya Çıkış (Oluşum) (Emergence)	Chris Langton	Antropoloji ve Bilgisayar

Kaynak: Sayğan, 2014:414

Günümüzde örgütlerde küreselleşme ve ortaya yeni çıkan sorunlarla birlikte karmaşıklığın artış gösterdiği söylenebilir. Kaos kuramı, küçük etkisi olan olayların ilerde daha büyük değişimlere ulaşacağı görüşünü benimseyerek hareket etmektedir (Cengiz, 2013:47).

Örgütsel Epistemoloji (Örgütsel Öğrenme) Kuramı: Gelişen teknoloji nedeniyle bilginin ve öğrenmenin ön plana çıkması ile örgütler rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için öğrenme kuramı üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Örgüt bireyleri yeni bilgi ortaya çıkararak, bu bilgileri örgütün bilgisi haline getirerek sorunların çözümlerinde kullanmaktadırlar. Bu bağlamda örgütün ihtiyaç ve

sorunlarının giderilmesinde anahtar bir etken olarak görülmektedir. Örgütsel epistemoloji kuramı ilk olarak 1960'lı yıllarda Chris Argyris tarafından ortaya konulmuştur. Örgütsel epistemoloji; örgütsel bilginin ortaya konulması, ve bu bilginin pratiğe yönlendirilerek yöntemlerin kurumsallaştırılma çabasını kapsar (Atak ve Atik, 2007:64; Uğurlu, 2011:5). Aşağıdaki tabloda örgütsel öğrenmeyi kapsayan birden çok araştırmacı tarafından tanımlamalar yapılmıştır.

Tablo 2.3 Örgütsel Öğrenme Tanımları

YAZARLAR	TANIMLAR
Argyris ve Schön (1978)	Hataların bulunması ve düzeltilmesi sürecidir
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütlerde çalışan bireylerin ortak tecrübelerinden alınmış, ortak anlamı olan bilgilerdir
Crossanvd (1995)	Öğrenme, "bilişsel yapıda ve davranışlarda değişim sürecidir"
Daft ve Weick (1989)	"Örgütün faaliyetleri ve çevresi arasındaki iç ilişkiler ile ilgili bir süreçtir".
Fiol ve Lyles(1985)	Örgütsel öğrenme, "daha üstün bilgi ve anlayış yoluyla eylemlerin geliştirilmesidir".
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, "bireylerin hareketlerinin çevre ile etkileşimde bulunduğu döngüsel bir süreçtir. Çevresel tepkiler, neden sonuç ilişkileriyle bağlantılı olarak bireyler tarafından yorumlanmaktadır".

Kaynak :Oltulu, 2014:12

Örgütsel epistemoloji 4 aşama ile meydana gelmektedir. Bunlar: (Gündüz, 2018:7-8).

- Bilginin edinimi
- Bilginin yayılması
- Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması
- Bilginin saklanması ve değerlendirilmesidir.

Garvin'e göre örgütün gelişimi yeni bilgi öğrenimine dayanmaktadır. Öğrenmenin olmadığı durumlarda örgütler eski bilgileri tekrarlarlar. Bu durum işletmelerde iyileşme sürecini durdurup sonlanma durumunu meydana getirebilmektedir (Avcı, 2005:60).

2.3 İşletmelerin Özellikleri

Günümüzde çeşitli alanlarda üretim sağlayan işletmeler, ürün ve hizmet üretimi olarak birbirlerinden farklı özelliklere sahip olsalar da mal ve hizmet üretimini temel alan işletmelerin birbirleriyle aynı hedefi kapsayan genel özellikleri vardır. İşletme denince akla gelebilecek genel özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- İktisadi mal ve hizmet üretimini sağlaması
- Mal ve hizmet üretimi için gerekli üretim faktörlerini bir araya getirmesi
- Başkalarının ihtiyacını sağlarken kâr amacı gütmesi
- Varlığını korumak ve sürdürmek için dinamik yapısının olması (Memiş, 2006:28).

İşletmeler bağımsız, finansal özerkliğe sahip kuruluşlardır. Fakat bazen finansal, ekonomik ve yönetsel konularda birleşmeye giderek bağımsızlıklarını geçici veya sürekli olarak kaybedebilirler. İşletmeler sadece ekonomik gelir elde eden kuruluşlar olarak görülmemelidir. Bazı işletmeler kâr elde etmek amacı gütmeden topluma hizmet amacını benimser. Bu durum işletmelerin sosyal bir kuruluş olduğunu göstermektedir. İşletmeler kendine yönelik değil topluma yönelik ilişkiler içerisinde olan açık bir sistem olarak görülmektedir (Çelik, 2016:3-4).

İşletmelerin üç tür temel görevi vardır: Tedarik görevi; üretim faktörlerini tedarik etmek, üretim görevi; mal ve hizmet üretimi sağlamak, sürüm görevi; üretilen mal ve hizmetleri piyasaya sürerek talep edenlere arz etmektir. Herhangi bir kuruluşun işletme olarak kabul edilebilmesi için yukarıdaki özelliklerin yanı sıra iki temel özelliğin aranması gerekmektedir. Birincisi mal ve hizmet üretmesi, ikincisi ise fayda sağlamasıdır (Dalay, 2002:40).

2.4 İşletmenin Amaçları

Gelişen teknoloji ve değişen rekabet ortamı içerisinde işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için varlığının sürdürülebilir olması, büyümesi, gelişmesi ve ekonomik çevreye uyum göstermesi önem taşımaktadır. İşletmenin amaçları genel ve özel olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmıştır (Tosun, 1984:340).

İşletmenin Genel Amaçları: İşletmenin genel amaçları tüm işletmeler için kabul görülmüş işletmelerin var oluş nedenini açıklayan amaçlardır. Genel amaçlar,

kâr elde etmek, topluma fayda sağlamak ve işletmenin sürekliliğini sağlamak olarak üç boyutta ele alınmıştır (Halil Can, 2000:15).

a) Kâr Elde Etme Amacı: İşletmenin kâr elde etmesi, faaliyetlerini ölçerek daha iyi denetleme yapabilmesi örgüt içi çalışanların verimli çalışmalarını sağlaması ve varlığını sürdürebilmesidir. Kâr elde etmek işletmelerin başarı oranının ölçülmesinde önemli bir faktördür (Çelik, 2016:5-6).
b) Topluma fayda sağlama amacı: Toplumun birer ürünü olarak bilinen işletmeler topluma hizmet sağlama amacı gütmelidirler. Topluma hizmet, işletmenin ürettiği mal ve hizmetle ne kadar katma değer sağladığı ile ilgilidir. Üretilen malın veya hizmetin kaliteli olması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesi önemlidir (Tekin, 2011:27).
c) Sürekliliğini sağlaması amacı: İşletmelerin varlığını devam ettirmeleridir. İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi büyümesi ve büyüyen bir çevre içerisinde bulunmasına bağlıdır. Büyüyebilmesi için ise kâr elde etmesi gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamı içerisinde işletmeler esnek yapıda olmalı ve değişime ayak uydurarak hayatta kalmak için ilk olarak kâr amacını gütmeleri gerekmektedir. Bu politikaları uygulayan işletmeler varlığını sürdürebilirler (Yıldırım, 2000:59).

***İşletmenin Özel Amaçları*:** İşletmelerin özel amaçları türlerine, kuruluş amaçları vb. gibi niteliklerine göre farklılık göstermektedir. Özel amaçlar; maksimum satış geliri sağlama, ucuza mal elde edip ucuza satma, ulusal veya uluslararası bir statüde olma, iyi bir imaj yaratmak, uluslararası ilişkileri güçlendirmek, istihdam sağlamak, uzun dönemli büyüme sağlamak, tüketicilere kaliteli mal ve hizmet sunmak şeklinde sıralanabilir (Erbaşlar, 2012:15-16; Halil Can, 2000:19).

2.5 İşletme Başarısı

Günümüzde hızla gelişen ve değer kat eden işletmeler, başarıya giden yol olarak sadece mal ve hizmet üretiminin yeterli olmadığının bilincine vararak mal ve hizmet üretiminde değer yaratan faktörlerin uygun bileşimlerini zorunlu hale getirmişlerdir (Tunçer, 2013:87). Rekabet ortamı içerisinde yarışan işletmeler meydana gelen değişimleri fark ederek ve bunu işletme faaliyetlerine uyarlayarak

başarıyı elde edebilirler. Bu nedenle başarıya götüren faktörler titizlikle incelenmelidir. İşletmeyi başarıya götüren faktörler incelenirken sadece birkaç faktöre odaklanmak yanıltıcı olabilir. Çünkü başarı faktörleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir (Doğru, 2010:12).

Başarı; bireylerin amaçlarına ulaşmalarıdır. Başka bir ifade ile birey ya da topluğun amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çabalarının olumlu sonuçlanmasıdır. İşletme başarısı ise işletmenin belirli bir dönem sonucu elde ettiği çıktıya göre amaçlarına ulaşmasıdır. Önceden belirlenen amaçları ve amaçlara ulaşmada gösterilen performansın uyumu başarı için önemli bir kriterdir (Ak, 2010:106-107).

Günümüzde işletmelerin başarılı olması için birçok özelliklerinden bahsedilebilir. Tom Peters başarılı işletmelerin hizmet ve kalite bilinci, çevre ve iletişim, yaratıcılık, pazar boşluğu yaratabilme, katma değeri yüksek mal- hizmet üretimi, yalın örgüt yapısı, yetkilerin alt kademlere de devredilebilmesi, kaliteli eleman çalıştırma özelliklerini taşıması gerektiğini savunmuştur (Aktaran Dalay, 2002:145-146).

İşletmelerde bireysel başarılardan daha çok kurumsal başarılara önem verilmelidir. Çünkü bireysel başarılar geçici kurumsal başarılar kalıcıdır. Bu bilincin çalışanlar tarafından kabul görülmesi gerekmektedir. Bu nokta işletmelerin kurumsallaşması açısından önemlidir (Şahin, 2012:126).

2.5.1 İşletme Başarısını Etkileyen Faktörler

Belirli amaç ve görevleri yerine getirmek için kurulan her işletmede faaliyetlere yönelik kararların alınması, uygulanması, kontrol edilmesi, planlanması, motivasyonun sağlanması gibi ölçütler ile yöneticilere yardımcı olmaktadırlar (Akın, 2010:159). İşletme yöneticileri veya sahipleri işletmenin nasıl bir başarı ortaya koyduğunu izlemek durumundadırlar. Yapılan araştırmalarda işletmenin başarı ölçütlerini belirleyen farklı kriterler yer almaktadır. Peter F. Drucker'e göre başarıyı etkileyen faktörler; (Aktaran Dalay, 2002:156).

- İşletmenin pazardaki yeri
- Yenilikçi olması
- Verimlilik

- Kârlılık

Robert S. Kaplan' a göre, işletmelerin faaliyetlerini değerlemesinde en çok kullanılan kritik başarı faktörleri şunlardır:

- Verimlilik
- Kalite
- Maliyet
- Esneklik

İşletme başarısını incelerken bir ya da birkaç faktör üzerinde yoğunlaşmanın doğru olmadığını belirten araştırmacılar işletmenin başarısını etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olmak üzere iki grupta incelemişlerdir (Bekci ve Doğru, 2011:172). Bu faktörlerin önemi işletmenin niteliğine ve dış çevrenin yapısına bağlı olmasıdır. İşletmenin başarısını etkileyen iç faktörler; pazarlama, finans, üretim, operasyon, insan kaynakları, muhasebe gibi işletme için etmenleri kapsamaktadır. İşletmenin başarısını etkileyen dış faktörler ise işletmenin kontrolünde bulunmayan ama işletmeyi etkileyen çevre unsurlarını kapsamaktadır (Şahin, 2012:129).

Yapılan araştırmalara bakıldığında başarıyı etkileyen ölçütlerin işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği görülmektedir. İşletme literatüründe genel kabul görülmüş başarı faktörleri ise 7 boyutta ele alınmıştır. Bunlar: (Öztürk, 2015:27).

1. Etkinlik
2. Verimlilik
3. Kalite
4. Yenilik (inovasyon)
5. İşletmelerde pazar payı
6. Çalışma hayatının kalitesi
7. Kârlılık

2.5.1.1 Etkinlik

Etkinlik, işletmenin amaçlara ne ölçüde ulaştığını göstermektedir. Bir amaca ulaşmada elde edilen kazanımlar ve kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkidir. 'işleri

doğru yapmak' anlamına gelmektedir. Etkinlik örgütün kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını gösteren bir faktördür. 'örgütün işleyen gücü' şeklinde basitçe tanımlanabilir. İşletmenin planladığı üretim miktarını gerçekleştirmesiyle etkinliği sağlayacaktır. Fakat dışardaki standartlar daha yüksek olur ise bu durumda işletmenin hedeflediği üretime ulaşmasıyla etkinliği elde etmesi söz konusu olmayabilir. Çünkü dış çevre standartları altında faaliyet gösteren işletmeler için etkinlikten bahsedilemez. Etkinlik için doğru kurallar belirlenerek incelemelerin iyi yapılması gerekmektedir (Karabetyan, 2019:165-166).

2.5.1.2 Verimlilik

Verimlilik üretim ve üretim faktörleri arasında ilişki kuran bir kavramdır. Yani mal ve hizmet üretimi sonucunda elde edilen çıktı ile kullanılan girdi arasındaki ilişkileri kapsar. Peter Drucker'e göre verimlilik çok az çaba ile elde edilen çok fazla çıktıyı veren bütün üretim faktörleri arasındaki ilişkidir (Efil, 2010:5). Wildovsky verimliliği, işletmenin amaçlarını en düşük maliyetle gerçekleştirmesi veya belirli kaynaklarla amaca en iyi şekilde ulaşması olarak belirtmiştir (Özçer, 1988:38). Bir faaliyetin verimli sayılabilmesi için;

1. Aynı girdi ile daha çok çıktı elde edilmesi
2. Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,
3. Çıktının girdiden daha yüksek oranda artırılması gerekmektedir

Burada söz konusu olan çıktılar mal ve hizmetleri, girdiler ise üretim faktörlerini (sermaye, emek, işgücü, doğal kaynak, girişim) belirtmektedir (Arslan, 2002:3).

2.5.1.3 Kalite

İşletmenin başarı faktörlerinden bir diğeri olan kalite; müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sağlamasını ifade eder. Yapılan araştırmaların ortak noktası kalitenin artırılması maliyetin düşürülmesidir. Kaliteli ürün ve hizmet anlayışını benimseyen işletmelerde müşteri tatminleri daha yüksek olacağı için başarı da diğer işletmelere oranla daha yüksek olacaktır. Garvin' e göre kalitenin derecesini belirleyen sekiz tane unsur bulunmaktadır. Bunlar; performans, güvenilir olması, uygunluk, dayanıklı olması, estetiklik, özellikler, algılanan kalite olması ve hizmet verebilirlik özelliğini taşımasıdır (Oltulu, 2014:67; Özovacı, 2018:32).

2.5.1.4 Yenilik (İnovasyon)

İşletmelerin küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için mal ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. Değiştirme ve geliştirme işlemlerinin kazanca dönüştürülmesi yenilik olarak adlandırılmaktadır. Baumol'a (2002) göre yenilik, fırsatlardaki kârlılığın belirlenmesi ve devamlılığı sağlayarak sonuca ulaşmaya yönelik yapılan işlerdir. Amabile'e (1995) göre işletmelerdeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde ortaya konulmasıdır (Toraman, Abdioğlu ve İşgüden, 2009:101-102). Diğer bir deyişler yeni mal ve hizmetin yaratılması ve pazara sunulması aşamasında bilginin kullanılması sürecini kapsayan bir faktördür. İşletmelerde yeniliğin üç temel amacı vardır. Bunlar:

1. İşletmenin varlığını sürdürebilir olması
2. İşletmenin pazarda lider pozisyonunda olması
3. Elde edilen kârın artırılması (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011:62).

2.5.1.5 İşletmelerde Pazar Payı

Pazar payı, bir ürünün veya markanın performansını ölçmek için kullanılan işletmenin başarı faktörlerinden biridir. İşletmelerde pazar payları işletmelerin rekabet ortamında ürettikleri ürün veya hizmetle piyasada aldıkları yer olarak ifade edilebilir. Pazar payları sadece işletmenin eylemlerine bağlı değildir. Rakiplerin eylemleri, mevsimsel faktörler, genel ekonomik koşullar pazar payının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (İlgün, 2016:19).

2.5.1.6 Çalışma Hayatının Kalitesi

Çalışma yaşamı kalitesi, iş görenin iş yeri hakkındaki psikolojik ve fiziksel algılarını ifade etmektedir. Bu algı çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatının kaliteli olarak algılanması çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gerçekleşmektedir (Türkay, 2015:240). Çalışma yaşamı kalitesi, iş görenlerin güvenli bir iş ortamı içerisinde çalışmalarına, yeteneklerini fark etmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan kavramdır. Çalışmayı dolaylı ya da doğrudan etkileyen unsur olarak da görülmektedir. Çalışanları için yaşam kalitesini sağlayan işletmeler diğer işletmelere nazaran başarı elde edebilmektedirler (Yüksel, 2011:48).

2.5.1.7 Kârlılık

Kâr kavramı, işletmenin belli bir dönemde sağladığı gelirin aynı dönemde yapılan giderlerden çıkarılması sonucu elde ettiği değerdir. Kâr elde etme olgusu toplam gelir ve gider ilişkisine bağlıdır. Elde edilen kâr oranı beklenenin ne kadar üstünde ise işletme için o kadar başarı söz konusudur (Karabetyan, 2019:169-170). Kâr elde etmek ve kârlılığı artırmak işletmelerin büyümesi ve varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir faktördür. Kârlılık üzerinde yapılan çalışmalarda konu ile ilgili önemli iki eleştiri ortaya koyulmuştur. Bunlardan birincisi, kârın uzun dönemde ele alınmayacağı kısa dönemli olması bir diğeri ise, kârlılığın işletme dışı etkenlerden (ekonomik durum vb.) etkileneceğidir (Akın, 2010:163-164).

Değişen koşullar ve rekabet ortamı içerisinde zamanla işletme kârlarında iniş ve çıkışlar görülebilmektedir. Günümüzdeki kârlılık anlayışı işletmenin kâra ulaşırken karşılaştığı zorlukları ve başarıları ifade etmektedir. Bu anlayış gelecekteki kârlılık beklentilerine yol gösterebilmektedir (Özovacı, 2018:31).

2.6 İşletme Performansı

Performans; bir görevi yerine getirebilme, yapma, başarma gücünü ifade etmektedir. İşletme performansı ise örgütün amaçlarını yerine getirirken işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (Türkalp, 2019:36). İşletmenin sahip olduğu kıt kaynakları kullanarak amaçlara ulaşma becerisi olarak da tanımlanmaktadır. İşletme performansı işletmenin belirli bir dönemdeki çıktılarının sonucudur. Bu sonuç işletmenin amaç ve görevlerin yerine getirilmesi derecesidir (Şahin, 2012:134-135).

İşletme performansı gelecekte işletmenin nerede olacağı, hangi konumda olmak istediğini ve kaynaklarını hangi alanda yönlendireceğini belirler. Başarılı bir performans ortaya koyabilmek için işletmenin önceki ve sonraki sonuçları ortaya koyularak kıyaslama yapılmalıdır. Zayıf ve güçlü yönler ele alınarak işletme için doğru stratejiyi belirlenmek işletme performansını artırmaktadır (Gül, 2012:71).

İşletme başarısı ve devamlılığı performansıyla ilişkilidir. İyi bir yönetici işletme performansını etkin bir ölçme yöntemi kullanarak gerçekleştirir. Performansın ölçümü işletmelerin gelişmelere seyirci kalmasını önlemektedir (Vardar, 2018:39)

2.6.1 İşletme Performansı Göstergeleri

Sanayi devrimi yıllarında performans göstergesi denince akla ilk olarak kâr ve maliyet gelmekteydi. Bu dönemde ünlü yönetimci Drucker performans göstergeleri olarak verimlilik ve etkinliği ele almıştır. Daha sonraki dönemlerde bu boyutlara kalite, kârlılık, girdi, çıktı, yenilik, müşteri memnuniyeti, pazar durumu, ürün liderliği, kamu (sosyal) sorumluluk gibi unsurlar eklenmiştir (Karaman, 2009:416).

Kalite göstergeleri; müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün anlayışını kapsayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu sağlayan performans göstergesidir. Kalitenin birleşenleri performans, uygunluk, güvenirlik, dayanıklılık, hizmete uygunluk ve estetikliktir.

Verimlilik göstergeleri; firmaların yeniliğe açık olması, çalışanların yetenekleri, eğitim düzeyleri gibi faktörler verimliliği etkileyen unsurlar olarak sayılmaktadır (Bayyurt:587; 2007).

Girdi-çıktı göstergeleri; hangi kaynaklar kullanılarak ürün ve hizmet elde edildiğini belirten gösterge girdi göstergesidir. Çıktı göstergesi ise, işletmenin ürettiği mal ve hizmetle ilgili bilgi sağlar (Yükçü ve Atağan, 2009:2).

Etkinlik göstergeleri; elde edilen çıktılar ile istenilen sonuca ulaşılıp ulaşılmadığını gösterir (Karaaslan, 2015:94).

Performans göstergeleri sadece yukarıda açıklanan göstergelerle sınırlı değildir. Yönetimin ihtiyaç ve bakış açısına göre farklı performans göstergeleri de dikkate alınabilmektedir.

2.7 İşletme Başarısı ve Yönetim İlişkisi

Yönetim; bir işletmenin amaca ulaşma yöntemlerinin belirlemesi ve amaca ulaşması için yönlendirilmesidir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel veya grupsal çabaların iş birliğidir. Bir diğer deyişle örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetiminin sağlanmasını ifade etmektedir (Efil, 2010:8).

Örgütlerin temel amaçları iyi bir sistem oluşturarak hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Yönetim sistemi iyi olmayan örgütler için başarısızlık kaçınılmaz bir son olacaktır. İyi bir yönetim sistemi oluşturmanın yolu ise iyi bir yöneticiden geçmektedir. Buna göre iyi bir yönetime ne kadar ihtiyaç varsa o kadar iyi yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır (Efil, 2010:3).

Yönetim ve yöneticinin işletme başarısındaki rolü; belli bir dönem içerisinde işletmenin belirlediği misyon ve vizyonu kullanarak işletme kaynaklarının belirlenmesini sağlamaktır. İşletmenin hedeflerine ulaşmak için yönetimi bir süreç ve işlev olarak yerine getirmektir. İşletmede başarının yolu işin gerekliliklerini yerine getirmek, çalışanlar arasında iş birliği sağlamak, işveren ilişkilerini sağlamak vb. gibi birçok faktörlerden geçmektedir. Dolayısıyla yöneticinin rollerinden birisi de işletme başarısında etken olan farklılıkları ve özellikleri dikkat alarak uyumlaştırmayı sağlamaktır (Saltürk, 2008:91).

Örgütlerin başarısı çalışanların başarılarıyla birleştirilmelidir. Çünkü birey işletme başarısıyla kendi amaçlarını ne kadar gerçekleştirebilirse örgütün performansı daha da artacak ve bu durum örgütün daha çok başarı elde etmesini sağlayacaktır. İşletmelerde yönetimin başarısı ve verimliliğin sağlanması kaynakların etkin kullanımına bağlıdır (Tüfekçi, 2006:82-84).

Başarılı yönetimin temel görevlerinden biri çalışanlarının beklentilerine cevap vererek hedeflerine ulaştırmak ve onların tatminini sağlamaktır. Motive veya tatmin olmayan çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getiremeyecekleri için işletmeyi başarıya götüren faktörlerden verimlilik, kârlılık, kalite gibi unsurlar ortadan kalkacaktır. Böylece işletmelerde başarısızlık söz konusu olacaktır. Başarısızlığı önlemek ve başarılı olabilmek için örgüt yönetiminin bu durumları dikkate almaları gerekmektedir (Şahin, 2012:129-130).

2.8 İşletme Başarısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminin görevi örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli, motive edilmiş, kalifiyeli iş gören sağlamaktır. Ayrıca çalışanların tatminini artırarak yeteneklerini ortaya çıkarmak ve işgücü maliyetleri kontrol altında tutmaktır. İnsan kaynakları yönetiminin örgüt başarısı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalarda bu etkileri kısa ve uzun vadeli olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Kısa vadede çalışanların beceri, teknik bilgi ve yeteneklerin artırılması maliyet ve personel devir hızının azaltılması gerekmektedir. Uzun vadede ise bireysel olarak refaha ulaşma, örgütün etkinliğinin sağlanması ve sosyal refaha ulaşılması söz konusudur (Özden ve Çolak 2012:86-87).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar; küreselleşme, rekabetin artması bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte sürekli gelişim ve değişim göstermektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetiminde yönetim ve iş görenlerin yeteneğinin yönetilmesi giderek önem kazanan bir anlayış haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi işe alma, ücret ödeme, işten çıkarma gibi unsurların yanı sıra işletmeye yeni teknolojiler sunmak, işleri düzenlemek, çalışanlara kariyer planlamak, yöneticileri ve çalışanları geliştirmek gibi işletmeyi başarıya götürecek unsurları da ele almaktadır. İnsan kaynakları yönetimini, uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler başarıyı elde etmektedirler. Çünkü örgütün yönetimi bireyden, bireyin gelişim ve yetiştirilmesi ise insan kaynakları yönetiminden gerçekleşmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:148).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

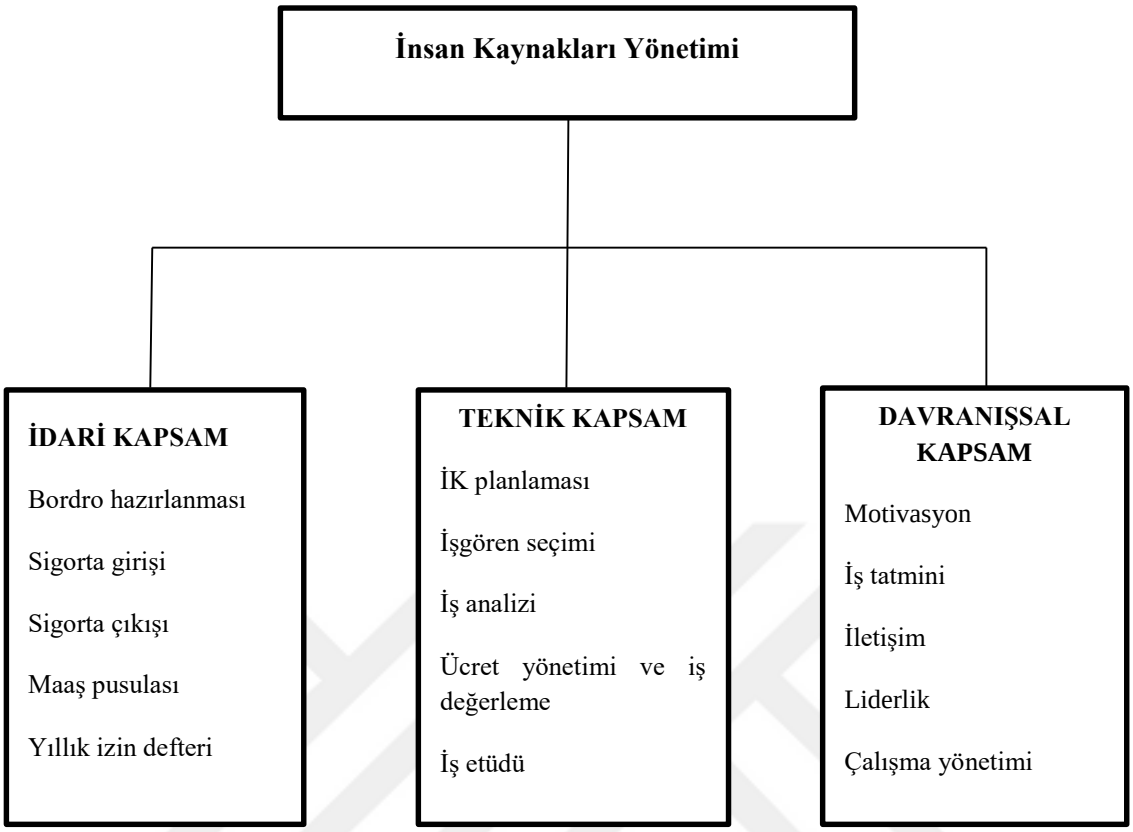
İşletmeler, rakiplerinin kendilerini takip edemeyeceği bir şekilde değer yaratarak rekabet avantajı sağlayabilirler. Günümüzde yapılan yeni birçok araştırma rekabet avantajının insan kaynakları uygulamalarıyla karşılanabileceğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları belirli bir çevrede sistem geliştirerek işletmenin değerini artırabilir (Biber, 2006:13).

İşletmelerin kullandıkları teknoloji ne olursa olsun her kurumda en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmıştır. Bu anlayış ortak bir amaç için bir araya gelen bireyler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Tüm bunlar da örgüt içerisindeki insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının önemini ortaya çıkarmıştır. Etkili bir insan kaynakları yönetimi, değişen çevre şartlarına göre örgüt ihtiyaçlarını karşılayarak beklentilere ve değer yargılarına ulaşmayı sağlamaktadır (Çeliker, 2014:24).

3.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı, Önemi ve Kapsamı

Gelişen teknoloji ve değişen koşullar içerisinde işletmeler devamlılığını sağlaması için birçok kaynağa ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle küreselleşme ile iş hayatında 'insan' faktörünün önemi artmıştır (Konaçoğlu, 2017:6). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında insan unsurunun etkili ve verimli kullanılmasını ifade eder. İnsan kaynakları, odaklanmış stratejik faaliyetler bütünüdür. Örgütlerde eğitim, gelişim, motivasyon ve iş gücünün sağlanmasından meydana gelen bir fonksiyondur (Argon ve Eren, 2004:16).

İnsan kaynakları yönetimi örgüt içerisinde iş gücünün sağlanması, motive edilmesi ve geliştirilmesi için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Akgün, 2010:4). Müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlama, örgüt kültürü oluşturma, örgütsel gelişim sağlama, işletmelerin iş dünyasına ayak uydurabilmesi, iş tatmini, kalite ve imaj gelişimi açısından önemlidir. İKY sadece işletme içi değil işletme dışı çevre için de önem taşımaktadır (Yaldız, 2019:24-25). İnsan kaynakları yönetiminin kapsamı aşağıda Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamı

Kaynak: Uyarlandı (Çeliktaş, 2016:30).

İnsan kaynakları yönetimi, iş analizinden başlayarak iş gören bulma, işe alma, iş gören becerileri ve işin gereklilikleri arasındaki uyumsuzlukları giderme, eğitim programı hazırlama, ücretlendirme, performans değerleme vb. gibi konuları ele almaktadır (Çeliktaş, 2016:29).

3.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan faktörü, modern işletmelerin amaç ve hedeflere ulaşmalarında kullandıkları önemli unsurlardan birisidir. İşletmelerde insan faktörü etkili olmadığı zaman diğer kaynaklar ne kadar iyi olursa olsun başarıyı elde etmek güç olacaktır. İnsan kaynaklarının nihai amacı bireysel ve kurumsal performansın sağlanmasıdır (Calp, 2016:543). Bu açıdan bakıldığından insan kaynakları yönetimi bir yandan örgütün yüksek performansla çalışmasını bir yandan da çalışanların hayat kalitesinin

yükseltilmesini hedeflemektedir. Yapılan araştırmalarda mutlu, hayat şartlarından memnun insanların verimliliğe ulaşabileceğine değinilmiştir (İspir, 2019:13).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları maddeler halinde aşağıda verilmiştir.

- Çalışanların niteliklerini yükselterek örgütün niteliklerini de yükseltmeyi sağlama,
- Çalışanların en yüksek performans düzeylerine ulaşmalarını sağlayarak onların tüm potansiyellerinden yararlanma,
- Çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendilerini örgüte adamalarını sağlama (Koçak, 2015:60).
- Çalışanların bireysel ihtiyaç ve isteklerine önem verilerek karşılanması,
- İnsan kaynakları politikaları ile işletme planlarının örtüşmesini sağlama,
- Çalışanlara uygun ortam hazırlayarak performanslarının artışını sağlama,
- Çalışanların tatminin sağlanması ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi,
- İşletme kültürünü işletme başarısını elde edecek şekilde biçimlendirme,
- İşletmenin yönetimi ve çalışanlar sayesinde başarıya ulaşabileceği konusunda çalışanlarını bilgilendirme,
- İşletmelerde yapılan işin sonucunun istenilen düzeyde olması için insan odaklı girdi ve çıktıların iyi yönetilmesini sağlama,
- Takım çalışmasını ve toplam kalite yönetimini oluşturabilmek için uygun koşulları sağlama (Çoban, 2016:8).

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıdaki maddelerde görüldüğü üzere birden çok amacı olmakla birlikte en önemli temel iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iş görenin memnuniyeti verimliliği ile işletme verimliliğidir. İşletmeler bu iki temel amaçtan yola çıkarak diğer amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir (Denizli, 2018:20).

3.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli özelliği yönetimin her kademesinin insan kaynaklarıyla ilgili problemlerden sorumlu olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün kültürüne, ürünlerine, pazarlarına ve yapısına göre farklı biçimde

uygulanabilmektedir (Serinkan vd., 2010:212). İnsan kaynakları yönetiminin diğer özellikleri maddeler halinde aşağıda belirtilmiştir.

- Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişime uygun olarak örgüt çalışanlarının bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- Çalışanların tatmini, endüstri ilişkileri, motivasyonu, işe alım, uyumlaştırma, kariyer planlama vb. gibi insan odaklı işlevleri kapsar.
- İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi ve örgüt ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji gibi bilimler doğrultusunda çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar.
- Organizasyon içerisinde gerçekleşen olayları parça olarak değil bütün olarak ele alır. Yani organizasyondaki ayrıntıları anlamaya çalışır, göz ardı etmez (Fındıkçı, 1999:18-19).
- Örgütün tüm üyelerinin ortak bir amaç için işbirliği içerisinde bir bütün olarak çalışmaları ve çabaları örgütün başarısına yönlendirerek, çalışanların hedeflerine ulaşmalarında en iyi koşulları sağlamaktır.
- Örgütün başarı anahtarı insan kaynakları uygulamalarının etkinliğidir (Balaban, 2011:84).
- İnsan kaynakları yönetimi değişime ve yeniliğe ayak uydurur.
- Ekonomik sorunlar, kriz, kaynak kıtlığı gibi negatif durumlar insan kaynakları yönetiminin gelişmesini hızlandırmıştır.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ve örgüt arasındaki ilişkileri düzenleme ile sınırlı kalmayıp pazarlama, üretim gibi fonksiyonların da örgüt yönetiminde uygulanmasını sağlar (Yılmaz, 2010:52-53).

Yukarıda belirtilen özelliklere bakıldığında genel olarak insan kaynakları yönetimi, insan unsurunu baz alarak en etkin, en verimli şekilde faydalanılmasını, yönlendirilmesini, motive edilmesini ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesini sağlamak için yöneticilere görev ve sorumluluk yükleyen temel özellik taşıdığı görülmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:21).

3.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Yönetim Yaklaşımları

Son yıllarda iş yaşamında geniş bir yankı uyandıran insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde 1. Dünya Savaşı döneminde Taylorizmin işçi refahına yönelik çalışmalar ve endüstri psikolojisinin birleşimiyle doğduğu kabul edilmektedir (Bozkurt, 2010:56). İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında Spinger tarafından kullanılmış F.W Taylor ve H. Fayol'un çalışmalarıyla geliştirilmiştir.1980'li yıllardan sonra ise çok uluslu şirketlerin faaliyet göstermeleriyle birlikte literatürde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 18. yy. da meydana gelen hızlı değişim ve gelişim ile birlikte insan kaynakları yönetiminin gerçek anlamda ortaya çıktığı görülmektedir. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile Hugo Munsterberg'in Endüstriyel Psikoloji Teorisi insan kaynakları yönetimine katkı sağlamıştır. 1900'lü yıllarda ise Elton Maya ve arkadaşları Hawthorne testlerinde yaptıkları çalışmalar ile insan kaynakları yönetimine yeni boyut kazandırmışlardır (Balaban, 2011:80-81; Öke, 2016:4). İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi Tablo 3.1'deki gibi özetlenmektedir.

Tablo 3.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyacı önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik Yaratıcılık Programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyar.	Çalışanların rahatlığı	1900-1910
Zaman ve İş Araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücret ister.	Görev verimliliği	1910-1920
Psikolojik Testler Danışmanlık Programları	Çalışanların kişisel farklılıkları dikkate alınmalıdır	Kişisel farklılıklar	1920-1930
İletişim Programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-1940
Emeklilik ve Sağlık Gibi Ek Yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyar.	Ekonomik güvenlik	1940-1950
Süpervizör Eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-1960
Katılımcı Yönetim Teknikleri, Eşit Fırsatlara Dayanan Şirket Kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak ister. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım iş kanunları	1960-1970
Görev Zenginliği, Entegre Çalışma Takımlar	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler ister.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-1980
İşten Ayrılma Eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-1990
İş İhtiyaçları, Eğitim, Etik, Küreselleşme Gibi Olguları Bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: Güneşsu, 2015:7-8

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere eğitimli ve donanımlı çalışanlara ihtiyaç duyulması, iş gücü yapısının değişmesi, ekonomi, küresel pazar gibi unsurlar insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi mecbur bırakan etkenler olarak görülmektedir (Birsen, 2018:9).

Klasik neo-klasik ve modern yaklaşımlarda insan kaynakları yönetimi üzerine bazı araştırmalar yapılmış bulunmaktadır.

Klasik yönetim yaklaşımı örgütlerde verimliliğin, etkinliğin artırılarak en iyi organizasyon yapısının oluşturulması ve yönetimin uygulaması için gerekli ilkeleri ortaya koymuştur. Klasik yönetim yaklaşımında Taylor Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nı, H. Fayol Yönetim Süreci Yaklaşımı'nı, M. Weber Bürokrasi Yaklaşımı'nı geliştirmiştir. Michigan ve Harvard Okulu Araştırmaları geliştirilmiştir (Yaldız, 2019:29).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya konulan bu yaklaşımın insan kaynakları yönetimi açısından önemi büyüktür. Sanayileşme beraberinde iş hayatında uzun mesai, ağır çalışma koşulları, yabancılaşma, iş gücü maliyetlerinin artması gibi sorunları getirmiştir. Taylor 1907-1947 yıllarında tüm bu sorunları çözmek ve verimliliği artırmak için 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımları' nı iş hayatına uyarlamıştır (İmamoğlu, 2017:8). Bilimsel yönetim yaklaşımı organizasyonlara uzmanlaşma, çalışanların eğitimi, uygun personel seçimi, parça başı ücret gibi yeni yönetim anlayışını getirmiştir. Temel hedefi, tüm çalışanların çalışma koşullarını ve refah seviyelerini maksimize etmektedir (Günindi, 2015:19). Taylorizm olarak da adlandırılan bilimsel yönetim yaklaşımın temel ilkeleri şöyledir;

- Örgüt içerisinde çalışanlar rastgele değil bilimsel yönetimin gerektirdiği şekilde çalışmalıdır.
- Örgütsel faaliyetler birbirleriyle uyumlu bir şekilde işlemelidir.
- Çalışanlar birbirlerinden bağımsız olarak değil, işbirliği ve beraberlik içerisinde çalışmalıdırlar.
- Örgütler düşük performansları kabullenmek yerine maksimum verimi elde etmek için çaba göstermelidirler.
- İş görenler için gerekli bilgilendirme ve eğitim verilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2011:160).

Taylor, örgütü bir makine, çalışanları da önceden belirlenmiş işleri yerine getirmek için tasarlanmış parçalar olarak görmektedir. Bu düşüncesi ile bu yaklaşıma yönelik eleştiriler ortaya çıkmıştır. Buna karşı olarak Druker, Taylor'un düşüncesini iki noktada eleştirmiştir. Birincisi işin parçalanarak yapılmasının işin önemini ortadan kaldırdığı, ikincisi ise planlama ile uygulamanın birbirinden ayrılması gerektiğidir (Mehmet Özcan ve Çağan, 2009:3).

Yönetim Süreci Yaklaşımı: Yönetim süreci yaklaşımı Henry Fayol tarafından ortaya konulmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımının devamı ve onun tamamlayıcısı olarak görülen bu yaklaşım ekonomik etkinlik ve rasyonelliği esas almıştır. Sadece organizasyon konularıyla değil yönetimin tüm alanlarıyla ilgili ilkeler ortaya koymuştur. Bu özelliğiyle bilimsel yönetim yaklaşımından daha kapsamlı bir yaklaşımdır (Düzyer, 2007:12).

Fayol incelemelerinde örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel faaliyetlere yer vermiştir. Çalışmalarının büyük çoğunluğunu yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. Yönetim faaliyetlerini planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve denetleme-değerlendirme olarak sınıflandırmıştır (Kızkapan, 2016:65). Fayol yöneticilerde bulunması gereken özellikler üzerinde araştırmalar yapmıştır. Yöneticilere çalışanları hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiği, verimsiz elemanların işten çıkarılması gerektiği, çalışanlarla iyi ilişkiler kurma, iş birliğinin artırılması için gerekli toplantılar yapma vb. gibi önerilerde bulunmuştur (Sezer, 2013:37). Fayol örgütlerdeki üst yöneticilerin faaliyetlerini, ilke ve kurallarını tespit etmiştir. Bu tespit ile yönetim faaliyetlerini oluşturmuştur (Argon ve Eren, 2004:99).

Bürokrasi Yaklaşımı: Bürokrasi, yönetsel yapı ve teori olarak ilk defa toplum bilimci Max Weber tarafından ortaya konulmuştur. Weber' e göre bürokrasi yönetim biçiminin örgütlenme şeklini ifade etmektedir. Weber bürokrasiyi yerine ikamesi olmadan kaldırılamayan bir araç olarak görmektedir. Hesaplanabilen kurallar bürokrasi için vazgeçilmez unsurdur. Çünkü bürokrasinin ne kadar insan dışına çıkar ise o denli gerçekleşeceği belirtilmektedir. Asıl niteliğe ulaşabilmek için kişilerden ve duygulardan arındırmak gerekmektedir (Duran, 2016:22-23). Bürokrasi başka bir değişle belirli niteliklere ve özelliklere sahip örgüt şekli olarak da ifade edilmektedir.

Rasyonel yönetim biçimidir. Otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, resmi pozisyonlar gibi kavramlar bürokrasinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Kurallar niteliğinde olduğu için bürokraside düzen ön plandadır (Gedikli, 2007:6).

Weber'e göre bürokrasileşmeye yol açan etmenler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir. Bunlar:

- Hizmetin yoğunlaşması
- Örgütün üstlendiği görevlerin istekli olarak artırılması ve gerçekleştirilmesi
- Önceden belirlenen davranışları sağlayan sistematik düzenin yerleşmesi,
- Maddi araçların yetki sahibi kişinin elinde toplanması, gelirlerin birleştirilip ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması (Aşkun, 1997:49).

Bürokraside amaç örgütün genel veya evrensel çıkarlarını göz önünde bulundurmak değil üstün olan sınıfın çıkarlarını korumaktır. Weber'e göre sınıfsız bir örgüt bürokrasi gücünü kaybeder. Egemenliği uygulamak için en önemli araç olan bürokrasi, egemenliği güçlendirebilmek için sosyal ilişkiler sisteminin kurulması gerektiğini vurgulamaktadır (Şahin, 1998:37-38).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Minchigan (Katı) Yaklaşımı: Bu yaklaşımın temelinde Alfred Chandler'in yapısal takip stratejisi ve McGregor' un X ve Y Teorisi yatmaktadır. İnsan kaynaklarını değerlendirmek için ödüllendirme, performans değerlendirme, işe yönelik eğitim gibi uygulamalar önem taşımaktadır. En belirgin özelliği örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların araç olarak kullanılmasının yanı sıra örgüt içerisinde sergilenmesi istenilen davranışlara teşvik amaçlı çalışanları motive etmektedir (Rüzgar, 2018:9-10).

Katı yaklaşım olarak da adlandırılan Minchigan yaklaşımı ılımlı olarak da bilinen Harvard yaklaşımıyla zıt anlayışlar sunmaktadır. Katı anlayış insanı maliyet olarak görmektedir. Bu çalışanların gözetim altında olup kârlılık durumu söz konusuysa ihtiyaçlarına göre eğitim verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Minchigan yaklaşımı üzerinde stratejik yönetimin baskısı görülmektedir. Bu nedenle insan

kaynakları uygulamalarının işletme stratejisi ile uyumu önemlidir (Akar, Dirlik, Kıymalıoğlu, Yurtseven ve Boz, 2011:100-101).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Harvard (Ilımlı) Yaklaşım: Harvard yaklaşımında örgütlerin başarı elde edebilmesi için insan kaynakları politika ve uygulamalarında tüm iç ve dış faktörlerle etkileşim üzerinde durulması gerekmektedir. Beer ve arkadaşları insan kaynakları yönetimi politikaları için ödüllendirme, işe alım, işten çıkarma, seçme, değerlendirme, katılım ve çalışma koşulları gibi faktörler üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşım örgüt içerisindeki insan ilişkilerinde çalışanların sosyal, psikolojik ve beşeri ihtiyaçlarına yönelmek gerektiğini vurgulamaktadır (Akar, 2013:74).

Harvard yaklaşımı Minchigan yaklaşımına göre daha karışıktır. Çünkü çoklu hissedar ve çoklu performans boyutlarını ele almaktadır. Bu yaklaşımda uygulama yeteneği yüksek olunması gerektiği için amaçlara ulaşırken aksaklık veya istenilen şekilde gerçekleşmeme gibi durumlarla karşılaşılmaktadır. Çalışanlar disiplinsiz davranabilmektedirler. Yönetime az odaklanması ve maliyeti artırıp kârı düşürme riskini barındırması nedeni ile eleştirilere maruz kalmıştır (Rüzgar, 2018:29).

Warwick Okulu Yaklaşımı: Warwick okulu yaklaşımı C. Hendry ve A. Pettigrew tarafından geliştirilmiştir. Karmaşık yapılı örgütlerde stratejiyi belirleyen faktörlerin iyi tanımlanması gerektiğini ve insan kaynakları yönetiminin analizi için gerekli çerçevenin oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım iç ve dış çevre arasında uyum sağlayan işletmelerin diğer işletmelere oranla daha başarılı olduğunu belirtmektedir. İKY' nin iç ve dış çevre faktörlerinden oluşur. Harvard yaklaşımının uzantısını taşımaktadır fakat bu yaklaşımda stratejiye daha çok önem verilmektedir (Bozkurt, 2010:69).

Schuler Okulu Yaklaşımı: Schuler tarafından geliştirilmiştir. Önemi iki temel kavramı vardır. Bunlar stratejik insan kaynakları yönetimi ve uluslararası yönetimdir. Personel yönetimine de bu yaklaşımda önem verilmiştir. Schuler örgütlerde uluslararası yönetimi ele alarak insan kaynakları uygulamalarına uluslararası bir boyut kazandırmıştır. Bu yaklaşım stratejik örgüt davranışları ile

stratejik ihtiyaçlar arasında bağlantı kurarak insan kaynakları yönetimine yeni bir boyut geliştirebilmektedir (Aykaç, 1999:50).

Armstrong'un İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı: Armstrong tarafından ortaya konulan bu yaklaşım insan kaynaklarına yönelik iki noktaya vurgu yapmıştır. Bunlardan birincisi insan kaynakları yönetiminin yapabileceklerinden daha fazlasını hedef olarak belirlemesi, ikincisi ise insan kaynakları yönetiminde etik davranışların sergilenmesidir. Örgüt stratejisiyle ilişkili olarak ele alınan Armstrong yaklaşımı örgütün iç ve dış çevre yapısından etkilenmektedir (Cemal, 2015:3).

Armstrong insan kaynakları yönetimi sisteminin geliştirilmesiyle ilgili şu noktalara değinmiştir. Bunlar:

- Yetenekli çalışanların sağlanması için geliştirilen insan kaynakları yönetimi stratejileri ile çalışanlar arasında ilişkinin kurulması,
- İnsan kaynakları yönetiminin sağlanması performans için gerekli becerileri göstermektedir.
- Personelin geliştirilmesi sadece örgütün performansı için değil, aynı zamanda personelin ödüllendirilmesi ve eğitimi için gerekli görülmektedir.
- İnsan kaynaklarını sağlanması, insan kaynaklarının geliştirilmesi, performans düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Argon, 2001 92-93).

Whether ve Davis'in İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı: Örgüt amaçları ve bu amaçlara bağlı olarak oluşturulan faaliyetleri kapsayan bu yaklaşım örgütün açık sistemler olduğunu belirterek insan kaynakları faaliyetleri ile örgütün dış çevresi ve sosyal amaçları arasındaki ilişkiyi ele alır. Yaklaşımın en önemli özelliği örgütün etkin olabilmesi için sosyal sorumlulukları ve etik ilkeleri barındırması gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin değişen dışsal ve içsel faaliyetlerle baş edebilmesi için sağlıklı bir örgüt yapısının olması gerektiği ifade edilmiştir (Kula, 2006:43).

J. Story' nin İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı:1992 yılında J. Story tarafından ortaya konulan bu yaklaşıma göre iki eksen üzerinde yer alan danışman, hizmetçi, düzenleyici ve değişimci olmak üzere farklı dört rol bulunmaktadır.

Danışmanlık rolünde örgüt içi ilişkileri kolaylaştırma, uzmanlık desteği sağlama gibi unsurlar yer almaktadır. Hizmetçi rolü, yöneticilerin sağladıkları hizmetleri ve personel eğitimini ifade eder. Düzenleyici rol, örgüt içerisinde yer alan kurallar, endüstriyel ilişkileri kapsar. Değişimci rol ise insan kaynakları politikalarına stratejik katkı sağlayan uygulayıcıdır (Ünal, 2012:89). Story insan kaynakları yönetiminin rekabet avantajı sağlama, etkili iletişim ve iş gücü gibi unsurlarda önemli olduğunu vurgulayarak insan kaynakları yönetimini bir bütün olarak ele almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için etkili bir şekilde uygulanması gerektiğini belirtmiştir (İçirgen, 2016:3).

D. Guest' in İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı: 1987 yılında D. Guest tarafından ortaya konulmuştur. Guest, örgütte insan kaynakları çıktılarıyla (bağlılık, hizmet-ürün kalitesi, esneklik, strateji ve insan kaynakları yönetiminin bütünleştirilmesi) örgütsel çıktıları insan kaynaklarının politikaları olarak ele almıştır. Bu çıktıların kültür ve stratejik açıdan örgüt için önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca örgüt merkezinde insan kaynakları yaklaşımlarının yer aldığını ve bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin personel yönetimi ile endüstriyel ilişkiler boyutundan ayrıldığını belirtmiştir (Argon ve Eren, 2004:89).

Guest yaklaşımı, insan kaynakları uygulamaları ile örgüt stratejilerinin birleştirilmesi, uygulamaların başarılı bir şekilde sağlanması sonucunda çalışanların örgüte bağlılığının artması, ürün ve hizmet kalitesi, iş birliği, motivasyon, kararlara katılım gibi örgüte yarar sağlayacak unsurların elde edilebileceğini belirtmiştir (Bozkurt, 2010:65).

3.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlke, geçerliliği kabul görülmüş genelleştirmeleri ifade etmektedir. Bilim adamlarının genel amacı hangi alanda olursa olsun bilimsel çalışmalarda ilkeler geliştirmektir. Çünkü ilkeler yöneticiye kesin kararlar verir. Kararlar daha tutarlı ve yararlıdır. İlkeler ile zaman kaybı önlenir ve kuşaktan kuşağa aktarılmayı sağlar. Yazında Fayol ve Taylor tarafından insan kaynakları yönetimi ile ilgili ilkeler geliştirildiği görülmektedir (Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2016:29).

Liyakat (Yeterlilik) İlkesi: Liyakat, görevi başarıyla yerine getirebilme yaptığı işin hakkını verme olarak ifade edilmektedir. Çaba ve becerinin toplamıdır. Esnek bir kavramdır ve toplumsal olarak inşa edilmiştir. Toplum için tatmin edici çıktılar üreten insan liyakata sahip olarak nitelendirilmektedir (Yıldız:141)**.**

Eğitim, tecrübe, yetenek gibi kavramlar liyakat ilkesinin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde bu özellikleri barındıran bireylerin üst yönetime getirilmesi liyakat ilkesiyle gerçekleştirilmektedir. Aynı özelliklere sahip birden fazla aday var ise bilgi, deneyim ve tecrübelerinin ölçme sistemine dayanan bir değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır. Buna örnek olarak kamu personel seçiminin sınav ile yerleştirilmesi, özel sektörlerde ise belirli kriter ve işe alımdan önce yapılan sınav veya mülakatlar verilebilir (Tunçer, 2017:25).

Örgütlerde liyakat (yeterlilik) ilkesinin uygulanması etkili ve verimli insan kaynağı çıktısının elde edilmesini sağlamaktadır. Bu süreçte ilkeyi yerine getirebilmek için herkesin katılabileceği sınavlar düzenlenmeli, herkesin sınava başvurabilmesi sağlanmalıdır. Bireyler arası ayrım gözetilmeden, adaletli bir şekilde seçme ve değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır (Haskebapçı, 2015:41).

Kariyer İlkesi: Kariyer, kişinin yaşamı boyunca elde ettiği deneyim, tecrübe faaliyetleriyle ilgili algıladığı davranışlar biçimidir. Geniş anlamda ise meslekte ilerleme, bunun sonucunda daha çok para kazanma, statü artışı, sorumluluk üstlenme, saygınlık ve prestij elde etmedir (Şimşek ve Çelik, 2011:316).

Kariyer ilkesi, işe ve kişiye yönelik kariyer ilkesi olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

İşe Yönelik Kariyer İlkesi; bu ilkede önemli olan bireyin işe giriş yaşı ya da kıdemi değil, bireyin işle ilgili geliştirdiği becerisi, deneyimi ve bilgisidir. Bu ilkede ayrıntılı iş analizi, tanımı, iş gerekleri gibi uzmanlık gerektiren çalışmalara dayalı olduğu için maliyeti yüksektir (Demirkaya, 2018:8).

Kişiye Yönelik Kariyer İlkesi; bu ilkede işten çok kişiye yani çalışana önem vardır. Rütbe sistemi olarak tanımlanmaktadır. Rütbe grup içi ilişkilerde yeteneklere göre kazanılmaktadır. Bireyler işe belirli bir meslek veya kariyerde terfi ve yükselme

için alınmaktadır. Ancak bireylerin aldığı görev ile rütbe paralel değildir. Bireylerin işe alınırken alanında uzman olması beklenmez çünkü işe alımdan sonra alanında uzmanlaşacağı varsayılır. Buna örnek olarak devlet memurları verilebilir (Çeliker, 2014:28).

Güvence İlkesi: Örgütlerin yönetimde etkinliği sağlayabilmeleri için çalışanlarına kendilerini güvende hissedecekleri bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Her çalışan iş ortamında kaygı ve tasadan uzak, rahat olmak ister. İş görenin istediği ortamın sağlanması çalışanların motivasyonunu, performansını ve kuruma bağlılığını artırılabilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında güvenliğin yer alması bu ilkenin önemini vurgulamaktadır (Günindi, 2015:8).

Güvence ilkesi ile kariyer ilkesi arasında ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin nedeni bireyin bir işte kariyer yapabilmesi için o işte uzun dönemli çalışması gerekmesidir. Güvenlik ilkesi iş güvencesi ve makam güvencesi olarak iki boyutta yer almaktadır. İş güvencesi, çalışanın haksız bir nedenden dolayı işten çıkarılmamasını, makam güvencesi ise çalışanın yükseldiği statüsünün korunmasını ifade etmektedir (yılmaz, 2018:19).

Eşitlik İlkesi: Eşitlik ilkesi, din, dil, ırk, cinsiyet, inanç, siyasi düşünce ve mezhep ayrımı yapılmamasını ifade etmektedir. Bu ilke insan hakları kavramının ve demokrasinin temellerini oluşturmaktadır. Kamu alanında işe alım ve aynı statüde eşit ücret olarak görülmektedir. Özel alanda ise sözleşme güvencesiyle eşit işlem yapma olarak görülmektedir (Halil Can vd., 2016:30). Literatürde eşitlik ilkesi eşit davranış gösterme ilkesi, eşit işlem sergileme borcu, aynı değerlere eşit ücret, eşit istihdam teklifi, istihdam ve ücrette eşitlik, hak ve fırsatlarda eşitlik kavramları ile ifade edilmektedir (Çoban, 2016:39).

Bütün bu ilkelere aykırı davranmak çalışanlar arasında ayrım gözetmek ve eşitlik sağlamamak bu ilkeye aykırıdır. Eşitlik ilkesinin en önemli sonucu çalışanların yaptıkları işi ve örgütü benimsemeleridir. Yöneticiler çalışanlarına eşit davranış sergileyerek onların örgüte bağlılıklarını artırabilirler (Ceylan, 2016:28).

Tarafsızlık (Yansızlık) İlkesi: Tarafsızlık ilkesi, yönetimin çalışanları değerlendirirken tarafsız olması gerektiğini savunur. Bu konuda çalışanlarda oluşabilecek en küçük bir güvensizlik söz konusu olduğunda insan kaynakları uygulamaları sekteye uğrayabilmektedir. Özellikle personel seçimi sırasında yaşanan adam kayırma, torpil gibi durumlardan kaçınılması gerektiğini ifade eder (Fındıkçı, 1999).

İnsan kaynakları yönetiminde bu ilke daha çok kamu alanında kullanılmaktadır. Kamu görevlileri görevlerinin başında siyasi görüşte bulunamamakta ve görüşlerini açıklayamamaktadırlar. İş görenler arasında terfi, ücretlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda ayrım yapılmamalıdır. Aksi takdirde çalışanlar arasında huzursuzluk, iş birliğinin bozulması gibi durumlarla karşılaşılabilmektedir. Tarafsızlık ilkesinin bozan her ilke üretim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin hassas davranarak ve akraba ilişkilerini göz ardı ederek davranmaları gerekmektedir (A. Bengisu, 2015:17; Haskebapçı, 2015:41).

Sınıflandırma İlkesi: Sınıflandırma ilkesi yeterlilik ilkesinin işlevselliğini destekleyerek işlevlerin rasyonel olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu ilke sayesinde kamu alanının gerektirdiği niteliklerdeki çalışanlarda aranılan özellikler belirlenmektedir. Kamu çalışanları arasında işe atama, yükseltme vb. gibi konularda eşitlik sağlanarak ayrımcılık önlenmektedir. Ayrıca görevler sınıflandırıldığı için çalışanların görevlerini açıkça bilmeleri sağlanmaktadır. Sınıflandırma ilkesi gerçekleştirilirken yeterlilik, eşitlik ve güvence ilkeleri göz önünde bulundurulmaktadır (Argon ve Eren, 2004:78).

Açıklık ve Gizlilik İlkesi: Açıklık ilkesi, örgüt içerisinde yazılı ya da sözlü olarak kullanılan araçların sade, anlaşılır olması, yazılı olarak açık bir dille ifade edilesi sözlü olarak da kısa ve öz olması gerektiğini ifade eder. Verilen bilgilerin ve kullanılan kaynakların eksiksiz ve doğru olduğundan emin olunmalıdır (Sönmez, 2015:8). İnsan kaynakları politikasının başarı oranı bu ilkeye bağlıdır. Örgütte yer alan en alt tabakadan en üst tabakaya kadar herkesin bilgi sahibi olması açıklık ilkesini ortaya koymaktadır. Gizlilik ilkesi ise örgütte belirli konuların gizliliğini beyan

etmektedir. Bu konulara muhasebe ve personel bilgileri örnek olarak verilebilir (Öke, 2016:7).

İnsancıl Davranış İlkesi: İnsancıl davranış ilkesi, insan kaynakları yönetiminin var olma nedeni olan insan unsuruna önem verilmesi gerektiğini ifade eder. Halkla ilişkilerden başlanarak işe başvurma, iş görüşmeleri, performans değerleme, ödüllendirme, terfiler vb. gibi durumlar bireyleri etkileyen önemli kararlardır. Bu ilke çalışanların hakları ve fikirlerine saygı göstererek onları motive etmede önemli bir kavramdır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan faktörünü iyi kullanılmalı ve insan ilişkilerine önem vermelidir (Argon, 2001 34; Demirkaya, 2018:6).

Katılımcılık İlkesi: Katılımcılık ilkesi, çalışanların etkin bir şekilde örgüte katılımını sağlayarak insan kaynakları yönetiminden en iyi şekilde yararlanmayı amaçlamaktadır. Katılımcılık ilkesi içerisinde yeterlilik, geliştirme, eğitim faaliyetleri gibi birçok unsuru içermektedir. Tüm çalışanların eşit haklara sahip olduğu gerekçesiyle çalışanların işletme faaliyetlerine katılımları da eşit olarak görülmektedir. Yapılan sosyal ve sportif aktiviteler, birlikte gerçekleştirilen faaliyetler bu ilkeyi desteklemektedir (Tunçer, 2017:26).

Katılımcılık ilkesi, alınan kararlara çalışanların katılımı ve destekleri, problemleri çözümü, kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti, bilgiye ulaşma ve iletişimde etkinlik sağlanması gibi durumlar için önem taşımaktadır. Kararlara çalışanların katılımının sağlanması yetkinin amaç dışı kullanımını engelleyerek şeffaf bir yönetim anlayışının gelişmesini sağlar (Günindi, 2015:12-13).

Bilimsellik İlkesi: İnsan kaynakları uygulamalarıyla ilgili bilgi ve yetenekler geçmişten günümüze teknoloji gelişimi ve değişimi ile fazlasıyla gelişmiştir. Örgüt faaliyetlerinin bilimsel alanda araştırılması ve örgüte bilgi olarak dönmesi insan kaynakları yönetiminin önem verdiği konulardan biridir. Bilimsellik ilkesi bu yönüyle insan kaynakları yönetimine katkı sağlayan çalışmalara yön veren ve çalışmaları belirleyen önemli bir ilke konumundadır (Aksoy, 2017:20).

Halef Yetiştirme İlkesi: Halef yetiştirme ilkesi, örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda görev alan yöneticinin istifa etmesi, emekli olması, sağlık raporu alması gibi iş başında olamayacağı durumlar karşısında yönetimde boşluk oluşmaması amacıyla her yöneticinin kendi yerini doldurabilecek bir ast yetiştirmesidir. Böylece olası durumlarda yönetici yokluğundaki aksaklıklar giderilerek işlerin aksaması engellenmiş olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus seçilecek astın insan kaynakları yönetimi ile ilgili gerekli bilgilere sahip nitelikte olmasıdır (Yaldız, 2019:32).

Halef yetiştirme ilkesinde yönetici astlarını yetki devrine özendirmektedir. Bazı yöneticiler bu durumu kendi pozisyonlarına tehdit olarak görebilmektedirler. Bu düşünce yapısına sahip olan yöneticiler yetki devredeceği astın daha yeterli olacağını ve onun elde edeceği başarıların kendi makamını tehlikeye sokacağını düşünebilirler. Bu durum daha çok özel sektörlerde görülmektedir. Bu ilkenin gerçekleştirilmesi yönetimin istikrarını sağlayacaktır (A. Bengisu, 2015:18-19).

3.6 İnsan Kaynakları Uygulamaları

Günümüzde hızla değişen rekabet ortamı işletmelerde insan kaynaklarının etkin olması, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde ve başarı elde etmelerinde kilit noktası olmuştur. Bu bağlamda işletmeler insan kaynakları uygulamalarını kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları uygulamaları işletmelerde yer alan insan faktörünün en etkili şekilde kullanılmasını hedefleyen bir süreçtir (Bayat, 2008:68). İnsan kaynakları uygulamaları bireysel performansı, bireysel performans da örgütsel performansı etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler insan kaynakları uygulamalarının etkili ve verimli kullanılması gerektiğini kavramışlardır (Avcı, 2017:11).

Bir kurumda insan kaynakları uygulamalarının üstlendiği birden çok sorumluluk ve görev yer almaktadır. Bunların başında çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlamak gelmektedir. Böylece çalışanlar rahat bir ortamda çalışarak bilgi ve becerilerinin en iyi şekilde sergileyebilirler. Bu durum işletmenin kârlılığına, ürün ve hizmet kalitesine, verimliliğine katkı sağlayacaktır (Coşar, 2017:17-18). Çok sayıda insan kaynakları uygulamaları yer almakla birlikte bunların her biri çalışanın motivasyonunu artırarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Çalışanın

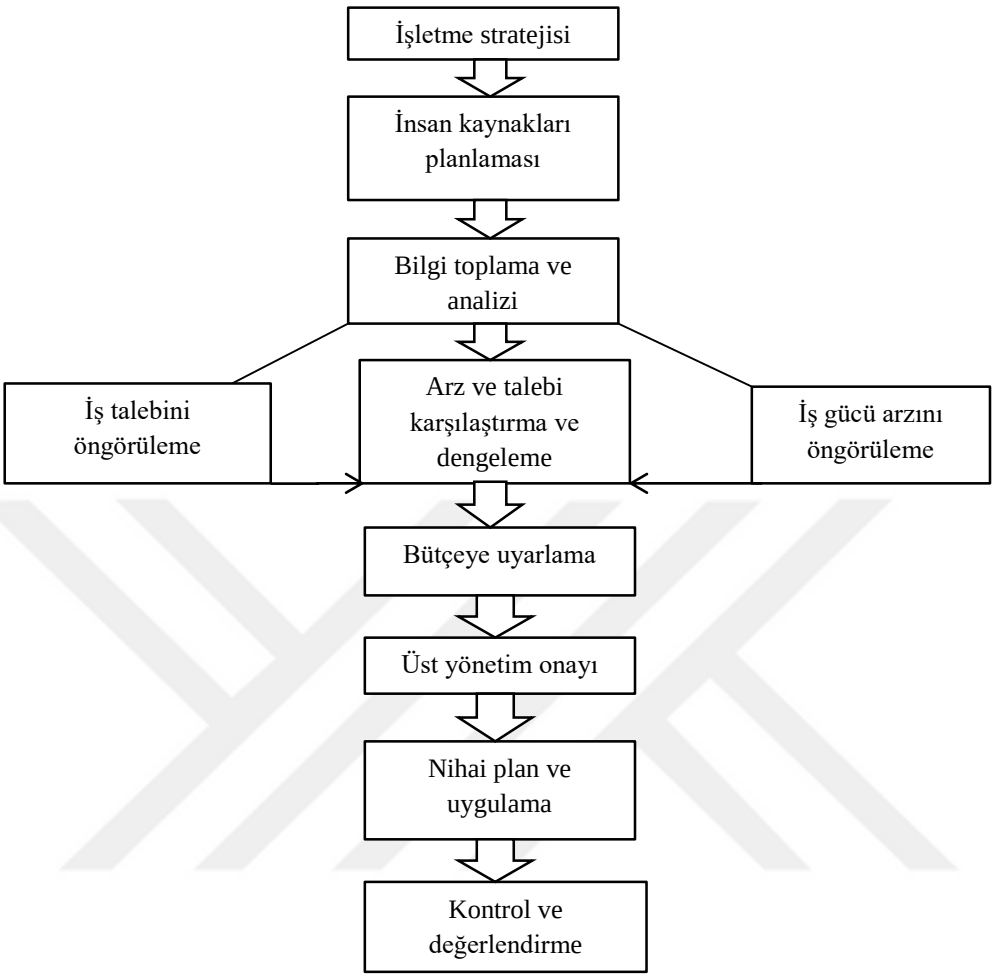
motivasyonu arttıkça insan kaynakları uygulamalarının başarılı olduğu söylenebilir (Akbulut, 2018:10).

İnsan kaynakları uygulamaları işletmenin yönetim şekli ve büyüklüklerine göre geçekleştirilen işlevleri kapsar. İşletmelerde genel olarak uygulanan insan kaynakları uygulamaları; insan kaynakları planlaması, iş analizi, iş gören bulma-seçme, öğrenme ve geliştirme (iş gören eğitimi) iletişim, kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş güvenliği ve sağlığı olarak gerçekleştirilmektedir (Güneşsu, 2015:12).

3.6.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada gerçekleştirilen çalışma sürecini kapsar. Örgütlerde insan kaynakları uygulamalarında başarı elde edebilmek için planlamanın önemi büyüktür (Sönmez, 2015:10). Önemli olan planlamada farklı insan kaynakları fonksiyonlarından önce iş analizi ve görev tanımlamalarının oluşturulması süreci ile paralel olarak yapılması ve öyle devam ettirilebilmesidir. Planlama, genel ve tüm süreçleri etkileyen bir kavramdır. İş gücü tespiti, personel yetiştirilmesi, çıkarılması gibi unsurları kapsar (Erkoç, 2018:38). Örgütlerin vazgeçilmez süreçlerinden biri olan insan kaynakları planlaması fonksiyonu, sağlam yapıdaki işletmeler için nüfus artışı, küresel iş ve rekabet ortamı, işgücü çeşitliliği gibi konularda ortaya çıkabilecek sorunlarla baş edebilmeyi sağlar (İspir, 2019:18).

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin arzu edilen zaman ve mekanda ihtiyaç duyulan özelliklere sahip iş görenin sağlanması, iş görenlerin yaptığı iş ve yapılan işin en az maliyetle gerçekleştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Bir insan kaynakları planlaması, elde bulunan insan kaynakları ve bu kaynakların nasıl değerlendirileceğinin envanteri, gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, bu ihtiyaçları karşılamak için neler yapılması gerektiği, sistemin değerlendirilmesini ve bunların belirli bir süreç içerisinde gerçekleştirilmesi gerektiğini içermektedir (Harbalıoğlu, 2016:9-10). İnsan kaynakları planlama süreci aşağıdaki Şekil 3.2'de yer almaktadır.



Şekil 3.2 İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Kaynak :Babayeva, 2018:48

Bu aşamaların gerçekleştirilmesi ile örgütün başarısı arasında ilişki vardır. Bu aşamalardan özellikle insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi işletmeler açısından uzun vadede önem taşımaktadır. Yalnız her örgüt kendi yapısına göre strateji belirlemelidir (Biber, 2006:27).

3.6.2 İş Analizi

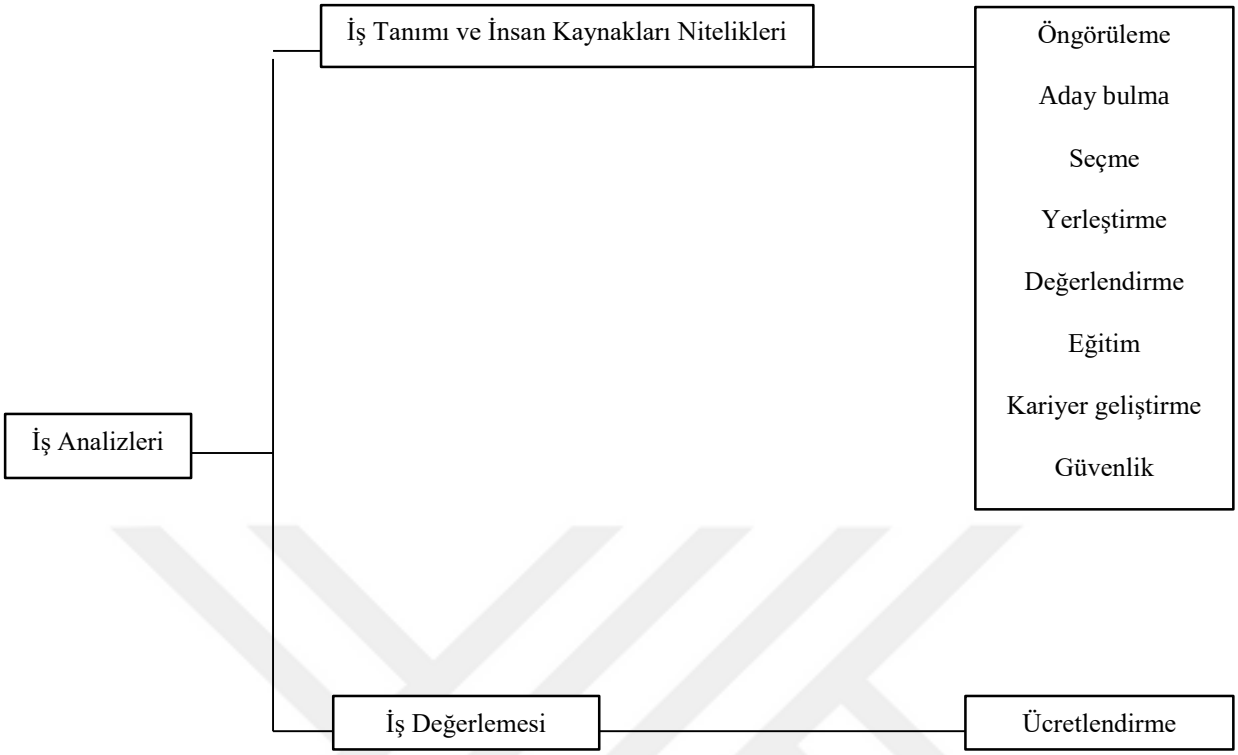
İş analizi, işle ilgili güvenilir verilerin toplanma ve değerlendirme sürecini ifade eder. Bir diğer ifade ile çalışanların gerçekleştirdikleri işlerde kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları makina ve aletler, işle ilgili bilgi, yetenek ve işin nitelikleri hakkında bilgi toplamaktır. İş analizi sonucunda işin niteliği ve çalışanların görev ve sorumlulukları belirlenir (Berk, 2017:16). İş analizi insan kaynakları

uygulamalarının temel yapı taşlarından biridir. İş analizi, işe alım, seçim, uyum, performans değerleme, ücretlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme gibi amaçlarla kullanılabilmektedir. İşin nitelikleriyle birlikte işi yerine getirecek çalışanın özellikleriyle ilgilenir (Abdurrahanlı, 2018:67). İş analizi ile belirlenen işin içeriği, kimliği, işin yapıldığı kişisel ve çevresel etkenler anket, mülakat, gözlem gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (Tunçer, 2017:17).

İş analizinin iş görenler açısından faydaları şunlardır:

- İş görenin işi hangi pozisyonda yapacağı belirlenir.
- İş yerine ait şartları bilmek,
- Yüksek performans kriterlerini bilmek,
- Örgütün amaçlarını bilmek,
- İşte başarılı olmak için neler yapması gerektiğini bilmek ve oluşabilecek sorunları belirleyerek ortadan kaldırabilmek (Çoban, 2016:31).

İş analizi sadece personele yönelik olarak değil başka alanlarda da fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. İş değerlendirmesine yardımcı olmak, toplu sözleşme görüşmelerinde bilgi sağlamak, güvenlik amaçlarına hizmet sağlamak gibi (Kaptangil, 2012:44) Bu ilişkiler aşağıdaki Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3 İş Analizi ile İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Kaptangil, 2012:44

Rakiplerine oranla daha çok başarı elde etmek isteyen örgütler, iş analizini sürekli bir faaliyet olarak yerine getirmeli ve eğitim alanındaki çalışmalarını iş analizi ile bağlantılı olarak gerçekleştirmelidirler. Böylece işletmeler kalite, verimlilik, maliyet ve iş tatmini gibi birçok konuda rasyonel kararlar alabileceklerdir. Yalnız iş analizi çalışanlar tarafından kolayca algılanmalıdır. İşler sürekli değişim gösteren dinamik bir yapıya sahip olduğu için analizin bu değişime uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Analizi yapacak olan kişilerin alanında uzman olması gerekmektedir. Böylece işletmeler için başarı kaçınılmaz olacaktır (Çelikten, 2005:133).

3.6.3 İş Gören Temini ve Seçimi

Örgütlerde insan kaynağını bulma çalışmalarından önce iş görenin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi, yapılacak işin analiz edilmesi gerekmektedir. Analiz ile iş, görev ve tanımlamaları yapılır. Bu tanımlamalar ile işin yapılış süresi, yapacak

kişi sayısı, iş riski vb. gibi konular belirlenir. Yine iş analizi ile işi yapacak olan kişilerin özellikleri belirlenir. Bu konular belirlendikten sonra işe alınacak uygun iş gören aşaması gerçekleştirilir (Demir vd., 2005:86).

Örgütlerdeki işgücü ihtiyacının karşılanması için öncelikle insan kaynakları yönetimi elinde olan verileri kontrol ederek doğru işe doğru çalışan seçiminde bulunmaktadır. İşe alma aşaması, insan kaynakları planlaması takip edilerek adayların farklı işe uygunluğu ölçülerek seçme süreciyle birlikte yürütülmektedir (Akdağ, 2007:84). İşe alım sürecinin aşamaları aşağıdaki Şekil 3.4'de gösterilmiştir.

Şekil 3.4 İşe Alım Süreci

Kaynak: Gök, 2006:36

İş gören temini ile nitelikli personelin aday havuzunda yer alması hedeflenmektedir. İş gören adayların niteliği ve sayısının artırılmasında reklam çalışmaları, internet vb. gibi faktörler rol oynamaktadır. İşe alım sürecinin ikinci aşaması olan iş gören seçimi, başvuruların değerlendirilerek işe alınıp alınmamasıyla ilgili olan süreci ifade eder. Başvuruların incelenmesi mülakat, test vb. gibi uygulamalarla gerçekleşmektedir. Sosyalizasyon ise işe yeni başlayan iş görenin çalışacağı birim, yapılacak iş ve örgüt hakkında bilgilendirilmesi sürecini ifade etmektedir (Gök, 2006:38).

Günümüzde uygulanan personel seçme ve yerleştirme yöntemleri personelin başarılı olması, verimlilik sağlaması ve iş doyumunun yüksek olması açısından önemlidir. İyi seçilmiş bir iş gören verilen eğitimlerle daha iyi hale getirilebilmektedir. İyi seçilmeyen iş görenin eğitilmesi hem daha güç hem de daha maliyeti olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde uygun personel seçimi ve yerleştirmesi önemlidir (Konaçoğlu, 2017:14).

3.6.4 Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi

Örgütler için 'eğitim' işle ilgili konularda iş görenlerin işi kolayca öğrenmelerini sağlamak ve becerilerini artırmak için gösterilen çabaların tümüdür. Örgütler tarafından değişen faaliyetler ve ihtiyaçlar sonucuna göre çalışanlarına eğitim verilmektedir (Koçak, 2015:66). Örgütlerin amacı eğitim yoluyla personelin verimliliğini artırarak örgütün bir bütün olarak performansını yükseltmektir. Geliştirme ise, iş görenin örgüte girişinden itibaren performanslarını artırıcı stratejileri, planları geliştirmeyi ve uygulamayı ifade eder. Geliştirmenin hedefi, iş görenin işini örgütün bir parçası olarak görme ve işini sahiplenerek daha verimli gerçekleştirmesini sağlamaktır. Eğitimden farklı olarak geliştirme kavramında daha uzun bir zaman dilimi ve daha uzun vadeli bir bakış açıcı gerekmektedir (Aksoy, 2017:25-26). İşletmelerde eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç duyulma nedenleri şunlardır:

- Örgütsel değişimler ve yeni yapılanmalar,
- Kadro değişikliği, iş görenlerin yeni işlere terfi edilmesi veya iş ortamındaki değişiklik,
- Özel projelerin olması,
- Yeni teknoloji ve yeni malzemelerin kullanılması,
- Yeni piyasaya girilmesi ya da piyasaya yeni ürün sunulması,
- İşletmenin taşınması, birleşmesi veya el değiştirmesi,
- İşten ayrılanların yerinin doldurulması ihtiyacı, yeni görevlerin oluşturulmasıdır (Güneşsu, 2015:17).

İnsan kaynakları yönetiminde iş görenin sadece işi ile ilgili teknik konularda değil yaşamındaki tüm bilgilere ilişkin düşünce ve davranışlarına dönük olarak eğitilip geliştirilmesi esas alınmıştır. Örgütler eğitim ve geliştirmede kullandıkları yöntemleri ise teknolojik değişiklik ve yeniliklere göre gerçekleştirmektedirler (Ceylan, 2016:21). Aşağıdaki Tablo 3.2'de örgütlerin kullandıkları eğitim yöntemleri verilmiştir.

Tablo 3.2 İş Gören Eğitim Yöntemleri

Geleneksel Eğitim Yöntemleri	Teknoloji Tabanlı Eğitim Yöntemleri
İş görenler işlerini nasıl yapacaklarını iş yaparken öğrenirler.	CD-ROM, DVD, video, ses kayıt gibi ses ya da görüntü teknolojileri kullanırlar
Özel bilgileri iletmek için sınıfta ders yöntemini kullanabilirler	Video konferans ya da telekonferans gibi yöntemlerle dinleyici ya da katılımlı olabilirler
Çalışanlar iş rotasyonu yani farklı iş ve çeşitlilikleriyle karşılaşabilirler	E-öğrenme: iş görenler internet tabanlı multimedya gibi yöntemlerle bilgilendirilebilirler
Koçluk: çalışanlar kendilerini bilgilendiren yönlendiren kişilerle çalışır	Çalışanlar bilgi iletmek ya da teknik göstermek içim uydu TV yöntemini kullanabilirler.
Deneyimsel egzersizler: yüz yüze eğitim olan taklit etme, rol oynama gibi durumları gerçekleştirme yöntemidir.	
İş görenler çalışma kitapları ve kılavuzlardan yararlanabilirler.	

Kaynak: Haskebapçı, 2015:50

Eğitim ve iş gören geliştirme faaliyetlerine önem veren işletmelerin sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir.

- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlar.
- Çalışanların yeni yeteneklerini fark etmeleri ve geliştirmelerini sağlar.
- İşe yeni başlayan iş görenlerin işi benimsemelerini işle ilgili temel beceri ve bilgileri edinmelerini sağlar (Çeliker, 2014:36).
- İşletmelerin ürün kalitesi, üretim miktarı ve sorun çözme kapasitesi artar.
- Yönetici ve iş görenler arasındaki ilişkiler gelişir.
- Çalışanların iş tatmini artar (Çeliktaş, 2016:47).

Yukarıda eğitim ve geliştirmenin yararlarından yola çıkılarak işletmeler her kademedeki çalışanlarını eğitime teşvik ederek kendilerini geliştirmelerini sağlayarak başarı elde edebileceklerini söyleyebiliriz. ‘Öğrenmeyi terk edenin gelişmesi mümkün değildir’ ifadesi sürekli gelişim için unutulmamalıdır (A. Bengisu, 2015:11-12).

3.6.5 İletişim

İletişim, akla gelebilecek her yöntemle duygu, düşünce ve bilgilerin kişiler arasında aktarımını ifade eder. Anlam olarak karşılıklı paylaşmayı, birlik ve beraberliği içermektedir. Bir diğer ifadeyle insanları birbirine bağlayan birbirini etkileyen bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan faktördür (Taner, 2006:7-10). İletişim, örgüt içerisinde karşılıklı güvenin oluşmasını sağlar. Organizasyon içerisinde iletişim, çalışanlar arasındaki bilgi, anlayış, yaklaşım aktarımı ve bu aktarımda kullanılan işletme araç, gereç ve yöntemlerini içermektedir (Bayraktaroğlu, 2003:248).

İşletmelerde veri aktarımı sağlayan iletişim hayati önem taşımaktadır. Sağlıklı bir işletmede kesintisiz iletişim ile veri akışının sağlanması beklenmektedir. Ayrıca işletmelerin başarılı olabilmesinde sadece işletme içi veri akışı değil işletme dışı veri akışı yani iletişimin sağlaması gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinin, iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını arttırabilmeleri ve işlerin aksamadan gerçekleştirilebilmesi için işletme içerisindeki çalışanların ilişki ve iletişimlerine önem vermeleri gereklidir (Avcı, 2017:16-17).

Örgüt içerisinde iletişimin az olması başarılı iş görenlerin işten ayrılıp alternatif işleri tercih etmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanların işe devamlılığının sağlanması açsından iletişim önemlidir. Örgüt içi iletişimin sağlanması insan kaynakları yönetiminin görevlerinden birisidir. Örgütsel iletişimin sağlanması verimlilik, çalışanların kararlara katılımı, istekli çalışmaları, birlik ve beraberliğin olması gibi durumlar üzerinde etkilidir. Sağlıklı iletişimin işten ayrılmaları azalttığı pek çok araştırma bulgularında yer almaktadır (Kılıç, 2017:51).

3.6.6 Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Günümüzün en önemli kavramlarından birisi de ‘kariyer’ dir. Kariyer kavramı bireylerin işle ilgili hayatı boyunca edindiği tecrübe, bilgi ve davranışların toplamını ifade etmektedir (Yaldız, 2019:41). Bir başka ifade ile kariyer, kişinin hayatı boyunca işiyle ilgili olarak bireysel ve örgütsel hedefler doğrultusunda gösterdiği ve göstereceği çabalar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde kariyer kavramı, kariyer yönetimi ve kariyer planlama olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu iki boyut

karşılıklı etkileşim halindedir. Bu durum hem bireyi kariyer hedeflerine ulaştırmada hem de örgütün iş gücü gereksinimini uzun vadede karşılamada yarar sağlamaktadır (Babayeva, 2018:61).

Kariyer yönetimi; örgütlerin ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyarak, ihtiyaçlarının karşılanması, hedeflere ulaşmaları, birbirlerini doğru anlamaları gibi noktalarda birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarını ve bu çalışmaların belirli bir stratejik düzenlemeler içinde gerçekleştirilmesini sağlayan unsurdur (Ertürk, 2011:213). Kariyer yönetimi amaçları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- İşletmenin başarısı için gerekli ihtiyaçların sağlanması,
- İşle ilgili deneyim ve eğitime sahip iş görenlerin sağlanması,
- İş görenlerin yeteneklerini işlerinde sergileyebilmeleri için onlara rehberlik yapılması (yılmaz, 2018:35).
- Kariyer yollarının belirlenmesi,
- Çalışan performanslarının değerlendirilmesi ve performanslarının artırılması için çalışanları güdülemek,
- İş deneyimlerinin arttırılmasıdır (Tahiroğlu, 2002:140).

Kariyer planlaması; bireyin kendi yaşam hedeflerini ve örgütün üyesi olarak belirlediği hedeflerini geliştirmesi kapsamında yer alan geliştirme programlarını kapsamaktadır. İş görenlerin bilgi, yetenek özelliklerinden hedeflerine en uygun olanı seçerek amaçlarına ulaştırmayı sağlayan unsurdur. İşletme içerisinde yapılan kariyer planlaması çalışanların belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmada kolaylık sağlamaktadır (Örs, 2019:18).

Kariyer planlamasının temel amaçları aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Çalışanların kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimini etkili kullanmak,
- Çalışanları işlerinde geliştirmek,
- İyi bir kariyer planlaması ile iş başarısının artmasını sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak (Öke, 2016:10).

İşletme içerisinde belirlenen plan ile kariyer planlamanın uyuşması gerekmektedir. Uyumun sağlanması ile sağlıklı kariyer yönetimi elde edilebilir. İşletmelerde etkin kariyer yönetimi ve planlaması yapılmadığı takdirde örgüt içerisinde birçok problemle karşılaşılabilir. Çünkü çalışanlar bağlı oldukları örgütlerde kariyer planlaması yapılmadığı zaman kısa sürede örgütten ayrılmak isteyebilirler. Başarılı bir kariyer yönetimi ve planlamanın yapılması örgütlerin verimliliğini, etkinliğini ve performansını artıracaktır (Çoban, 2016:34).

3.6.7 Performans Değerlendirme

Performans, bireyin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde yerine getirmesi, işin üstesinden gelmesi anlamına gelmektedir. Yapılan işin amaçlara ulaşma derecesi olarak da tanımlanabilir. Bir çalışanın kendisine verilen görevi belli bir zaman içerisinde yerine getirmek için gösterdiği çabaların sonuçlarını ifade etmektedir. Performans değerlendirme ise kişinin işindeki başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varmaktır (Gedikli, 2007:51-53). Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, tutumunu, özelliklerini bir bütün olarak ele alan bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren araçtır (Okakın, 2013:139).

Performans değerlendirmenin amaçları şunlardır:

- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Ücret artırmalarında yöneticilerin aldıkları kararlara yardımcı olmak,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirmek,
- Çalışanları motive etmek,
- İşte başarısız olan personelin işten uzaklaştırılmasını sağlamak (Berk, 2017:21-22).

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak başarısının ne derecede olduğunu ölçmektedir. İş gören üzerinde yönetsel alanlarda karar verebilmek için kullanır. Bu yönetsel alanlar; ücret artışı, terfi, işten çıkarma vb. gibidir. Yöneticilerin bu konularda performans değerlendirmesi yapması gerekmektedir (Harbalıoğlu, 2016:13-14). Performans değerlendirmenin iş görenlerin

güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmesini sağlar. Yönetimin iş ve sonuçları üzerinde kontrolü güçlenir (Geldi, 2014:17).

3.6.8 Ücret Yönetimi

Ücret, zihni veya bedeni olarak gösterilen emek karşılığında ödenen bedeldir. Girişimci tarafından kâr ya da zarara bakılmadan, üretilen mal satışı beklenmeden emek sahibine ödenen bedel olarak da tanımlanmaktadır. Ücret yönetimi, ücret yapısının korunması veya değiştirilmesi, teşvik edici ücret sistemleri, ödemeler vb. gibi ücretle ilgili konuları içermektedir (Bayraktaroğlu, 2003:155-156). Ücret yönetimi iş görenin örgüte bağlılığını artıran, örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayarak amaçlarını destekleyen süreçtir (Gök, 2006:46). Ücret yönetiminin ögeleri aşağıdaki Şekil 3.5'de gösterilmiştir.

Şekil 3.5 Ücret Yönetiminin Ögeleri

Kaynak: Kaptangil, 2012:48

Çalışanların emekleri karşılığında ödenen ücret, işveren için önemli bir maliyet unsurudur. Ücretin miktarının yanı sıra adil olması da önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlar aldıkları ücreti kendileri ile aynı işi yapan diğer iş görenlerle mukayese ederler. Ücretlendirmenin adil olmadığını düşünen iş görenin motivasyonu düşer, iş tatminsizliği oluşur ve yeni iş arayışına girebilir. Bundan dolayı ücretlendirme dikkatli ve iş görenler üzerinde etkin olacak şekilde gerçekleştirilmelidir (Erkoç, 2018:46).

Etkili ücret yönetimi aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir.

- Nitelikli çalışanları kazanmak ve elde tutmak için gerekli ekonomik yapı
- Sistematik bir iş değerleme ile ücreti adaletli ve eşit dağıtmak,
- Resmi prosedürlerin yönetmeliklere uyum sağlaması,
- Maliyet kontrolünün sağlanması ve etkili insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır (Ertuğrul, 2018:49).

İş görenin aldığı ücret kendini tatmin ettiği sürece motivasyonu artacaktır. Çalışan için yeterli düzeyde olmayan ücretlendirme ise bıkkınlık, işten soğuma gibi olumsuz durumlara yol açacaktır. Bu nedenle iş verenlerin ücretlendirmeyi çalışanların sarf ettikleri çabaları ile tatmin duygularını da baz alarak değerlendirmeleri gerekmektedir (Güneşsu, 2015:25).

3.6.9 İş Güvenliği ve Sağlığı

İş güvenliği ve sağlığı, çalışanların sosyal, fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olarak işlerini gerçekleştirebilmeleri için uygun ortamın sağlanması ve bunun için gerekli tedbirlerin alınmasıdır (Yaldız, 2019:44). İşletmeler çalışanların sağlığını koruyabilmeli, oluşabilecek çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırarak güvenliğini sağlayabilmelidir. Çalışanların işlerinde kendilerini güvende hissetmesi karşılaşılabilecek olumsuz durumlar karşısında örgütün sağlayacağı sağlık güvencesi motive edici unsur olarak görülmektedir (Akdağ, 2007:47).

İşletmelerde meydana gelen iş kazaları, hastalık gibi olumsuz durumlar maliyetleri artırır. Bu durum çalışanların verimliliklerini olumsuz etkiler. İşletmelerde iş sağlığı ve güvencesi uygulamalarında iki tür maliyet ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- Korumak ve olumsuzlukları önlemek amacıyla yapılan harcamalar
- İş kazası ve hastalık gibi durumlarda iş görenin masraflarının karşılanmasıdır (Birsen, 2018:17).

İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliğinin önemi son yıllarda artmıştır. Çoğu işletmede iş güvenliği uzmanının çalışma zorunluluğu getirilmiştir. İşletmelerde alınacak tedbirler hem işletmeye hem de ülke ekonomisine artı değer katmaktadır. Alınacak tedbirler risk oluşmadan önce uygulanırsa çalışanlar açısından emek, sermaye ve zaman kaybının olması önlenmiş olacaktır. Ayrıca sağlık problemleri ve sakatlık gibi olumsuz durumların önüne geçilmiş olacaktır (Tunçer, 2017:23).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TEORİK MODEL VE HİPOTEZ

Bu bölümde liderlik yetenekleri, işletme başarısı ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkilerden bahsedilerek teorik model ve hipotezler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişki, insan kaynakları uygulamaları ve işletme başarısı arasındaki ilişki, liderlik yetenekleri ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki hipotezlerle desteklenmeye çalışılmıştır.

Bilimsel araştırmalar, genellikle araştırmacı, durum saptayıcı, olayları tanımlayan ve betimleyen aralarında ilişki kuran nesnel çözümler üretmeyi amaçlayan şekillerde tasarlanan çalışmalardır (Harbalıoğlu, 2016:40).

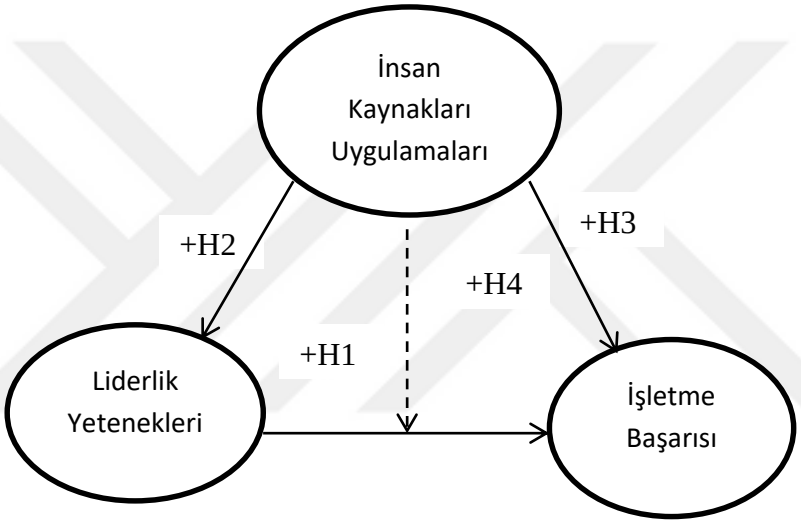
Liderler planlayıcı, yönlendirici ve öğreticidir. Günümüz rekabet ortamında fark yaratabilmek adına liderlerdeki bu vasıflara yeni yetenekler gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda liderlik yeteneklerinin örgütün bünyesine kazandırılması gerektiği vurgulanmıştır. Liderlerin yeteneklerini uygun ortam ve koşullarda sergilemesi işletmenin performansını etkileyebilmektedir (Can, 2007:265-266).

İnsan kaynakları uygulamaları liderlerin amaçlarına ulaştırılması açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları ile liderlerin yeteneklerini sergilemeleri, örgüte olan sorumluluklarını yerine getirmeleri ve etkili kararların verilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde iş gücü ihtiyacının karşılanmasında ve işletme performansının yükselmesinde büyük rolü vardır (Babayeva, 2018:41-42).

İşletmelerde yetenekli liderlerin varlığı ile çalışanların bağlılığı, işletmede tutulması eğitim-geliştirme vb. gibi insan kaynakları uygulamalarının etkin kullanımı sağlanmaktadır. Yetenekli lider yönetimi insan kaynaklarının başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Çünkü yönetimi başarı ile gerçekleştiren lider izlenecek politikaları istenilen düzeyde yerine getireceği için örgütlere avantaj sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008:145-150) Bu nedenle işletmelerde başarı elde edilebilmesi için ilk

olarak liderlerin yeteneklerini başarılı şekilde sergilemeleri ve insan kaynakları uygulamalarını uygun şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Liderler işletmenin stratejik hedefleri ile aynı doğrultuda insan kaynakları uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştirdikleri takdirde örgütler için başarı kaçınılmaz olacaktır (İçirgen, 2016:12).

Bu çalışmada "liderlik yetenekleri ile işletme başarısı arasındaki ve bu ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolü nedir?" temel araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Bu amaçla araştırmada ileri sürülen teorik model Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1 Teorik Model

Günümüzde rekabet ortamı içerisinde rakiplerine karşı avantaj elde ederek en iyi olma istemi ile çalışmalarını sürdüren işletmelerin temel kaynaklarından biri insan faktörüdür. İşletmeler liderlerin yeteneklerini ortaya koyup bu yeteneklerden yararlandıkları takdirde başarıyı kolayca elde edebileceklerdir. Liderlik yetenekleri, yüksek performansın elde edilmesinde lideri diğerlerinden ayırt eden bilgi, beceri, deneyim, tutum ve tecrübeleri ifade eder. Bu konuda önemli olan liderlerin yetenekleri ile işletme amaçlarını özleştirerek üstün performans sağlayabilmektir (Biçer ve Düztepe, 2003:13).

Lider tarafından örgüt çalışanlarının gönüllü olarak işi gerçekleştirmesine razı edilmesi örgütsel başarıyı ifade etmektedir. Liderin amaçlanan planlara ulaşabilmesi için grup üyelerini etkileme becerisini kullanarak yönlendirmesi gerekir. Bir takımda yetenekli lider sayısı arttıkça o takımının başarı düzeyi de artmaktadır. Yani örgüt içerinde görev yapan liderin yeteneklerinin fazla olması ve bu yetenekleri kullanabilme düzeyi işletme başarısını etkilemektedir (Taşkıran, 2018:2).

İşletme içerisindeki iş görenlerin çalışma hayatlarında sergiledikleri davranışları, tutumları ve örgütle olan ilişkilerini belirlemede liderlerin yetenekleri önemli bir faktör olmuştur. Bu nedenle bu konuyla ilgili ortaya konulan çalışmalarda liderlerin yeteneklerinin çalışanları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin önemi vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu olarak liderlerin yetenekleri doğrultusunda ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışlarının, işletmelerin başarısı için hayati önem taşıdığı ortaya konulmuştur (Güzel, 2011:283). Buradan hareketle araştırmada ileri sürülen birinci hipotez:

H_1: Liderlik yetenekleri, işletme başarısını pozitif yönde etkiler.

İşletmeler için liderlerin kendine has farklar yaratarak eşsiz bir konum kazanması farklı yetenekleri ortaya koyması önemlidir. Liderler insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirdiklerinde rekabet üstünlüğü sağlama, teknolojiye ayak uydurma, varlığını sürdürebilme gibi birçok konuda başarı elde etmiştir (Solmaz:30).

Yetenekli liderlerin örgüt içerisinde yenilik yaratabilme, değer katma ve rekabette farklılık sağlayabilme gibi becerilere sahip olması ve bu becerilerini uygulamayabilmesi gerekmektedir. Liderlerin aralarında iş birliği sağlayabilmeleri iletişim, personel eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerleme gibi önemli insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirmesi örgüt açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesi liderin becerisiyle bağlantılıdır. Lider becerisi ne kadar yüksek ise insan kaynakları uygulamaları başarısı da o derece de etkilenmektedir (Doğan ve Demiral, 2008:148-151). Yazından hareketle araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez:

- H_2: Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları, liderlik yeteneklerini pozitif yönde etkiler.

Küreselleşme ve rekabetin artmasıyla üretim, finans, pazarlama vb. gibi işletme fonksiyonlarının önemi ile birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi de artmıştır. İşletmelerde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları nitelikli işgücünün sağlanması ve bu işgücünün örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılması işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Erdil ve Alpkan, 2004:102). Üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağı örgütler için en zor ve maliyetli olan kaynaktır. Örgüt için gerekli nitelikleri olmayan çalışanlara sahip olan kuruluşların amaçlarına ulaşmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri zordur. Bu nedenle örgütlerin başarısı ve insan kaynakları uygulamaları arasında yakın bir ilişki vardır (Haskebapçı, 2015:36).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmelerde en alt düzeyden en üst düzeye sahip olunan insan gücü yani emek kavramını kapsamaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları işletme çıkarlarını ön planda tutarak işgücü verimliliğini sağlar. Örgütler için stratejik önem sağlayan insan kaynakları uygulamaları örgütün rekabet üstünlüğünün sağlanması, motivasyon, eğitim ve uygulamaların iyi yönetilmesi gibi birçok alanda fayda sağlayarak başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Sönmez, 2015:4-5). Buradan hareketle araştırmada ileri sürülen üçüncü hipotez:

H_3: Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları işletme başarısını pozitif yönde etkiler.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetleri kapsamaktadır. İhtiyaç duyulan insan gücünü en iyi şekilde ortaya koymak, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek için ortaya konulan stratejileri ifade eder (Saraç, 2016:3). Örgütün amaçlarına ulaşmayı stratejik olarak gerçekleştiren insan kaynakları uygulamalarıdır. Örgüt içerisindeki çalışanları amaçlara yönlendirme görevi ise liderlere aittir. Liderler, çalışanlarını motive ederek örgüte bağlılıklarını sağlar ve onları amaçlar doğrultusunda yönlendirir (Koç, 2013:33).

İşletmeler için finansal performans, iş gücü devri ve verimlilik sağlama gibi konularda insan kaynakları uygulamalarının önemi büyüktür. Liderlerin insan kaynakları uygulamalarını yönetimin bir parçası olarak benimseyerek çalışanlarını adapte etmeleri gerekmektedir. Seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyum içerisinde çalışma ve birbirini tamamlayan politikaları kapsayan insan kaynakları uygulamalarının başarılı olarak gerçekleştirilmesinde liderlere önemli rol düşmektedir (Bayat, 2008:73-74).

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerde daha verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Böyle yöneticiler örgütün neye, ne kadar ve neden ihtiyacı olduğunun bilincinde olarak bu ihtiyacın giderilmesi için insan kaynakları politikalarını uygulamaktadırlar. Örneğin insan kaynakları uygulamalarından biri olan örgüte aday bulma ve seçme sürecinde lider seçme ve bulma yeteneğini kullanır. İnsan kaynakları yöneticisinin lider olduğu bir örgütte çalışanların lidere gönülden bağlılığının sağlanması ile motivasyon, bağlılık ve performans gibi ölçütleri herhangi bir zorlama olmadan kendi istek ve iradeleriyle arttırmak isteyeceklerdir (Solmaz, 2018:25-28). İnsan kaynakları uygulamaları ve liderlik yeteneklerinin işletme başarısı üzerindeki etkisi ve önemi büyüktür. Bu öneme rağmen yazında liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolünü ortaya koyan araştırmalara rastlanmamıştır. Yazındaki bu ihtiyaçtan hareketle araştırmada ileri sürülen ve çalışmanın temelini teşkil eden dördüncü hipotez:

- H_4: Liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolü vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK YETENEKLERİ VE İŞLETME BAŞARISI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ: SANAYİ İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Konusu Amacı ve Önemi

Örgütün hedeflere ulaşmasında önemli faktörlerden biri de yönetim ve yöneticidir. Yöneticinin sahip olduğu liderlik özellikleri örgütlerde başarı için önem taşımaktadır. Çünkü liderler yeteneklerini sergileyerek örgütün ve çalışanların amaç ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadırlar. Amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının kontrolü için ise örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına gerek duyulmaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları örgütlere yüksek düzeyde katma değer sağlamaktadır.

Araştırmanın konusu, liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolüdür. Araştırmanın amacı, liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkideki insan kaynakları uygulamaların rolünü ortaya koymaktır. Bu nedenle çalışmada yöneticilerin yeteneklerine işletmelerdeki insan kaynakları uygulamalarının önemine ve işletmelerdeki başarı ölçütlerine değinilmiştir.

İşletme yöneticileri insan kaynakları uygulamaları fonksiyonunun çıktılar üzerinde etkili olduğunu fark etmiş ve insan kaynakları amaçları ile işletme amaçlarının paralel olması gerektiğini vurgulamışlardır. İnsan kaynaklarının etkin olarak işleyişinin yöneticinin kabiliyetine bağlı olduğu belirtilmiştir (Polat, 2007:30). Sonuç olarak yöneticinin örgüte uygun liderlik yeteneğini kullanarak örgütü başarıya götürebileceği, bu başarının ise insan kaynakları uygulamalarıyla destekleneceğini söylenebilir.

5.2 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde işletme başarısı ile ilgili bilgiler, üçüncü bölümde insan kaynakları uygulamaları ve dördüncü bölümde liderlik yeteneklerine yer verilmiştir. Anket,

yazında ileri sürülmüş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak geliştirilmiştir.

İşletme başarısı ölçeği Gül'ün (2012) 'İşletmelerdeki kurumsallaşma düzeyinin işletme performansına etkisi' adlı çalışmasındaki ölçekten uyarlanmıştır. Gül (2012), çalışmasında işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin işletme performanslarına etkilerini incelemiştir. Gül (2012) işletme başarısı ölçeği boyutlarını; tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut, toplumsal boyut ve çalışanlarla ilgili boyut olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Ölçek 27 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada araştırmanın amaçlarına hizmet ettiği için Daowd'un (2016) çalışmasından da 2 madde uyarlanmıştır. İşletme başarısı ölçeği, toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçek "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle Katılıyorum" aralığında 5'li Likert tipi ölçek nite1liğindedir.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeği, ilgili kavramın kapsamının geniş olmasından dolayı farklı çalışmalardan uyarlanmış olup sekiz boyut ve 51 ifade içermektedir. Ölçeğin boyutları; ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, terfi, seçme ve yerleştirme, iş analizi, kariyer yönetimi ve planlama şeklinde yer almıştır. Ölçek "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle Katılıyorum" aralığında 5'li Likert tipi ölçek niteliğindedir.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin boyutlarına ilişkin ölçek Güleçoğlu'nun (2018) 'İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının örgütsel bağlılığa etkisi' adlı çalışmasından uyarlanmıştır ve 15 maddedir.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin boyutlarına ilişkin ölçek Öke'nin (2016) 'Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş: Mersin Belediyesi örneği' adlı çalışmasından uyarlanmıştır ve 15 maddedir.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin boyutlarına ilişkin ölçek Geldi'nin (2014) 'İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel psikolojik sermayenin aracılık rolü' adlı çalışmasından 14 madde uyarlanmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin boyutlarına ilişkin ölçek İmamoğlu'nun (2017)' Belediyelerde insan kaynakları yönetimi' adlı çalışmasından 6 madde uyarlanmıştır.

İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin boyutlarına ilişkin ölçek Berk'in (2017) 'İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel adalete etkisi' adlı çalışmasından 1 madde uyarlanmıştır.

Tablo 5.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Ölçek	Alt Boyutlar	İfade Sayısı	Yararlanılan Kaynak
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Eğitim ve Geliştirme	9	Güleçoğlu (2018) Öke (2016) Geldi (2014) İmamoğlu (2017)
	Ücretlendirme	6	Geldi (2014) İmamoğlu (2017)
	İnsan Kaynakları Planlama	6	Güleçoğlu (2018) Öke (2016)
	Performans Değerlendirme	8	Berk (2017) Güleçoğlu (2018) Öke (2016) Geldi (2014)
	Ödüllendirme	7	Geldi (2014) İmamoğlu (2017) Güleçoğlu (2018)
	İş Analizi	6	Güleçoğlu (2018) Öke (2016)
	Kariyer Planlama	4	Öke (2016) İmamoğlu (2017)
	Terfi	5	Güleçoğlu (2018) Öke (2016) Geldi (2014)

Liderlik yetenekleri ölçeği, Önal'ın (2016) 'belediyelerde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan düşüncelerinde çalışanların demografik özelliklerinin farklılaştırıcı etkileri' adlı çalışmasından 40 madde uyarlanmıştır.

WardJones'in (2006) "Tarım ve Yaşam Bilimleri Yüksek Liderliği: Liderlik Becerileri, Liderlik Şekilleri ve Akademik Program Liderlerinin Sorun Çözme Şekilleri" adlı çalışmasından 10 madde uyarlanmıştır. Çalışmada yer alan liderlik

yetenekleri ölçeği 50 maddeden oluşmaktadır. Ölçek "1=Kesinlikle Katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle Katılıyorum" aralığında 5'li Likert tipi ölçek niteliğindedir.

5.3. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarının genellenebileceğini ifade etmektedir (Arlı ve Nazik, 2003:72). *Genel (Hedef) evren;* tanımlanması kolay ulaşılması zor olan evrendir. Örneğin; Türkiye'de tüm lise son sınıf öğrencilerini evren olarak alan bir araştırmacının tüm öğrencilere ulaşması ya da genelleme yaparak güvenli bir sonuç elde etmesi zordur. Bu nedenle araştırmalarda 'çalışma evreni' kavramı önerilmektedir (Özen ve Gül, 2007:396). *Çalışma evreni;* genel evrenin tüm sınırlılıklarını içeren ulaşılması kolay olan ve araştırmacının bazı sınırlılıkları göz önüne alarak oluşturduğu evrendir (İspir, 2019:58).

Çalışmalarda genel evrene ulaşılabilmesi zor olmaktadır. Evreni oluşturan bireylerin sayısı çok fazla değil ise bu bireylerin özelliklerinin parametre hesabında dikkate alınması sorun teşkil etmemektedir. Eğer bireylerin sayısı fazla ise durum sorun teşkil etmektedir. Böyle durumlarda bilimsel araştırmalarda genelleme sağlanabilmesi için evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi gerekmektedir (Harbalıoğlu, 2016:41-42).

Örneklem, çalışma evreninden elde edilmiş ve evreni temsil eden daha az sayıdaki elemanı ifade eder. Örneklem ile çalışma yapmak hızlı, hesaplı ve daha az zahmetlidir. Örnekleme, çalışma evreninden örnek belirleme sürecine verilen genel addır. Örnekleme yapabilmek için araştırmacının güven aralığı, güven düzeyi, evren büyüklüğü gibi bazı temel bilgilere sahip olması gerekir (Can, 2013:25). Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda genelde güven düzeyi %95 ve güven aralığı %5 olarak alınmaktadır. Bu çalışmada da bu değerler esas alınmıştır. Bu araştırmada evren büyüklüğü tam belirlenememiştir. Dolayısıyla evren büyüklüğünün belirsiz olduğu durumlar için önerilen örneklem sayısı belirleme yöntemi uygulanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012:42).

$$n = \frac{t^2pq}{d^2}$$

Formülde; n= Örnekleme alınacak birey sayısı; p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı); q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p); t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer; d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen + sapma değeridir. Formülde; t:1.96 α =0.05 de ∞ serbestlik derecesindeki t değeridir. N bilinmediği için serbestlik derecesi ∞ olarak alınmıştır. Bu bilgiler ışığında yapılan hesaplama sonucunda evreni temsil edebilecek düzey olan en az 384 örneklem büyüklüğüne ulaşılması gerektiği görülmüştür (anketcozumu, 2019). Bu çalışmada 430 geçerli örneklem büyüklüğüne ulaşılmış olup evreni temsil edebilecek düzeyde olduğu değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın evreni Konya, İstanbul, İzmir, Antalya, Niğde, Adana illerinde insan kaynakları bölümü olan zirai ilaç alanında faaliyet gösteren sanayi işletmeleridir. Bu evrenin tercih edilmesinin nedeni liderlik yetenekleri ile işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolünün ölçülmesi noktasında yararlı olacağıdır.

5.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım sınırlılıkları vardır. İlk olarak araştırma Konya, İstanbul, İzmir, Antalya, Niğde, Adana illeri ile sınırlıdır. Bir diğer sınırlılık zirai ilaç alanında hizmet veren ve insan kaynakları bölümü olan işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmada verilerin elde edilmesi anket tekniği ile sınırlıdır.

5.5 Geçerlilik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda, araştırmacılar tarafından aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı sonuçların alınabilmesi gerekir. Aksi halde, hangi sonucun güvenilir olduğuna karar verilemez. Araştırmalarda alınan bir sonucun, başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmesi çalışmanın güvenilirliğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın tutarlı olmasını ifade etmektedir. Çalışmayla ilgili genel olarak yapılan uygulama sonucunda tutarlı cevaplar alındığı gözlenmiştir.

5.5.1 Uzman Görüşü

Anket yüzey geçerliliğini sağlamak için öncelikle farklı uzman görüşlere yer verilmiştir. Uzman görüşü olarak 2 işletme yöneticisi, 3 akademisyen ve 4 işgören

olmak üzere toplam 9 kişinin görüşleri değerlendirilmiştir. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçeklerdeki ifadelerde ve anket tasarımında gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

5.5.2 Pilot Uygulama

Bilimsel araştırmalarda yapılan çalışmalar ilk olarak tüm bölge ya da birimlere uygulanmadan önce belli bir örneklem üzerinde uygulanır ve uygulamadan alınan sonuçlar ve verilere göre diğer bölgelerde uygulanıp uygulanmayacağına karar verilir. Çalışmayla ilgili olarak 50 geçerli anket ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonuçları doğrultusunda bazı ölçek ifadelerinde düzeltmeler yapılmış ve ankete son hali verilmiştir.

5.6 Veri Analizi ve Bulgular

Verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Veri kontrolü yapılmış ve hatalı girilen veriler anket formuna göre düzeltilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi IBM SPSS 22. paket programında yapılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sayısal ölçümlerde ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirlik testi ile faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca Araştırma verileri testi ve Kolmogorov-Smirnov ile Skewness ve Kurtosis testi ile normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Normal dağılıma uymayan verilerin analizinde parametrik olmayan testler kullanılması gerekmektedir. Ancak Bu çalışmada 430 geçerli geri dönüş olması, normallik durumunu dikkate almadan parametrik testler yapılmasını mümkün kılmaktadır. Verinin dağılımını görmek ve doğru analiz yöntemlerini belirlemek için parametrik testler yapılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişki durumlarını ölçmek için Person korelasyon analizine ve çoklu regresyon analizine ihtiyaç duyulmuştur.

5.6.1 Demografik Bulgular

Demografik bulgular üzerine yapılan analizler çalışanın evreninin sağlıklı bir şekilde tanımlanması ve anlaşılması üzerinde önemli bir bileşen oluşturmaktadır. Demografik bulgular çalışanları izleme kavramıyla ilişkili olan önemli değişkenler olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu bulgular ile araştırmalara katılan katılımcıların ‘cinsiyet, yaş, eğitim durumu’ vb. gibi özellikleri ve oranları ortaya konulmaktadır

(Koç, 2015:137). Araştırmanın demografik bulgulara ilişkin frekans analizi aşağıdaki Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablo 5.2 Demografik Özellikler Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler		Frekans (*f*)	Yüzde (%)
Cinsiyet			
	Erkek	350	81,4
	Kadın	77	17,9
	Cevapsız	3	0,7
	Toplam	430	100
Medeni Durum			
	Evli	313	72,8
	Bekar	113	26,3
	Cevapsız	4	0,9
	Toplam	430	100
Yaş			
	18 yaş ve altı	1	0,2
	18 ile 24 yaş arasında	89	20,7
	25 ile 34 yaş arasında	179	41,6
	35 ile 49 yaş arasında	145	33,7
	50 ile 65 yaş arasında	15	3,5
	65 yaş ve üzeri	1	0,2
	Cevapsız	1	0,2
	Toplam	430	100
Eğitim Durumu			
	İlkokul	61	14,2
	Ortaokul	11	2,6
	Lise	153	35,6
	Meslek Lisesi	60	14,0
	Ön lisans	71	16,5
	Lisans	64	14,9
	Yüksek Lisans	8	1,9
	Cevapsız	2	0,5
	Toplam	430	100
Mevcut İş Çalışma Süresi			
	1 yıldan az	17	4,0
	1 ile 3 yıl arasında	97	22,6
	4 ile 6 yıl arasında	155	36,0
	7 ile 9 yıl arasında	103	24,0

	10 ile 15 yıl arasında	40	9,3
	16 ile 20 yıl arasında	13	3,0
	20 yıl ve üzeri	3	0,7
	Cevapsız	2	0,5
	Toplam	430	100
Toplam Çalışma Süresi			
	1 yıldan az	2	0,5
	1 ile 3 yıl arasında	50	11,6
	4 ile 6 yıl arasında	75	17,4
	7 ile 9 yıl arasında	114	26,5
	10 ile 15 yıl arasında	106	24,7
	16 ile 20 yıl arasında	52	12,1
	20 yıl ve üzeri	30	7,0
	Cevapsız	1	0,2
	Toplam	430	100
Çalışılan Bölüm			
	Üretim	322	74,9
	Pazarlama – Satış	82	19,1
	Muhasebe	16	3,7
	İnsan Kaynakları	8	1,9
	Diğer-Yönetici	1	0,2
	Cevapsız	1	0,2
	Toplam	430	100
İşletmedeki Konum			
	Firma Sahibi/Ortağı	2	0,5
	Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.	3	0,7
	Şef/Süpervizör/Formen/Ustabaşı	21	4,9
	Bölüm veya Birim Müdürü / Müdür Yrd.	8	1,9
	İşgören/Çalışan/Memur	394	91,6
	Cevapsız	2	0,5
	Toplam	430	100

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin dağılımı Tablo 5.2'de gösterilmektedir. Katılımcıların (%81,4) çoğunluğunun erkek, (%72,8) evli, (%41,6) 25 ile 34 yaş aralığında, (%35,6) lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mevcut işlerinde çalışma süreleri incelendiğinde ise çoğunluğunun (%36) 4 ile 6 yıl arasında çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma

sürelerine göre çoğunluğu (%26,5) 7 ile 9 yıl arasında yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (%74,9) üretim bölümünde çalışanlardan oluşmaktadır. Çoğunluğunun (%91,6) iş gören/çalışan statüsündeki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5.3 İşletme Demografik Özellikler Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler		Frekans (*f*)	Yüzde (%)
Mevcut İşletme Faaliyet Yılı		**Sayı**	**Yüzde**
	10 ile 15 yıl arasında	173	40,2
	16 ile 20 yıl arasında	96	22,3
	20 yıl ve üzeri	160	37,2
	Cevapsız	3	0,7
	Toplam	430	100
İşletme Personel Sayısı			
	100 ile 249 arasında	70	16,3
	250 ile 499 arasında	136	31,6
	500 ile 999 arasında	103	24,0
	1000 ile 1999 arasında	74	17,2
	2000 ve üstü	46	10,7
	Cevapsız	1	0,2
	Toplam	430	100
İşletme Yasal Statüsü			
	Anonim Şirketi	253	58,8
	Limited Şirketi	176	40,9
	Diğer- Tarım Şirketi	1	0,2
	Toplam	430	100
İşletmenin Faaliyet Sektörü			
	Kimya – Boya	429	99,8
	Cevapsız	1	0,2
	Toplam	430	100
İnsan Kaynakları Bölümü			
	Evet, Var	428	99,5
	Cevapsız	2	0,5
	Toplam	430	100

Anketi cevaplayan katılımcıların çalıştığı işletmelerin demografik özellikleri incelendiğinde çoğunluğunun (%40,2) 10 ile 15 yıl arasında faaliyet gösterdikleri, (%31,6) 250 ile 499 personele sahip oldukları, anonim şirket statüsünde (58,8), kimya-

boya sektöründe (%99,8) faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin (%99,5) insan kaynakları biriminin bulunduğu görülmektedir.

5.6.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler elde edilen verilerin sınıflandırılması, frekans dağılımlarının yapılması ve bu dağılımların ortalama ve standart sapma vb. gibi ölçütlerle açıklanmasıdır. Tanımlayıcı istatistikler ölçekteki sorulara verilen cevapların dağılımlarının ortalamalarını elde etmeyi sağlamaktadır (Can, 2013:34). Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5.4, 5.5 ve 5.6'da gösterilmiştir.

Tablo 5.4 İşletme Performansı Bulguları

İşletme Performansı	**x̄**	**SS**	N
Yeni müşteri sayısı arttı.	4,28	,701	430
Müşteri şikayetleri sayısı azaldı.	4,44	,719	430
Genel olarak finansal performansı arttı.	4,44	,662	429
İşletme net kârı arttı.	4,41	,723	429
Üretim maliyetleri arttı.	2,00	1,002	430
Pazarlama maliyetleri arttı.	1,98	,864	429
Depolama maliyetleri arttı.	2,05	,842	430
İşletme gelirleri arttı.	4,19	,669	428
Pazar payı arttı.	4,33	,628	428
Ortalama yıllık satışlar arttı.	4,41	,683	429
Pazardaki rekabet konumu zayıfladı.	1,91	1,048	429
Çalışan sayısı (istihdam seviyesi) arttı.	4,22	,659	428
Pazar çeşitliliği arttı.	4,33	,645	429
İş gören verimliliği arttı.	4,40	,697	427
İş görenlerin işe devamlılığı arttı.	4,29	,655	430
İş gücü devir oranı azaldı.	4,32	,699	430
İş görenlerin işletmeye bağlılığı arttı.	4,42	,660	430
Müşteri memnuniyet düzeyi arttı.	4,37	,656	430
Müşteriye verilen hizmet kalitesi yükseldi.	4,31	,648	430
Müşteri sadâkati arttı.	4,32	,665	429
İşletmenin tüketiciler gözündeki imajı ve itibarı yükseldi.	4,31	,713	430
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme arttı.	4,35	,700	430
Tüketicilere sağlanan haklar arttı.	4,31	,683	430
Çevreye duyarlılık seviyesi yükseldi.	4,36	,663	430
Personelin iş tatmini yükseldi.	4,39	,635	429
Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi arttı.	4,38	,699	428

Nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırma düzeyi arttı.	4,36	,683	428
Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiler güçlendi.	4,37	,704	429
Çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler güçlendi.	4,40	,741	429

Not: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmaya katılan kişilerin işletme performansı ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 5.4' de gösterilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin bir önceki yıla göre performans durumu ile ilgili ifadelere ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifadenin (ort:4,44; ss: 0,719) "Müşteri şikayetleri sayısı azaldı." ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca," Genel olarak finansal performansı arttı.", "İşletme net kârı arttı." , "Ortalama yıllık satışlar arttı" , "İş gören verimliliği arttı." , "Çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler güçlendi " ifadelerinin de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir. Sırasıyla ifade ortalamaları (ort:4,44; ss:0,662), (ort:4,41; ss:0,723), (ort:4,41; ss:0,683), (ort:4,40; ss:0,697), (ort:4,40; ss:0,741).

Tablo 5.5 İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bulgular

İK Uygulama	**x̄**	**SS**	N
Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır	4,13	,703	430
Ödül sistemi üstün performansı motive edecek şekildedir.	4,23	,724	430
Üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir	4,30	,721	429
Verilen ödül gösterilen başarıya ve performansa bağlıdır.	4,37	,709	430
Adil bir ödül sistemi bulunmaktadır	4,30	,738	430
Çalışanlar risk aldıkları için ödüllendirilir.	4,28	,705	430
Verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.	4,27	,732	430
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	4,02	,781	429
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum	4,08	,777	430
Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	4,21	,734	430
Ücretler iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenir.	4,24	,713	430
Ücretler kişisel beceri ve yetkinliklere dayalı olarak belirlenir.	4,23	,757	430
Ücretler belirlenirken piyasadaki ücretler dikkate alınır.	4,25	,773	430
Verilen eğitimler yeni beceriler kazanmayı sağlar.	4,25	,683	430
Çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	4,25	,690	429
Çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	4,33	,694	430

Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.	4,32	,706	430
Bireysel beceri ve yeteneklerimi geliştirecek eğitimler verilir.	4,32	,718	430
Çalışanın gelişimine önem verir	4,29	,711	430
Sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır	4,26	,698	430
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma (oryantasyon) eğitimleri verilir.	4,29	,713	429
Verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.	4,31	,706	430
Adil bir performans değerlendirme sistemi vardır	4,25	,647	430
Performans değerlendirme uygulaması yol gösterici olmaktadır.	4,30	,703	430
Performans değerleme sonuçları yazılı veya sözlü olarak paylaşılır.	4,34	,685	429
Performans değerleme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir	4,34	,700	429
Performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır	4,34	,681	430
Performans değerlendirme uygulaması performansı doğru değerlendirir.	4,35	,729	430
Çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.	4,34	,687	430
Performans değerleme ile ilgili çalışanlara bilgilendirme yapılır.	4,28	,696	430
Terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.	4,25	,685	429
Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.	4,31	,644	429
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.	4,34	,648	429
Çalışanların terfileri performanslarına dayalı olarak yapılır.	4,31	,667	430
Terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.	4,28	,704	430
İşgücü seçme ve yerleştirme süreci adil ve tarafsız gerçekleştirilir	4,33	,713	429
İşgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.	4,32	,732	430
Yeni çalışan, işin gerektirdiği ihtiyaçlara göre seçilir.	4,41	,689	430
İşe alımlarda yetenek testleri kullanılır.	4,39	,663	430
İşe alımlarda sistematik bir seçim süreci uygulanır.	4,33	,693	430
İşe seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmede yeterlidir.	4,37	,716	430
İş analizi yapılmaktadır.	4,28	,675	429
Bulunduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	4,29	,682	430
Organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.	4,31	,676	430
Yapılacak işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır.	4,34	,654	429
İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırır.	4,34	,656	429
İşleri yapmak için prosedürlerin dışına çıkılması gerekmez.	4,36	,658	427
Geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması yapılır.	4,31	,693	429
Mevcut çalışanların yeterlilik düzeyleri sözlü veya yazılı sınavlarla belirlenir.	4,34	,673	429
Emekli olacak ya da işten ayrılacaklar nedeniyle işlerin aksama olmaması için tedbirler alınır.	4,43	,658	429
Çalışanlar, bu işletmede gelebilecekleri kariyer pozisyonları hakkında bilgilendirilir.	4,42	,649	429

Not: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Araştırmaya katılan kişilerin İK uygulamalarının işletmede gerçekleşme durumu ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 5.5'de gösterilmiştir. Bu bağlamda İK uygulamalarının işletmede gerçekleşme durumu ile ilgili ifadelere ilişkin en yüksek ortalamaya sahip ifadenin (ort:4,43; ss:0,658) "Emekli olacak ya da işten ayrılacaklar nedeniyle işlerin aksama olmaması için tedbirler alınır" ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, "Çalışanlar, bu işletmede gelebilecekleri kariyer pozisyonları hakkında bilgilendirilir", "Yeni çalışan, işin gerektirdiği ihtiyaçlara göre seçilir" , "İşe alımlarda yetenek testleri kullanılır" , "Verilen ödül gösterilen başarıya ve performansa bağlıdır" , "İşleri yapmak için prosedürlerin dışına çıkılması gerekmez" ifadeleri de ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifadeler olduğu söylenebilir. Sırasıyla ifade ortalamaları (ort:4,42; ss:0,649), (ort:4,41; ss:0,689), (ort:4,39; ss:0,633), (ort:4,37; ss:0,709), (ort:4,36; ss:0,658).

Tablo 5.6 Liderlik Yeteneklerine İlişkin Bulgular

İK Uygulama	**x̄**	**SS**	N
Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır	4,13	,703	430
Ödül sistemi üstün performansı motive edecek şekildedir.	4,23	,724	430
Üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir	4,30	,721	429
Verilen ödül gösterilen başarıya ve performansa bağlıdır.	4,37	,709	430
Adil bir ödül sistemi bulunmaktadır	4,30	,738	430
Çalışanlar risk aldıkları için ödüllendirilir.	4,28	,705	430
Verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.	4,27	,732	430
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	4,02	,781	429
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum	4,08	,777	430
Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	4,21	,734	430
Ücretler iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenir.	4,24	,713	430
Ücretler kişisel beceri ve yetkinliklere dayalı olarak belirlenir.	4,23	,757	430
Ücretler belirlenirken piyasadaki ücretler dikkate alınır.	4,25	,773	430
Verilen eğitimler yeni beceriler kazanmayı sağlar.	4,25	,683	430
Çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	4,25	,690	429
Çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	4,33	,694	430
Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.	4,32	,706	430
Bireysel beceri ve yeteneklerimi geliştirecek eğitimler verilir.	4,32	,718	430

Çalışanın gelişimine önem verir	4,29	,711	430
Sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır	4,26	,698	430
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma (oryantasyon) eğitimleri verilir.	4,29	,713	429
Verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.	4,31	,706	430
Adil bir performans değerlendirme sistemi vardır	4,25	,647	430
Performans değerlendirme uygulaması yol gösterici olmaktadır.	4,30	,703	430
Performans değerleme sonuçları yazılı veya sözlü olarak paylaşılır.	4,34	,685	429
Performans değerleme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir	4,34	,700	429
Performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır	4,34	,681	430
Performans değerlendirme uygulaması performansı doğru değerlendirir.	4,35	,729	430
Çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.	4,34	,687	430
Performans değerleme ile ilgili çalışanlara bilgilendirme yapılır.	4,28	,696	430
Terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.	4,25	,685	429
Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.	4,31	,644	429
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.	4,34	,648	429
Çalışanların terfileri performanslarına dayalı olarak yapılır.	4,31	,667	430
Terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.	4,28	,704	430
İşgücü seçme ve yerleştirme süreci adil ve tarafsız gerçekleştirilir	4,33	,713	429
İşgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.	4,32	,732	430
Yeni çalışan, işin gerektirdiği ihtiyaçlara göre seçilir.	4,41	,689	430
İşe alımlarda yetenek testleri kullanılır.	4,39	,663	430
İşe alımlarda sistematik bir seçim süreci uygulanır.	4,33	,693	430
İşe seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmede yeterlidir.	4,37	,716	430
İş analizi yapılmaktadır.	4,28	,675	429
Bulunduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	4,29	,682	430
Organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.	4,31	,676	430
Yapılacak işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır.	4,34	,654	429
İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırır.	4,34	,656	429
İşleri yapmak için prosedürlerin dışına çıkılması gerekmez.	4,36	,658	427
Geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması yapılır.	4,31	,693	429
Mevcut çalışanların yeterlilik düzeyleri sözlü veya yazılı sınavlarla belirlenir.	4,34	,673	429
Emekli olacak ya da işten ayrılacaklar nedeniyle işlerin aksama olmaması için tedbirler alınır.	4,43	,658	429
Çalışanlar, bu işletmede gelebilecekleri kariyer pozisyonları hakkında bilgilendirilir.	4,42	,649	429

Not: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

5.6.3 Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizleri, araştırmalarda belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen cevapların tutarlılığını ölçmektedir. Buradaki tutarlılık ordinal scale yanıtlar içeren sorulara verilen cevapların tutarlılığıdır (Büyüköztürk vd., 2012:108).

5.6.3.1 Ölçek Genel Güvenirliği

Araştırmalarda ölçeğe verilen cevaplar neticesinde güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenirlik analizinin amacı, verilerin rastsallığını ölçmektir. Ölçeğe verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sorularının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlik analizi araştırmaların güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alfa değerine bakılarak karar verilir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Başa, 2019:62-63).

Araştırmanın ölçeklerinin güvenirlik analizi bulguları aşağıda Tablo 5.7, 5.8 ve 5.9' da verilmiştir.

Tablo 5.7 İşletme Performansı Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse ∝	Tüm Maddeler Dahil iken ∝
Performans1	,700	,937	
Performans2	,698	,937	
Performans3	,654	,937	
Performans4	,617	,938	
Performans8	,521	,939	
Performans9	,546	,939	
Performans10	,486	,940	
Performans12	,489	,940	

Performans13	,644	,938	
Performans14	,668	,937	
Performans15	,680	,937	,940
Performans16	,639	,938	
Performans17	,629	,938	
Performans18	,609	,938	
Performans19	,577	,938	
Performans20	,575	,938	
Performans21	,560	,939	
Performans22	,542	,939	
Performans23	,579	,938	
Performans24	,557	,939	
Performans25	,525	,939	
Performans26	,587	,938	
Performans27	,655	,937	
Performans28	,627	,938	
Performans29	,698	,937	

Tablo 5.7' de yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına göre işletme performansı ölçeğinde yer alan 29 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında soru5, soru6, soru7 ve soru11 güvenilirlikleri bakımından bu çalışma için geçerli olmadığı tespit edilmiştir. Geriye kalan 25 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,486-0,700 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250'nin altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 25 madde üzerinden elde edilen işletme performansı ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,940 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.8 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

Maddeler iken ∝	**Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon**	**Madde Silinirse ∝**	**Tüm Dahil**
Uygulama1	,686	,972	
Uygulama2	,644	,972	
Uygulama3	,637	,972	
Uygulama4	,654	,972	

Uygulama5	,571	,972	
Uygulama6	,611	,972	
Uygulama7	,644	,972	
Uygulama8	,625	,972	
Uygulama9	,579	,972	
Uygulama10	,575	,972	
Uygulama11	,543	,972	
Uygulama12	,568	,972	
Uygulama13	,529	,972	
Uygulama14	,682	,972	
Uygulama15	,697	,972	
Uygulama16	,619	,972	
Uygulama17	,614	,972	
Uygulama18	,640	,972	
Uygulama19	,628	,972	
Uygulama20	,626	,972	,972
Uygulama21	,657	,972	
Uygulama22	,665	,972	
Uygulama23	,648	,972	
Uygulama24	,664	,972	
Uygulama25	,654	,972	
Uygulama26	,614	,972	
Uygulama27	,604	,972	
Uygulama28	,629	,972	
Uygulama29	,651	,972	
Uygulama30	,640	,972	
Uygulama31	,679	,972	
Uygulama32	,669	,972	
Uygulama33	,623	,972	
Uygulama34	,597	,972	
Uygulama35	,628	,972	
Uygulama36	,717	,972	
Uygulama37	,690	,972	
Uygulama38	,631	,972	
Uygulama39	,597	,972	
Uygulama40	,627	,972	
Uygulama41	,651	,972	
Uygulama42	,681	,972	
Uygulama43	,649	,972	
Uygulama44	,666	,972	
Uygulama45	,624	,972	

Uygulama46	,545	,972
Uygulama47	,585	,972
Uygulama48	,702	,972
Uygulama49	,659	,972
Uygulama50	,603	,972
Uygulama51	,580	,972

Tablo 5.8'de yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına bakıldığında İK uygulamaları ölçeğinde yer alan 51 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,529-0,717 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250'nin altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 51 madde üzerinden elde edilen İK uygulamaları ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,972 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.9 Liderlik Yetenekleri Ölçeği Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	**Madde Silinirse ∝**	**Tüm Maddeler Dahil iken ∝**
LiderlikYetenekleri1	,673	,957	
LiderlikYetenekleri2	,711	,957	
LiderlikYetenekleri3	,622	,957	
LiderlikYetenekleri4	,624	,957	
LiderlikYetenekleri5	,666	,957	
LiderlikYetenekleri6	,636	,957	
LiderlikYetenekleri7	,562	,958	
LiderlikYetenekleri8	,490	,958	
LiderlikYetenekleri9	,620	,957	
LiderlikYetenekleri10	,537	,958	
LiderlikYetenekleri11	,524	,958	
LiderlikYetenekleri12	,581	,957	
LiderlikYetenekleri13	,631	,957	
LiderlikYetenekleri14	,626	,957	
LiderlikYetenekleri15	,633	,957	
LiderlikYetenekleri16	,622	,957	
LiderlikYetenekleri17	,560	,958	
LiderlikYetenekleri18	,501	,958	
LiderlikYetenekleri19	,549	,958	

LiderlikYetenekleri21	,585	,957	,958
LiderlikYetenekleri22	,609	,957	
LiderlikYetenekleri23	,640	,957	
LiderlikYetenekleri24	,660	,957	
LiderlikYetenekleri25	,612	,957	
LiderlikYetenekleri26	,536	,958	
LiderlikYetenekleri27	,599	,957	
LiderlikYetenekleri28	,570	,957	
LiderlikYetenekleri29	,490	,958	
LiderlikYetenekleri31	,601	,957	
LiderlikYetenekleri32	,651	,957	
LiderlikYetenekleri33	,582	,957	
LiderlikYetenekleri34	,502	,958	
LiderlikYetenekleri35	,301	,960	
LiderlikYetenekleri38	,536	,958	
LiderlikYetenekleri39	,559	,958	
LiderlikYetenekleri40	,508	,958	
LiderlikYetenekleri42	,534	,958	
LiderlikYetenekleri43	,549	,958	
LiderlikYetenekleri44	,583	,957	
LiderlikYetenekleri45	,602	,957	
LiderlikYetenekleri46	,552	,958	
LiderlikYetenekleri47	,493	,958	
LiderlikYetenekleri48	,551	,958	
LiderlikYetenekleri49	,584	,957	
LiderlikYetenekleri50	,586	,957	

Tablo 5.9’da yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına göre liderlik yetenekleri ölçeğinde yer alan 50 maddenin güvenilirlik durumuna bakıldığında soru20, soru30, soru36, soru37 ve soru41 güvenilirlikleri bakımından bu çalışma için geçerli olamadığı tespit edilmiştir. Geriye kalan 45 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,301-0,711 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’nin altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 45 madde üzerinden elde edilen liderlik yetenekleri ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,958 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

5.6.3.2 Ölçeklerin Normallik Testleri

Normal dağılım, toplanan verilerin dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Öncelikli olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenir. Yapılan analiz neticesinde çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılır. Bu değerlerin ±1,5 aralığında olması normal dağılımın var olduğu olarak değerlendirilir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri *p* değerlerinin 0,05'ten büyük olması, verilerin normal dağıldığını gösterir. Normal dağılım varsa; veriler parametrik özellik göstermektedir. Normal dağılım yoksa verilerin parametrik olmayan özellikte olduğu ifade edilmiştir (İslamoğlu, 2009:227).

Tablo 5.10 İşletme Performansı Ölçeğine Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
İşletme Performansı	,186	430	,000

İşletme Performansı	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	4,3482	,02048
Medyan	4,4211	
Varyans	,180	
Standart Sapma	,42472	
Minimum	2,16	
Maximum	5,00	
Skewness	-2,380	,118
Kurtosis	8,064	,235

Araştırmaya katılan çalışanların bir önceki yıla göre işletme performansı ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5.10'da gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testinden verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla bakılması gerekir.

Kolmogorov-Smirnovsig. değerine bakıldığında anlamlı çıktığı (p<0,05) görülmektedir. Normallik testinde sig. değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum

değildir (Karagöz:19-31). Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tabloda bulunan Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir (Ural ve Türker, 2009:23).

Çarpıklık ve basıklık katsayıları ±1,5 değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir (Eygü, 2018:844). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsi ±1,5 değeri arasında bulunmamasından dolayı işletme performansı ölçeği sorularının normal dağılmadığı görülmüştür. Analizlere parametrik olmayan testler uygulanacağı saptanmıştır. Sonraki analizlerde yeterli büyüklükte (430) geçerli örneklem sayısına ulaşılması nedeniyle normallik analiz sonuçlarını dikkate almadan parametrik testler yapılması öngörülmüştür.

Tablo 5.11 İK Uygulamaları Ölçeğine Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
İK Uygulamaları	,193	430	,000

İK Uygulamaları	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	4,2854	,02195
Medyan	4,3684	
Varyans	,207	
Standart Sapma	,45525	
Minimum	1,87	
Maximum	5,00	
Skewness	-2,603	,118
Kurtosis	9,058	,235

Araştırmaya katılan çalışanların İK uygulamaları, işletmelerde gerçekleşme faaliyetleri ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5.11'de gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testinden verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla bakılması gerekir.

Kolmogorov-Smirnov değerine bakıldığında anlamlı çıktığı (p<0,05) görülmektedir. Normallik testinde sig. değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum değildir (Karagöz:19-31). Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tabloda bulunan Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları ±1,5 değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir (Eygü, 2018:844). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsi ±1,5 değeri arasında bulunmamasından dolayı İK uygulamaları ölçeği sorularının normal dağılmadığı görülmüştür. Analizlere parametrik olmayan testler uygulanacağı saptanmıştır. Sonraki analizlerde yeterli büyüklükte (430) geçerli örneklem sayısına ulaşılması nedeniyle normallik analiz sonuçlarını dikkate almadan parametrik testler yapılması öngörülmüştür.

Tablo 5.12 Liderlik Yetenekleri Ölçeğine Yönelik Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Liderlik Yetenekleri	,170	430	,000

Liderlik Yetenekleri	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	4,2998	,02013
Medyan	4,3871	
Varyans	,174	
Standart Sapma	,41749	
Minimum	2,19	
Maximum	5,00	
Skewness	-2,337	,118
Kurtosis	7,613	,235

Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerde çalışan yöneticilerin liderlik yetenekleri ile ilgili sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri

Tablo 5.12'de gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testinden verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla bakılması gerekir.

Kolmogorov-Smirnovsig. değerine bakıldığında anlamlı çıktığı (p<0,05) görülmektedir (Kul, 2014:12-14). Normallik testinde sig. değerinin anlamlı çıkması istenen bir durum değildir. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları Likert ölçekli sorular olduğundan dolayı değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tabloda bulunan Skewness değeri ve Kurtosis değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir

Çarpıklık ve basıklık katsayıları ±1,5 değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir (Erbay ve Beydoğan, 2017:250). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsi ±1,5 değeri arasında bulunmamasından dolayı liderlik yetenekleri ölçeği sorularının normal dağılmadığı görülmüştür. Analizlere parametrik olmayan testler uygulanacağı saptanmıştır. Sonraki analizlerde yeterli büyüklükte (430) geçerli örneklem sayısına ulaşılması nedeniyle normallik analiz sonuçlarını dikkate almadan parametrik testler yapılması öngörülmüştür.

5.6.3.3 İşletme Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek çok sayıdaki değişkeni az sayıdaki değişkene indirgeyebilen analizdir. Analizi görselleme ve yorumlamada kolaylık sağlar (İslamoğlu, 2009:228). Değişkenler arası ilişkinin gücünü ölçmek için Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) and Bartlett's testine bakılır. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. KMO, tatmin edici bir faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin 0,5'den büyük olması gerektiğini öngörür (Yaşlıoğlu, 2017:74-75). İşletme performansı ölçeği açıklayıcı faktör analizi bulguları aşağıda Tablo 5.13'de gösterilmiştir.

Tablo 5.13 İşletme Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği =	,910
	Yaklaşık Ki-kare (χ^2) =	3575,980
	df (serbestlik derecesi) =	171
	Sig. =	,000

Döndürülmüş Bileşen Matrisi	Bileşenler			
	İşgören Tatmini	Verimlilik	Kalite	Finansal Performans
Personelin iş tatmini yükseldi.	,760			
Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi arttı.	,672			
Müşteri memnuniyet düzeyi arttı.	,637			
Müşteriye verilen hizmet kalitesi yükseldi	,535			
Çevreye duyarlılık seviyesi yükseldi.	,456			
Nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırma düzeyi arttı.	,449			
İş gücü devir oranı azaldı.	,302			
Pazar çeşitliliği arttı.		-,826		
Çalışan sayısı (istihdam seviyesi) arttı.		-,757		
İş gören verimliliği arttı.		-,551		
Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme arttı.			-,931	
İşletmenin tüketiciler gözündeki imajı ve itibarı yükseldi.			-,571	
Tüketicilere sağlanan haklar arttı.			-,485	
Ortalama yıllık satışlar arttı.				,701
Genel olarak finansal performansı arttı.				,658
İşletme net kârı arttı.				,634
Pazar payı arttı.				,581
Müşteri şikayetleri sayısı azaldı.				,531
İşletme gelirleri arttı.				,485

Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Direct Oblimin.			
	Öz değer	**Açıklanan Varyans**	**α**
İşgören Tatmin:	2,925	41,787	0,832
Verimlilik:	1,961	65,372	0,841
Kalite:	1,621	55,023	0,754
Finanasal Performans:	2,712	45,207	0,829
Açıklanan toplam varyans = %51,355			

Tablo 5.13' de KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,910 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde kabul edilmektedir (p<0,05). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %51,355'ini açıklamaktadır.

İşletme performans ölçeğinin toplamda 4 bileşeni bulunmaktadır. İş gören tatmini bileşeninin öz değeri 2,925, açıklanan varyansı 41,787, α'sı ise 0,832 olarak bulunmuş, verimlilik bileşeninin öz değeri 1,961, açıklanan varyansı 65,372, α'sı ise 0,841'dir. Kalite bileşeninin öz değeri 1,621, açıklanan varyansı 55,023, α'sı 0,754 olarak belirlenmiş, Finansal performans bileşeninin öz değeri 2,712, açıklanan varyansı 45,207 ve α'sı ise 0,829 olarak saptanmıştır.

5.6.3.4 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

İK Uygulamalarına yönelik ölçeğin faktör analizi aşağıda Tablo 5.14'de verilmiştir.

Tablo 5.14 İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği =	,942
	Yaklaşık Ki-kare (χ^2) =	11013,192
	df (serbestlik derecesi) =	703
	Sig. =	,000

Döndürülmüş Bileşen Matrisi	Bileşenler							
	Eğitim ve geliştirme	Ücretlendirme	İK planlaması	Performans Değerlendirme	Ödüllendirme	İş Analizi	Kariyer Planlaması	Terfi
Çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	,647							

Verilen eğitimler yeni beceriler kazanmayı sağlar.	,643							
Çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	,626							
Sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır	,505							
Çalışanın gelişimine önem verir	,497							
Bireysel beceri ve yeteneklerimi geliştirecek eğitimler verilir.	,495							
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma (oryantasyon) eğitimleri verilir.	,484							
Eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir	,479							
Verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.	,436							
Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum		,919						
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.		,806						
Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.		,785						
Ücretler iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenir.		,620						
Mevcut çalışanların yeterlilik düzeyleri sözlü veya yazılı sınavlarla belirlenir.			,755					
Emekli olacak ya da işten ayrılacaklar nedeniyle işlerin aksama olmaması için tedbirler alınır.			,740					
Geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması yapılır.			,713					
Çalışanlar, bu işletmede gelebilecekleri kariyer pozisyonları hakkında bilgilendirilir.			,594					
Adil bir performans değerlendirme sistemi vardır				-,797				
Performans değerlendirme uygulaması yol gösterici olmaktadır.				-,782				
Performans değerleme sonuçları yazılı veya sözlü olarak paylaşılır.				-,488				

Çalışanları ödüllendirme sistemi vardır					-,805			
Ödül sistemi üstün performansı motive edecek şekildedir.					-,730			
Üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir					-,700			
Adil bir ödül sistemi bulunmaktadır					-,607			
Verilen ödül gösterilen başarıya ve performansa bağlıdır					-,598			
Verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.					-,559			
Çalışanlar risk aldıkları için ödüllendirilir.					-,536			
Bulunduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.						-,830		
İş analizi yapılmaktadır.						-,807		
Organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.						-,645		
İş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırır.							,871	
İşleri yapmak için prosedürlerin dışına çıkılması gerekmez.							,564	
Yapılacak işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır.							,524	
Bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.								,782
Çalışanların terfileri performanslarına dayalı olarak yapılır.								,728
Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.								,672
Terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.								,563
Terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.								,557

Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Direct Oblimin.

	Öz değer	Açıklanan Varyans	α
Eğitim ve Geliştirme:	4,559	50,653	0,902
Ücretlendirme:	2,719	67,970	0,892
İK planlama:	2,485	62,134	0,866
Performans değerlendirme:	2,079	69,286	0,866
Ödüllendirme:	3,915	55,924	0,898
İş Analizi:	2,186	72,880	0,888
Kariyer Planlaması:	1,880	62,667	0,832
Terfi:	2,836	56,712	0,866

Açıklanan toplam varyans = %60,876

Tablo 5.14'de KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,942 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde kabul edilmektedir (p<0,05). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %60,876'sını açıklamaktadır.

İK uygulamaları ölçeğinin 8 bileşeni bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme bileşeninin öz değeri 4,559, açıklanan varyansı 50,653, α'sı ise 0,902 olarak bulunmuş, ücretlendirme bileşeninin öz değeri 2,719, açıklanan varyansı 67,970, α'sı ise 0,892'dir. İK planlama bileşeninin öz değeri 2,485, açıklanan varyansı 62,134, α'sı 0,866 olarak belirlenmiş, performans değerlendirme bileşeninin öz değeri 2,079, açıklanan varyansı 69,286 ve α'sı ise 0,866 olarak belirlenmiş, ödüllendirme bileşeninin öz değeri 3,915, açıklanan varyansı 55,924, α'sı 0,898 olarak saptanmış, iş analizi bileşeninin öz değeri 2,186, açıklanan varyansı 72,880 ve α'sı ise 0,888 olarak belirlenmiş, kariyer planlama bileşenin öz değeri 1,880, açıklanan varyansı 62,667 α'sı 0,832 olarak belirlenmiş ve terfi bileşeninin öz değeri 2,836, açıklanan varyansı 56,712 ve α'sı 0,866 olarak belirlenmiştir.

5.6.3.5 Liderlik Yetenekleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İşletmelerde çalışan yöneticilerin liderlik yetenekleri ölçeğinin faktör analizi Tablo 5.15' de verilmiştir.

Tablo 5.15 Liderlik Yetenekleri Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO ve Bartlett's Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği =	,925
	Yaklaşık Ki-kare (χ^2) =	5918,146
	df (serbestlik derecesi) =	465
	Sig. =	,000

	Bileşenler							
Döndürülmüş Bileşen Matrisi	Yönlendirici	Ortak Karar veren	Motive eden	Stratejik Düşünen	İnsana Değer Veren	Sistemci	Güven veren	Problem Çözücü
Çalışanlara bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırır.	,767							
İşleri yaparken prosedürlere uyulması konusunda çok titizdir	,565							
Gelecekle ilgili çalışanlara ilham verir.	,546							
Çalışanların kendi önceliklerini oluşturmalarına izin verir.	,501							
Çalışanlar için uygun çalışma ortamı oluşturur.	,501							
İşletme amaçlarına ulaşmak için fedakarlıkta bulunur.		-,771						
Çalışanlar arasında iletişime ve ortak karar vermeye önem verir.		-,662						
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.		-,471						
Motivasyonu yüksektir.		-,372						
Zamanı etkili kullanır.		-,335						
Çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.			,672					
Hedefler belirler ve açık şekilde ifade eder.			,571					
Yaptığımız işlerde bize gerekli yetki ve sorumluluğu verir.			,457					
Niçin olması gerektiğini izah ederek işi yaptırır.			,398					
Çalışanın moral ve motivasyon durumunu hemen fark eder.			,377					
Stratejik düşünür.				,736				
Değişime açıktır ve değişimi destekler.				,611				

Etkili bir takım üyesidir				,490				
Çalışanların iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					-,747			
Karşılık beklemeden çalışana yardım eder					-,634			
Geleceğe olumlu bakar.					-,576			
Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.					-,379			
Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.						,723		
Başkalarına saygı duyar.						,548		
İşlerin sistemli yapılmasını sağlar.						,486		
Çalışanları etkiler.							-,713	
Çalışanlara güven verir.							-,566	
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir vizyona sahiptir.								,600
İşyerinde, son kararlar alınırken otoriteyi daima elinde tutar								,479
Problemler ciddi hale gelinceye kadar müdahale etmez, uzak durur.								,403
Şikâyetleri dikkate alır.								,302

Çıkarım yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Direct Oblimin

	Öz değer	**Açıklanan Varyans**	**α**
Yönlendime:	2,538	50,750	0,836
Ortak Karar Verme :	2,284	45,686	0,804
Motive Etme:	2,236	44,715	0,799
Stratejik Düşünme:	1,617	53,899	0,756
İnsana değer veren:	2,157	53,933	0,817
Sistemci:	1,445	48,154	0,726
Güven Veren:	1,156	57,785	0,732
Vizyoner:	1,832	45,794	0,749

Açıklanan toplam varyans = %53,155

Tablo 5.15'de KMO ve Brartlett's testinin değeri 0,925 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60'ın üzerinde kabul edilmektedir (p<0,05). Faktör

analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %53,155'ini açıklamaktadır.

Liderlik yetenekleri ölçeğinin 8 bileşeni bulunmaktadır. Yönlendirme bileşeninin öz değeri 2,538, açıklanan varyansı 50,750, α'sı ise 0,836 olarak bulunmuş, ortak karar verme bileşeninin öz değeri 2,284, açıklanan varyansı 45,686, α'sı ise 0,804'dür. motive etme bileşeninin öz değeri 2,236, açıklanan varyansı 44,715, α'sı 0,799 olarak belirlenmiş, stratejik düşünme bileşeninin öz değeri 1,617, açıklanan varyansı 53,899 ve α'sı ise 0,817 olarak saptanmış, insana değer veren bileşeninin öz değeri 2,157, açıklanan varyansı 53,933 ve α'sı ise 0,817 olarak belirlenmiş, sistemci bileşenin öz değeri 1,445, açıklanan varyans 48,154 ve α'sı ise 0,726 olarak belirlenmiş, güven veren bileşeninin öz değeri 1,156, açıklanan varyansı 57,785 ve α'sı 0,732 olarak belirlenmiş ve vizyoner bileşenin öz değeri 1,832, açıklanan varyansı 45,794 ve α'sı ise 0,749 olarak belirlenmiştir.

5.6.4 Korelasyon Analizi

İki ya da daha çok değişkenin aralarındaki ilişkileri inceleyen analizdir. Aralarındaki ilişkiler incelenirken değişkenlere müdahale edilmemektedir. Korelasyon analizleri sadece değişkenlerin birlikte değişimlerini inceler. Değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında ve bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde kullanılır (Büyüköztürk vd., 2012:184-185). Çalışanların liderlik yetenekleri, işletme başarı algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi (n:430) aşağıda Tablo 5.16' da gösterilmiştir.

Tablo 5.16 Liderlik Yetenekleri, İşletme Başarı, İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki Korelasyon Analizi

	İşletme Başarısı	İK Uygulamaları	Liderlik Yetenekleri
İşletme Başarısı	1		
İK Uygulamaları	,774**	1	
Liderlik Yetenekleri	,773**	,874**	1

Anlamlılık 0.01 düzeyinde değerlendirilmiştir. ** r: Person korelasyon katsayısı

Çalışanların, işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları ile çalışanların işletme başarısına yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 5.16'da verilmiştir. Liderlik yetenekleri algıları ile işletmelerin başarısına yönelik algıları arasında (r=,773**) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır (p=,000<0,01). Çalışanların işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları, çalışanların işletme başarısına yönelik algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları artıkça çalışanların işletme başarısına yönelik algıları da artış gösterecektir. H_1 hipotezi (liderlik yetenekleri, işletme başarısını pozitif yönde etkiler) kabul edilmiştir.

Çalışanların, işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları ile çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 5.16'da verilmiştir. Çalışanların, işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları ile çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik arasında (r=,874**) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır (p=,000<0,01). Çalışanların, işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları, çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları artıkça çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları da artış gösterecektir. H_2 hipotezi (Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları, liderlik yeteneklerini pozitif yönde etkiler) kabul edilmiştir.

Çalışanların işletme başarısına yönelik algıları ile çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 5.16'da verilmiştir. Çalışanların işletme başarısına yönelik algıları ile örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları arasında (r=,774**) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı yüksek dereceli bir ilişki saptanmıştır (p=,000<0,01). Çalışanların işletme başarısına yönelik algıları,

çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları arasında doğru orantılı olarak birbirilerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların işletme başarısına yönelik algıları artıkça çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları da artış gösterecektir. H_3 hipotezi (Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları işletme başarısını pozitif yönde etkiler) kabul edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişki durumları korelasyon analizi aşağıda Tablo 5.17'de gösterilmiştir. Değişkenlerin çoğunluğunun arasında düşük dereceli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 5.17 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	İşgören Tatmini	1.000																			
2.	Verimlilik	.316**	1.000																		
3.	Kalite	.413**	.326**	1.000																	
4.	Finansal Performans	.382**	.431**	.292**	1.000																
5.	Eğitim ve Geliştirme	.406**	.313**	.251**	.339**	1.000															
6.	Ücretlendirme	.272**	.303**	.158**	.363**	.362**	1.000														
7.	İK planlama	.281**	.362**	.241**	.358**	.315**	.328**	1.000													
8.	Performans Değerlendirme	.351**	.257**	.274**	.320**	.350**	.343**	.330**	1.000												
9.	Ödüllendirme	.392**	.395**	.255**	.427**	.535**	.323**	.376**	.347**	1.000											
10.	İş Analizi	.306**	.248**	.183**	.246**	.372**	.362**	.319**	.356**	.401**	1.000										
11.	Kariyer Planlama	.298**	.313**	.215**	.295**	.370**	.324**	.287**	.333**	.376**	.409**	1.000									
12.	Terfi	.344**	.292**	.196**	.282**	.472**	.380**	.374**	.363**	.430**	.421**	.377**	1.000								
13.	Yönlendirme	.313**	.321**	.295**	.322**	.413**	.374**	.371**	.285**	.358**	.300**	.305**	.353**	1.000							
14.	Ortak Karar verme	.306**	.346**	.096*	.396**	.382**	.397**	.387**	.341**	.357**	.365**	.313**	.346**	.382**	1.000						
15.	Motive Etme	.315**	.361**	.263**	.363**	.367**	.457**	.386**	.310**	.414**	.366**	.311**	.386**	.369**	.380**	1.000					
16.	Stratejik Düşünme	.262**	.240**	.289**	.312**	.243**	.249**	.308**	.225**	.323**	.264**	.220**	.290**	.302**	.332**	.284**	1.000				
17.	İnsana Değer Veren	.328**	.356**	.203**	.313**	.343**	.424**	.283**	.334**	.386**	.358**	.312**	.379**	.378**	.447**	.566**	.268**	1.000			
18.	Sistemci	.283**	.279**	.144**	.246**	.354**	.331**	.321**	.274**	.394**	.354**	.368**	.291**	.378**	.352**	.355**	.302**	.321**	1.000		
19.	Güven Veren	.260**	.236**	.217**	.232**	.349**	.292**	.307**	.280**	.342**	.374**	.226**	.343**	.396**	.304**	.328**	.273**	.351**	.385**	1.000	
20.	Vizyoner	.370**	.292**	.259**	.272**	.328**	.241**	.308**	.296**	.372**	.286**	.338**	.280**	.359**	.339**	.311**	.302**	.380**	.399**	.354**	1.000

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruk).

,

Tablo 5.18 Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	**R**	**R^2**	**Düzt. R^2**	**Std. Hata**	***p***	**Bağımlı Değişken**	F	*p*	Std. Beta	*t*	*p*	Tolerans	VIF
İK Uygulama									0,24	6,812	0,000	0,401	2,49
	,887[a]	0,79	0,79	0,1928	0,000	İşletme Başarısı	791,93	0,000[b]					
Liderlik Yetenekleri									0,69	19,57	0,000	0,401	2,49

a: Bağımlı b: Belirleyiciler

Tablo 5.19 Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Regresyon Analizi Doğrusallık Teşhisi

				Varyans Oranları	
Boyut	Özdeğer	Durum Göstergesi	Sabit	İK Uygulama	Liderlik Yetenekleri
1	2,992	1,000	,00	,00	,00
2	,006	22,053	,96	,06	,18
3	,002	36,144	,04	,94	,82

Tablo 5.20 İK Uygulamaları-Liderlik Yetenekleri ve İşletme Başarısı Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	**R**	**R^2**	**Düzt. R^2**	**Std. Hata**	***p***	**Bağımlı Değişken**	F	*p*	Std. Beta	*t*	*p*
İK Uygulama										5,423	0,000
	,886[a]	0,79	0,79	0,1934	0,000	İşletme Başarısı	1570,7813	0,000[b]			
Liderlik Yetenekleri									0,87	39,633	0,000

a: Bağımlı b: Belirleyiciler

5.6.5 Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir. Bu ilişkiyi açıklamak için matematiksel bir model kullanılır. Bu model basit regresyon modeli olarak adlandırılmaktadır

Regresyon modeli**:** $Y=\alpha+\beta X+\varepsilon$ şeklinde bir bağımlı ve bir de bağımsız değişken içeren bir modeldir. Burada Y; bağımlı (sonuç) değişken olup belli bir hataya sahip olduğu varsayılır. X; bağımsız (sebep) değişkeni olup hatasız ölçüldüğü varsayılır. α; sabit olup X=0 olduğunda Y'nin aldığı değerdir. β ise regresyon katsayısı olup, X'in kendi birimi cinsinden 1 birim değişmesine karşılık Y'de kendi birimi cinsinden meydana gelecek değişme miktarını ifade eder. ε; tesadüfi hata terimi olup ortalaması sıfır varyansı σ2 olan normal dağılışım gösterdiği varsayılır. Bu varsayım parametre tahminleri için değil katsayıların önem kontrolleri için gereklidir (İslamoğlu, 2009:249-250).

Liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolü Tablo 5.18'de gösterilmiştir.

H_4: Liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolü vardır

Tablo 5.18'de görüldüğü üzere işletme başarısı bağımlı değişkendir. Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri bağımsız değişkendir. Analiz sonucunda $p<0,05$ seviyesinde, F değeri 791,929; R değeri 0,887; düzeltilmiş R kare değeri 0,79 ve VIF (varyans etkileme faktörü) 2,49 olarak tespit edilmiştir. Modeldeki örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri, işletme başarısının %79'unu tanımlayabilmektedir. Açıklanan regresyon değerleri sonucunda liderlik yetenekleri, işletme başarısını en çok etkileyen faktör, insan kaynakları uygulamaları ise en az etkileyen faktör olmuştur. Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri ile işletme başarısı arasında 0,01 önem düzeyinde ilişki vardır. Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri, işletme başarısını pozitif etkilemektedir.

Tablo 5.19'da yer alan Doğrusallık teşhisi tablosundaki eigenvalue (özdeğer) ve condition index (durum göstergesi) değerlere bakıldığında ise collinearity düşünülebilir. Bu durum sonucunda ise İK uygulamaları ve liderlik ölçeğini tekrardan faktör analizi ile birleştirerek yeni bir değişken ortaya koyup regresyon analizini yenilemek gerekmektedir.

Tablo 5.20'de görüldüğü üzere işletme başarısı bağımlı değişkendir. İK ve liderlik yetenekleri değişken birleşimi bağımsız değişkendir. Analiz sonucunda $p<0,05$ seviyesinde, F değeri 1570,781; R değeri 0,886; düzeltilmiş R kare değeri 0,79 olarak tespit edilmiştir. Modeldeki örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri birleşik değişkeni işletme başarısının %79'unu tanımlayabilmektedir. Açıklanan regresyon değerleri sonucunda örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri birleşik değişkeni ile işletme başarısı arasında 0,01 önem düzeyinde ilişki vardır. Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları ve liderlik yetenekleri birleşik değişkeni işletme başarısını pozitif etkilemektedir. Bu sonuç H_4 hipotezini desteklemektedir. Yani liderlik yetenekleri ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki güçlendikçe işletme başarısı artacaktır denilebilir. H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.6. Düzenleyici Değişken Etkisi Analizi

Düzenleyici değişken analizinde temel amaç, düzenleyici olarak seçilen değişkenin, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğini ortaya koymaktır (Saraç, 2016:58). Analiz sonuçlarına göre hipotez test sonuçları Tablo 5.21' de gösterilmiştir.

Tablo 5.21 Düzenleyici Değişken Etkisi Analizi

	R	**R2**	**MSE**	**R2-değişimi**	**F**	**df1**	**df2**	**p**
Model	0,5145	0,2933	0,0493	---	56,8459	3,0000	411,0000	0,000
X*W	---	---	---	0,0106	6,1916	1,0000	411,0000	0,0132
	Katsayı	St.Hata	*t*	*p*	LICI	ULCI		
Sabit	0,6922	0,5180	1,3362	0,1822	-0,3261	1,7106		
Liderlik yetenekleri	0,5543	0,1654	3,3503	0,0009	0,2291	0,8795		
İK uygulamaları	0,5292	0,1435	3,6890	0,0003	0,2472	0,8112		

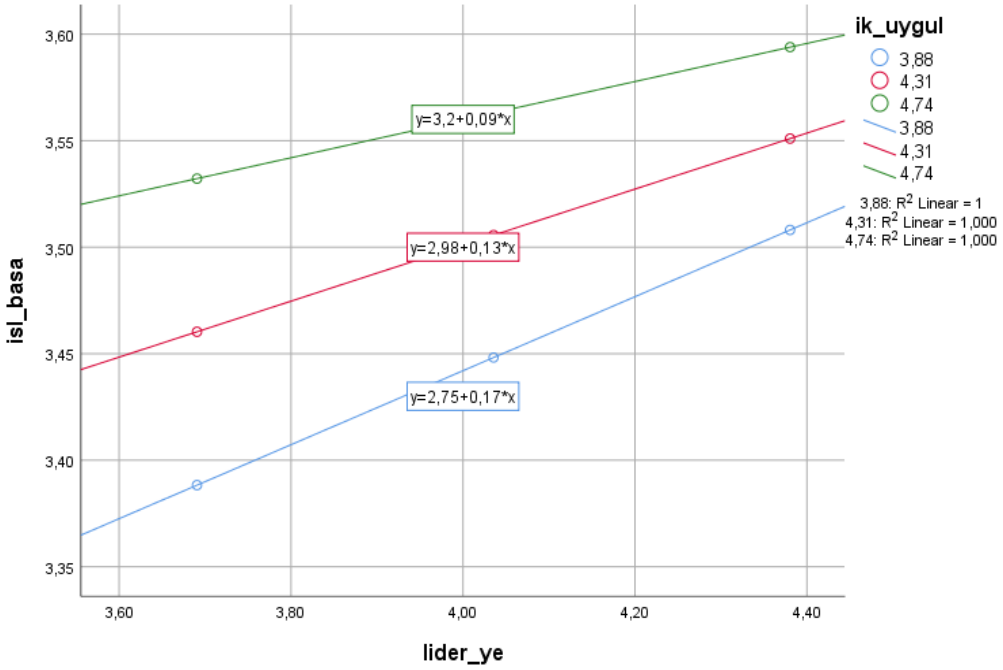
Etkileşim Katsayısı	-0,0980	0,0394	-2,4883	0,0132	-0,1754	-0,0206

Tablo 5.21 incelendiğinde modelin regresyon katsayısı R kare değeri 0,2933 (*p*=0,000) tespit edilmiştir ve anlamlı olduğu görülmektedir. Düzenleyici değişkenin etkileyici drumunu gösteren X*W satırında R kare değişiminin 0,0106 (*p*=0,000) olduğu görülmektedir. Bu iki sonuca bakıldığında modeldeki düzenleyici değişken etkisinin %1 olduğu söylenebilir. Düzenli değişkenin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.22 İnsan Kaynakları Uygulamalarının (Düzenleyici Değişkenin) Koşullu Etkisi

	İK uygulamaları	**Etki**	**Se**	**t**	**p**	**LICI**	**ULCI**
(-1)	3,8836	0,1736	0,0643	2,7022	0,0072	0,0473	0,2999
(0)	4,3131	0,1315	0,0666	1,9757	0,0489	0,0007	0,2624
(+1)	4,7426	0,0894	0,0729	1,2275	0,2203	-0,0538	0,2327

Tablo 5.22 düzenleyici değişkenin yönünü göstermektedir. Düzenleyici değişken olan insan kaynakları uygulamalarının (-1) ve (0) düzeylerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. +1 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür. Düzenleyici değişkenin düşük, orta ve yüksek düzeydeki değerleri yukarıdaki Tablo 5.22'de görülmektedir.



Şekil 5.1 Değişkenler Arası Düzenleyici Etkisi

Şekil 5.1 incelendiğinde liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının doğrusal düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre araştırmanın temel hipotezi olan H_4 desteklenmiştir.

Tablo 5.23 Hipotez Testi

Hipotez	**Durum**
H1: Liderlik yetenekleri, işletme başarısını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2:Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları, liderlik yeteneklerini olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H3: Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları işletme başarısını olumlu yönde etkiler.	Desteklendi
H4: Liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi

Tablo 5.23, araştırmada ileri sürülen hipotezlerin genel durumunu göstermektedir. Tablo 5.23 incelendiğinde araştırmada ileri sürülen hipotezlerin tamamının desteklendiği görülmektedir.

TARTIŞMA

Araştırmanın konusu liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolü'dür. Araştırmaya yönelik yapılan analizler neticesinde bu değişkenler arasındaki ilişkilerde pozitif sonuçlara rastlanılmıştır. Yıldırım ve arkadaşlarının (2011) yöneticilerin girişimci özellikleri ve becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı çalışmada liderlik yeteneklerinin örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır.

Taksim (2014) liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile firma performansı arasındaki ilişkisini araştırmak için yapmış olduğu çalışmada liderin çalışanların motivasyonu, tatmini gibi durumlarda yetenekli olduğu zaman işletme başarısının gerçekleşebileceğini ortaya koymuştur. Liderlik kavramına önem verilmesi ile örgütte bağlılığın, tatminin ve başarının artacağını vurgulamıştır Okumuş (2013) yapmış olduğu çalışmada liderler ile firma performansı arasındaki ilişkiyi anlamlı olarak bulmuştur. Liderlerin özelliklerinin, göstereceği davranış biçimlerinin ve yönetim tarzlarının işletmeler için önemine değinmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarında elde edilen verilere göre " H_1: Liderlik yetenekleri, işletme başarısını pozitif yönde etkilemektedir " hipotezi desteklenmiştir.

Örgütlerdeki üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağı örgütler için en zor ve maliyetli olan kaynaktır. Örgüt için gerekli nitelikleri olmayan çalışanlara sahip olan kuruluşların amaçlarına ulaşmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri zordur. Bu nedenle örgütlerin başarısı ve insan kaynakları uygulamaları arasında yakın bir ilişki vardır. Saraç (2016) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt performansı üzerine etkisini inceleyerek İKY ve işletme performansı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Akgün (2010) yapmış olduğu çalışmasında yöneticinin girişimci odaklı olduğu zaman insan kaynakları uygulamaları ve işletme başarısının artacağını, yönetici öğrenme odaklı olduğu zaman insan kaynakları ve işletme başarısı arasındaki ilişkinin azalacağını vurgulamıştır.

Çalışmada ise insan kaynakları uygulamaları ile liderlik yetenekleri arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki saptanmış olup "H_2: Örgütlerde inan kaynakları uygulamaları, liderlik yeteneklerini pozitif yönde etkiler." hipotezi desteklenmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesi liderin becerisiyle bağlantılıdır. Lider becerisi ne kadar yüksek ise insan kaynakları uygulamaları başarısı da o derece de etkilenmektedir. Köseoğlu (2019), yapmış olduğu çalışmada liderlik tipleri, becerileri ve yönetim biçimleri ile insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Çalışmada yapılan analizler neticesinde insan kaynakları uygulamaları ve işletme başarısı arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ilişki saptanmış olup "H_3: Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları işletme başarısını pozitif yönde etkiler." hipotezi desteklenmiştir.

Liderlik, işletme başarısı ve insan kaynakları uygulamaları alanında yazında birçok araştırmaya rastlanılmıştır. Araştırmalarda bu değişkenler arasında incelemeler yapıldığı görülmüştür. Tuysuz (2019), çalışmasında yöneticiler tarafından insan kaynakları uygulamalarının yeterli derecede algılandığını tespit etmiştir. İK rollerinin, yöneticilerin İK katkısına ilişkin algısını da etkilediği sonucuna varılmıştır. Yöneticiler ve uygulamalar arasında olumluya yakın sonuçlar elde edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ve örgüt performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Eroğlu (2016) çalışmasında lider, insan kaynakları ve örgüt olmak üzere bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Liderlerin problem çözme, vizyon oluşturma vb. gibi tutumlarındaki başarısı insan kaynakları uygulamalarının başarılı bir şekilde örgüte aktarılmasını ve uygulamalar ile çalışanların tatmini sağlanarak örgütte yenilik elde edileceğini vurgulamıştır. Çalışmada "H_4: Liderlik yetenekleri ve işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolü vardır" hipotezi desteklenmiştir.

Literatürde yer alan benzer çalışmalarla yapılan karşılaştırmalarda liderlik yetenekleri, işletme başarısı, insan kaynakları uygulamaları ve aralarındaki ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde yaklaşık aynı değerler üzerinde tahmin değerinin belirlendiği ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin sürekli değişen çevre koşulları ve gelişen teknolojiye ayak uydurabilmesi için işletmelerde yer alan yöneticilerin kendilerini güncel tutmaları gerekmektedir. Değişen çevre koşullarında artık geleneksel yönetim sistemiyle başarılı iş ortamları oluşturmak mümkün olmadığı gibi geleneksel yönetim sistemiyle devam eden işletme yöneticilerinin işletmeleri günümüz rekabet ortamında kaybolup gitmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticilerin yeteneklerini kullanarak çalışanlar üzerindeki etkilerini artırmaları gerekmektedir. Çalışanları üzerinde etki kuran liderler onların örgüte bağlanmalarını ve örgütün amaçlarına göre yönlendirilmelerini sağlayacaklardır.

İşletmelerin başarıya ulaşmalarında yönetim faktörü büyük rol oynamaktadır. Çünkü iyi bir yönetime sahip olmayan işletmelerin başarısından söz etmek mümkün değildir. Yönetici ne kadar yetenekli ise örgütün işleyişi ve çalışanları yönlendirme etkisi de o denli yüksek olacaktır. Yöneticiler çalışanlarını yönetici vasfıyla değil daha ilgili bir yaklaşım olan liderlik vasfıyla yönetmelidirler. Örgütler içerisinde lider ve çalışan ilişkisinin yüksek olması işletme açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Liderler çalışanlarına güven, sadakat, özveri gibi duyguları işleyerek bağ kurmalıdırlar. Liderler çalışanlarına tatmin edici yönetim uygulamalıdırlar. Bu uygulama örgütlerde insan kaynakları uygulamalarıyla gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgütte çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik yaklaşımdır. Bir organizasyon içerisinde iş gücü ve motivasyonun sağlanması ve geliştirilmesi için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimini sağlamaktadır. Böylece işletmeyi amaçlarına ulaştırmada önemli bir yol kat edilmiş olacaktır. Yukarıda belirtilen düşünceler ışığında yapılan araştırma kapsamında öncelikli olarak sanayi işletmelerinde liderlik yetenekleri ve işletme başarısındaki ilişki incelenerek bu ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yazında, liderlerle ilgili olarak çalışanlarına sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olmaları, uygun çalışma ortamı oluşturmaları, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate almaları, çalışanları etkilemeleri, geleceğe olumlu bakmaları gibi yeteneklerde üstün oldukları görülmektedir. İşletme başarısının sağlanmasında müşteri şikayetlerinin azalması, net kârın artması, iş gören verimliliğinin artması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesi ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar

işletmelerin başarı düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. İşletmelerde uygulanan insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılacak kişiler için örgütün tedbir alması, çalışanlar için kariyer pozisyonlarının belirlenmesi, yetenek testlerinin kullanımı, işleri yaparken prosedürlerin dışına çıkılmaması gibi faktörler ile uygulamaların etkinliği belirtilmiştir.

Liderlik yetenekleri, işletme başarısı ve İKY uygulamaları aralarındaki ilişkiler incelendiğinde çalışmada pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre;

- Liderlik yetenekleri artıkça işletme başarısının artacağı belirtilmiş,
- Çalışanların işletmelerdeki yöneticilerin liderlik yeteneklerine yönelik algıları artıkça çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıları da artış göstereceği ortaya konulmuş,
- İşletme başarısına yönelik algıları artıkça çalışanların örgütlerde insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarının da artış göstereceği saptanmış,
- Örgütlerde liderlik yetenekleri, işletme başarısını en çok etkileyen faktör, insan kaynakları uygulamaları ise en az etkileyen faktör olarak tespit edilmiştir.

Ortaya konulan bu tespitlerden yola çıkılarak işletmelerin başarısının artması için yetenekli liderlerin önemi büyüktür. Ayrıca liderlerin yetenekleri arttıkça insan kaynakları uygulamalarının örgütlerde başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi sağlanabilmektedir. İnsan kaynaklarına yönelik algıların artması işletme başarısının artmasında bir diğer faktör olarak belirtilmiştir. Hatta insan kaynakları uygulamalarını işletme başarısında daha etkili faktör olarak yer almaktadır.

Örgütlerdeki başarıda liderlik yeteneklerinin ve insan kaynakları uygulamalarının etkili olduğu bir rekabet ortamında öncelikli olarak yönetimin iyi olması ve uygulamaların çalışanları üzerinde aktif olarak gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırma, Konya, İstanbul, İzmir, Antalya, Niğde, Adana illerinde insan kaynakları bölümü olan sanayi işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan işletmeler zirai ilaç alanında faaliyet göstermektedir. Bu konu üzerinde araştırma

yapmak isteyen diğer araştırmacılar için farklı işletme sektörlerini ele alan bir çalışma önerilebilir. Diğer araştırmacılar için araştırmayı farklı illerde yaparak karşılaştırılmalı bir sonuca ulaşabilecekleri önerilir. Aynı çalışma üzerinde anket tekniği dışında mülakat yönteminin de uygulanabileceği önerilir.

.

KAYNAKÇA

A. Bengisu, D. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Önemi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Ankara.

Abdurrahanlı, L. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Güçlendirmenin Kurum Performansı Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Girişimciliğin Rolü.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan kaynakları Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

Ağçay, F. (2015). *Liderin Güç Kaynakları kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmaş Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İzmir.

Ak, B. G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısınna etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Mendered Üniversitesi Sosyal Bİlimler Enstitüsü, Aydın.

Akar, N. (2013). Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış. *'İş,Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi, 15*(1), 70-87.

Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, Ö. ve Boz, H. (2011). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi. *Business and Economics Research Journal, 2*(4), 97-113.

Akbulut, E. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilmi Dalı, 2018.

Akdağ, M. (2007). *İnsan Kaynakalrı ve Halkla İlişkiler*. Tablet Yayınları, Konya.

Akgün, F. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık ile Firma Performansına Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisams Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Anabilim Dalı, Gebze. i

Akın, H. B. (2010). *Temel İşletme: Girişimcilik İş Kurma ve Yönetim* (H. B. Akın Ed.). Adres Yayınları, Ankara.

Akkuş, B. (2012). *Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Şanlıurfa.

Aksoy, Ü. (2017). *Eğitim Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanma Düzeyi Üzerine Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyl Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı Kahramanmaraş.

Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University, 4*(15), 2435-2450.

Aktan, E. (2007). *Kurumsal İletişim Sürecinde Liderliğin Rolü.* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Konya Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı Selçuk Üniversitesi

Aktürk, B. (2018). *Sağlık Hizmetlerinin İşlem Maliyeti Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı İzmir. i

Albayrak, R. A. (2007). *Bilişim Sistemleri Gelişmişlik Düzeyi ve Yönetim Önceliklerinin Bilişim Sistemleri Üst Düzey Yöneticisİnin Rollerine Etkisi: Fİnans, Sanayi ve Kamu*

Sektörlerinde Bir İnceleme. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilm Dalı, İstanbul.

Alga, E. ve Özdemir, M. (2004). Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri İle İzlenim Yönetimi İlişkisi. *Sociometry, 55*(1), 28.

Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tazlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Isparta.

anketcozumu. (2019). Örneklem Hesaplama. Erişim Adresi (25.02.2019): https://www.anketcozumu.com/orneklem-hesaplama/.

Apan, M. (2002). *Küreselleşmenin İşletme Fonksiyonları Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İsatanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Siyaset Anabilim Dalı, İsatanbul.

Argon, T. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi İlkelerine İlişkin Bolu ve Düzce İlleri İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Bolu.

Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Arıkan, S. (2014). *Örgütsel Ekoloji Kuramı.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Ankara.

Arlı, M. ve Nazik, M. H. (2003). *Bilimsel Araştırmaya Giriş* Gazi Kitapevi Ankara.

Arpacı, A. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. Etap Yayınevi, İstanbul.

Arslan, A. (2002). Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye dergisi, 140*(2), 1-14.

Arslan, S. (2018). Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(1), 1-18.

Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G. ve Ateş, N. (2014). Yeni Teknolojilerin Yönetici Rolleri Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma.

Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım Ankara

Aslan, Ş. (2013). *GeçmiştenGünümüze Liderlik Kuramları* Eğitim Yaynevi Konya.

Aşkun, O. B. (1997). *İşletmelerde Biçimsel Örgüt Yapısı Olarak Bürokrasi Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Çağcıl Yorumu ile Bir Turizm İşletmesinde Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies, 3*(1), 63-70.

Atıf, Ö. ve Arıkan, E. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Turkish Tourism Research, 1*(4), 1-19.

Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(2), 148-157.

Avcı, T. (2017). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Gaziantep.

Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakarı Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stillleri ile Öğretimsel Liderlik Rolleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Babayeva, M. (2018). *Çalışanların Örgütsel Algılarının Oluşumunda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi ve Buna Yönelik Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul. i

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010*(2), 73-84.

Balaban, Ö. (2011). *Stratejik Düşünce Düzeyleri ile İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırlması.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabliim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilmi Dalı Sakarya.

Balkar, B. (2012). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterlilklerineki Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İstanbul.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başa, Z. (2019). *Yönetici Eğitim Düzeyinin Çalışan Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sanayi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya. i

Başarangil, İ. (2016). Mintzberg'in Yönetsel Rollerinin Yönetici Düzeyinde Değerlendirilmesi Kapsamında Bir Örnek Olay İncelemesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*(43860 - 539510), 506-515.

Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol Ve İşlevleri Bakımından "Orta Kademe" Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(3), 1-13.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(3), 67-91.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitapevi, Sakarya.

Baysal, M. (2014). *Kaos Teoremi ve Ekonomi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İktisat Anabilim Dalı, İktisat Bilim Dalı Konya.

Bayyurt, N. İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(53), 577-592.

Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(53), 577-592.

Bekci, İ. ve Doğru, E. (2011). Değer Yaratan Faaliyetler Açısından İşletme Başarısı: Çimento Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(13), 169-192.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(7).

Berk, N. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Adalete Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstititüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sivas.

Biber, L. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Ögütsel Performansa Etkisi Üzerine Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies, 1*(2), 13-20.

Birsen, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatminin Performansa Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı İstanbul.

Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal performans Arasındaki İlşkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 57*(57), 5-34.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.

Calp, M. H. (2016). İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynaklari Yönetiminde Veritabani Kullaniminin Önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 539-557.

Can, A. (2013). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* Pegem Akademi, Ankara.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim* Siyasal Kitapevi, Ankara.

Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi.

Canbolat-Özkan, E. (2008). *Örgütsel Ağ Düzeneğinin Örgütsel Alandaki Çeşitlilik ve Değişime Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Ankara.

Cansoy, R. (2017). The Effectiveness of Leadership Skills Development Program for University Students/Üniversite Öğrencilerine Yönelik Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Etkililiği. *Journal of history culture and art research, 6*(3), 65-87.

Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1). Univ of California Press.

Cemal, İ. (2015). Makyavelist İKY: Endüstri İlişkilerinden Uzaklaşmak. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*.

Cengiz, S. (2013). *Çağdaş Yönetim Teorileri Altı Sigma,Kriz Yönetimi,Mavi OKyanus ve Kaos Teorisinin İşletme Performansları Üzerine Etkileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ceylan, H. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerinendeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Collett, D. M. (1959). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Ohio State Üniversitesi.

Coşar, B. (2013). *Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Ampirik Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Yönetimi Ana BilimDalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

Coşar, M. (2017). *Sağlık Kurumlarında İsan Kaynakları Uygulamaları Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Van.

Çağrıcı, D. Ç. ve Savaş, A. C. (2016). The relationship between primary and middle school principals' change leadership behaviors and teachers' organizational commitment İlkokul ve ortaokul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences, 13*(1), 621-631.

Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin Güç Kaynağı İle Çalışanların Örgüte Duyduğu Güven Arasındaki İlişki. *Dumlupinar University Journal of Social Science/Dumlupinar Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi*(45).

Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(1), 117-130.

Çelebi, M. (2002). *Doğa Eğitimi Etkinliklerinin, Liderlik Becerilerinin Ortaya Çıkarılmasındaki Rolü.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Bilimi Anabilim Dalı, Bolu.

Çelik, A. (2016). *İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,, İstanbul.

Çelik, G. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı,Yönetim Bilimleri Bilm Dalı, Trabzon.

Çeliker, N. (2014). *İnsan kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Örgütsel Güveni Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Çeliktaş, E. (2016). *İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Silvri'de Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(18), 127-135.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5), 111-132.

Çetin, S., Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(4), 36-49.

Çetin, Y. E. (2016). *Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Gaziantep. i

Çevik, V. (2014). *İşlem Maliyetleri Yaklaşımı Açısından Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik Yönetimi Bilim Dalı, İzmir.

Çoban, Y. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde PerformansDeğerlendirme Algısı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Dalay, İ. (2002). *Temel İşetmecilik Bilgileri*.

Daowd, A. (2016). *The Impact of Social Media on the Performance of Microfinance Institutions in Developing Countries: A Quantitative Approach.* Brunel University London Business School – College of Business, Arts and Social Sciences, London

Daşçı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Ankara.

Demir, C., Çolakoğlu, Ü., Çolakoğlu, O. E., Çavuş, Ş., Aydın, Ş., Güzel, T., . . . Kılıç, U. K. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Demir, H. (2016). *Mobil Sağlık Uygulamalarının Sağlık Hizmetlerine İşlem Maliyeti Yaklaşımı Bağlamında Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmşr Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anablim Dalı İzmir.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 52-69.

Demirel, S. (2013). *Ülkemizde Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Liderlik Tarzları.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

Demirkaya, G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Kocaeli.

Demirtaş, S. (1997). *Liderlik Teorileri ve karizmatik Liderlik.* (Yayımlanmmaış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Yapı ve Sosyal Değişme Anabilim Dalı İstanbul.

Denizli, A. A. (2018). *İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışankarın İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü.* (Yayıımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilm Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Derin, Y. (2019). *Örgüt Kültürü ve Stratejik Liderlik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Afyonkarahisar.

Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi.* (Yayımlanmmaış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Doğan, S. ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(3), 145-166.

Doğanay, A. ve Erdal, Ş. (2007). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(12), 324-348.

Doğru, E. (2010). *Değer Yaratan Faliyetler Açısından İşletme Başarısı ve Çimento Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Duran, E. (2016). *Üreticilerin Bürokrasi Bilgileri ve Kırsal Kalkınma Açısından Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilm Dalı, Tokat.

Düzyer, O. (2007). *Kobi'lerde Yönetim Kuramları ve Bartın İli Kobil'erinde Yönetim Modelleri Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı,, Kütahya.

Efe, M. N. (2009). *Türkiye'de Yönetim Fonksiyonları Açısından Özel Güvenlik Hizmetlerinin Örgütlenmesi ve Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* Dora Yayınları, Bursa.

Ekinci, B. T. (2014). *Vekalet Teorisi Bağlamında Kayırmacılığın Vekalet Maliyetleri İle İlişkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Kütahya.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences, 1*(1).

Erbaşlar, G. (2012). *Genel İşletme*. Nobel Akademik Yayıncılık Ankara.

Erbay, Ş. ve Beydoğan, H. Ö. (2017). Eğitimcilerin Eğitim Araştırmalarına Yönelik Tutumları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 18*(3), 246-260.

Erdeveciler, Ö. (2016). *Yaratıcı Drama Eğitiminin Spor Yöneticiliği Bölümü Öğrencilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi) Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Anabilim Dalı Ankara.

Erdil, O. ve Alpkan, L. H. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bİr İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 101-122.

Erdil, O., Kalkan, A. ve Alparslan, A. M. (2011). Örgütsel ekoloji kuramından stratejik yönetim anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12*(1), 17-31.

Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Konya.

Erkoç, S. (2018). *Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Küresellşemenin İnsan Kaynakları Yönetimi Değişimine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilm Dalı, İşletme Bilmi Dalı İstanbul.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi, 9*(2), 187-209.

Eroğlu, F. (2016). *Hizmetkâr Liderlik Davranışı, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uşak.

Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi SosyalBillimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Balıkesir.

Ertekin, i. (2017). Klasik Örgüt Kuramları *Journal of Emerging Economies and Policy, 2*(2).

Ertuğrul, O. (2018). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne ETkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. Es Yayınları, İstanbul.

Ertürk, A. (2012). Kaos kuramı: yönetim ve eğitimdeki yansımaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(3), 849-868.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Eser, N. (2015). *Kaynak Bağımlılığı Teorisi: Türk Bankacılığında Sistem, Performans ve Kaynak Olarak İnsan* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İstanbul. E

Eygü, H. (2018). Trafik Kazalarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(66), 837-850.

Ezer, N. (2015). *Kaynak Bağımlılığı Teorisi: Türk Bankacalığında Sistem, Performans ve Kaynak Olarak İnsan.* (Yayımlanmamış Yüsek Lisans Tezi). B Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Ferris, G., Davidson, S., Perrewe, P. ve Atay, S. (2010). İş yaşamında politik yeti. *Basım. İstanbul: Namar Yayınları*.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları*. İstanbul, Alfa Yayım Basım Dağıtım.

French, J. ve Raven, B. (1959). The bases of social power in D Cartwright (ed) Studies in social power Ann Arbor. *MI: Institute for Social Research*.

Gedikli, K. (2007). *Kamu Bürokrasisinin Denetim Aracı Olarak Performans Değerlemesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Tokat.

Geldi, B. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Psiklolojik Sermayenin Aracılık Rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* Seçkin Yayıncılık Ankara

Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.

Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetsel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3*(6), 133-156.

Göktepe, N. (2001). *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri enstitüsü,Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı İstanbul.

Gözlü, A. (2018). Antik Yunan'dapolis Öncesi Bir Sosyo-Ekonomik Formasyon: Oikos. *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 60*, 269-279.

Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Anabilim Dalı, , Şanlıurfa.

Gül, H. (2012). *İşletmelerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İşletme Performansına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Nevşehir.

Güleçoğlu, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Örgütsel Bağlılığ Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Mersin

Günaydın, Y. (2014). *Konaklama işletmelerinde iç ve dış müşteri açısından hizmet kalitesinin ve sadakatin analizi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, , İzmir.

Gündüz, K. (2018). *Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletm Anabilim Dalı, İstanbul.

Gündüz, Y. (2015). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Güneş, A. (2010). *İlköğretim Çağındaki Üstün Yetenekli Öğrencilerle Normal Gelişim Gösteren Öğrencilerin Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılması.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Proğramları ve Öğretim Bilim Dalı Kayseri.

Güneş, M. (2012). Kamu Yönetiminde Sosyal Çevrenin Ekolojik Düşünce İle Algilanmasi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 99-126.

Güneşsu, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayın Dağıtım Ankara.

Günindi, O. V. (2015). *Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Gelir İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Anlayışına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilm Dalı, İstanbul.

Gürel, P. A. ve Yılmaz, R. (2014). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. Derin Yayınları İstanbul.

Gürer, B. (2012). *Doğa Sporlarında ve Arama Kurtarmada Liderlik Becerilerinin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Abant İzzet Baysal Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiligi Anabilim Dalı, Bolu.

Güzel, T. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 9*(2), 279-296.

Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Yıldırım, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Halil Can, D. T., Doğan Yaşar Ayhan (2000). Siyasal Kitapevi, Ankara.

Harbalıoğlu, H. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: onaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turzim İşletmeciliği Anabilm Dalı, Turzim İşletmeciliği Bilim Dalı Konya.

Haskebapçı, F. H. (2015). *İşletmelerdeki Kriz Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Farklı Mevkilerde Çalışanlar Üzerindeki Etkilerin Karşılaştırlması.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilm Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Ankara

Hazman, M. (2015). *Liderlerin Yenilikçi İşletme StrateiİlerinIn Kriz Dönemindeki İşletme Başarısı Üzerine Etkisi*

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstiüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

İçirgen, H. (2016). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Aytılma Niyeti Üzerine Etkileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilmi Dalı, Ankara.

İlgün, D. (2016). *Hava Kargoculuğunda Pazar Payı Tahmini.* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Bilim Dalı, İstanbul.

İmamoğlu, E. (2017). *Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

İnce, M., Aykut, B. ve Enver, A. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Niİtelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 423-446.

İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*(11), 114-132.

İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilmlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.

İspir, İ. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlarının İş Tatminine, YEnilikçiliğine ve Performansına Etkisi* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilm Dalı Kahramanmaraş.

Işık, İ. (2001). *Öz Yeterlilik İnancı: Yönetici Rolleri Açısından Bir İnceleme.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri.* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü.

Jones, D. W. W. (2006). *Leadership In Colleges Of Agrıcultural And Life Scıences: An Examınatıon Of Lidership Skılls, Lidership Styles, And Problem- Solvıng Styles of Academic Program leaders* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Unıversty Of Florıda

Kamer, H. (2018). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Kaplan, B. (2006). *Kriz Döneminde Transformasyonel LiderDavranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Konya.

Kaptangil, K. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi*. Siyasal Kitapevi, Anakara.

Kara, Ö. (2008). *Yöneticilerin Bilgi ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı İstanbul.

Karaaslan, H. (2015). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler. *Strategic Public Management Journal (SPMJ), Cilt*(2), 88-107.

Karabetyan, L. (2019). *Örgütsel Öğrenme, Bilgi İnavasyonun Örgütsel Performansa Etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Karagöz, Y. Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(33), 18-40.

Karakoyunlu, F. B. (2014). *Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsl Bağlılığı İle İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumlrı Yönetimi Bilim Dalı İstanbul

Karaman, F. (2016). *Okul Müdürlerinin Eğitim liderliği konusundaki Durumların İncelenmesi Tekirdağ İli Çerkezköy Örneği* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme araci olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8*(16), 410-427.

Kemeriz, Y. (2014). *Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderli Tarzlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İklim ve İş Tatmini Düzeyine Etkisi* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Blimileri Enstitüsü, Beden Eğitiimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Çanakkale

Kılıç, S. (2007). *Teknolojide Yenilik Türüne Göre Önem Kazanan Liderlik Becerileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Kocaeli.

Kılıç, Y. (2017). *Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürünün ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Mobing Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniersitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Kılıçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İstanbul.

Kızanlıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 4*(1309-0712), 488-504.

Kızkapan, T. (2016). *Yönetim Kuramları: Türkiye Limanları Uygulaması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı İzmir. E

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim bilimi. *Seçkin Yayıncılık, Ankara*.

Koç, M. (2015). Demografik Özellikler İle Kendini İzleme Arasındaki İlişki:Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(34), 133-157.

Koç, S. B. (2013). *İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Anabilim Dalı, İstanbul.

Koçak, M. (2015). *Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi BilimDalı Ankara.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.

Konaçoğlu, J. (2017). *Bulanık Mantık Yaklaşımı ile İnsan Kaynakları Yönetimi.*

Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Kul, S. (2014). Istatistik Sonuçlarının Yorumu: P Degeri ve Güven Aralığı Nedir? *Plevra Bülteni, 8*(1), 11.

Kula, S. (2006). *Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Aydın.

Kurt, D. (2012). *Vekalet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimiler Enstititüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

Kutanis, P. (2018). *Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Adresi

Küçükali, R. (2011). *Yönetim Felsefesi*. Nobel Yayın Dağıtım Ankara.

Külekçi, E. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Sorumluluk Temelli Becerilerinin Geliştirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

Lale, A. (2018). *Kaos Teorisi ve Uluslararası İlişkiler.* (Yayımlanmmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Ünivrsitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Uluslararası İlişkiler Anabilm Dalı Ankara.

Mehmet Özcan ve Çağan, Ç. (2009). Klasik Organizasyon Teorisi. Erişim Adresi https://docplayer.biz.tr/2731143-Klasik-organizasyon-teorisi-cagri-cagan-mehmet-ozcan.html.

Memiş, M. Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Adana.

Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi, 9*(2), 17-40.

Mücevher, M. H. ve Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(34), 48-77.

Nelson, B. ve Economy, P. (2003). *Managing For Dummies* Doğan Egmont Yayıncılık İstanbul

Niyazi, C. (1998). Öğretmen ve Yöneticinin Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13*(13), 55-69.

Ogurlu, Ü. (2012). *Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekalı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Eğitim Anabilim Dalı İstanbul.

Okakın, N. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Okumuş, K. (2013). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi* (Yayımlanmamoş Yüksek Lisans Tezi). Gebze Meslek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.

Oltulu, E. E. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü,İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Ongun, G. (2015). *Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Öke, U. (2016). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12*(2), 91-103.

Önal, E. (2016). *Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tazrlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde Çalışanların Demoğrafik Özelliklerinin Farlılaştırıcı Etkileri: İstanbul Belediyeleri Üzerinde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Anabillim Dalı,İşletme Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(2), 43-64.

Önk, M. (2015). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasıdaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Ankara.

Örs, İ. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Geribildirim Vermenin Çalışan Motivasyonuna Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilmi Dalı,, İstanbul.

Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: bir uygulama.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(1), 2.

Özbaltacı, K. C. (2008). *İşlem Maaliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı,Uluslararası Kalite Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

Özçer, S. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Özdemir, G. (2015). *Mesleki ve Teknik Ortsöğretim Okulları Yöneticilerinin Tekniki Liderlik Becerilerinin belirlenmesi ve Geliştirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim bilimleri Anabilim Dalı Gaziantep

Özdemir, M. (2018). Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi, 19*(1), 116-134.

Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi Investigating the Relationship between Political Skill and Psychological Capital According to Opinions of Teachers. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültei Dergisi*.

Özden, A. ve Çolak , H. E. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 2*(2), 85-114.

Özen, H. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin İntibak Ettirici Liderlik Üzerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlamasi ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir

Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştirmalarinda evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(15), 394-422.

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15*(2).

Özkaya, B. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yerel Reklamlar. *Öneri Dergisi, 9*(34), 247-258.

Özmen, Ö. (2016). *Liderlik Tazrları ve Örgütsel güven Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı İstanbul.

Özovacı, E. (2018). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanım Başarısının İşletme Performansına Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık, İstanbul.

Öztürk, Y. (2015). *Modern Stratejik Yönetim Tekniklerinden Kaos Teorisi ve Mavi Okyanus Stratejisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitisü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı İstanbul.

Özyurt, M. (2010). *Yönetici Rollerinin ve Örgütsel öğrenme Ortamının Eğitim Transferine Etkisi ve Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Polat, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rolleri ve Yetkinlikleri ve Bİr Araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Raju, R. S. ve Parthasaraty, A. (2009). *Management: Text and cases* Yeni Delhi: İndia

Rüzgar, N. (2018). *Çalışanların İnsan Kaynakları Modelleri ile Yöneticilerinin Mizah Tarzlarına İlişkin Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı, İstanbul.

Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rolleri Hakkında Bursa Merkezli İşletmeerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(4).

Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Yenilik*. Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul.

Saraç, E. Ö. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Sayğan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi. *Ege Academic Review, 14*(3).

Serinkan, C., Çalışkan, E. N., Paksoy, M., Bedük, A. ve Uzun, D. (2010). *Liderlik ve Motivasyon* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Sezer, Ş. (2013). *Değişim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Benimsediği Yönetsel Paradigmalar ve Okul Yönetimine Uygulama Stillerinin Yönetim Kuramları Açısından Değerlendirlmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomi Bilim Dalı Erzurum

Sobacı, F. (2014). *Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tokat.

Solmaz, B. Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 28*(2), 21-45.

Solmaz, B. (2018). Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 28*(2), 21-45.

Sönmez, T. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı İstanbul.

Suluk, S. (2017). *Refah Modellerinin Değerlendirilmesinde Türkiye Ekonomisinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı Nevşehir.

Şahin, A. (1998). *Bürokrasi Kuramı ve Türk Bürokrasisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilm Dalı, Yönetim Bilimler Bilim Dalı, Konya.

Şahin, Ş. (2012). *Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Şeker, G. (2016). *İşletme Yönetiminde Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonuna ve İşletme bağlılığına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Şen, N. A. (2011). *Öğrenci Algılarına Göre Öğretmenlerin Liderlik Becerileri: İlköğretim Okullarında Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı İstanbul

Şencan, H. (2005). Yönetim Becerileri Erişim Adresi https://docplayer.biz.tr/6645567-Yonetim-becerileri-katz-a-gore-yonetim-becerileri-prof-dr-huner-sencan.html.

Şener, G. (2018). *Otel İşletmelerinde Lider Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesine İlişkin Bir Alan Çalışması ve Ankara İli Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı Ankara.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Genel İşletme*. Eğitim Yayınevi, Konya.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2019). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi, Ankara.

Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Taksim, B. (2014). *Liderlik Davranışları Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.

Taner, D. (2006). *Türkiye'de İletişim Tekeli ve Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin Özelleştirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Bilim Dalı Isparta

Tanrıöğen, Ö. G. D. Z. M., Baştürk, R. ve Başer, M. U. (2014). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Algılarına Göre Dört Liderlik Çerçevesi Modeli Kullanımı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 33.

Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimcive Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 121-144.

Taşkıran, B. (2018). *Rekreasyon Eğitimi Alan Bireylerin Liderlik Becerileri ile Otorite Tercihlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Batman.

Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 19*(2), 100.

Tekin, M. (2011). *İşletme Bilmi*. Günay Ofset Matbacılık Konya.

Tofur, S. (2017). Hababam Sınıfı'filmi ilk serisinin Katz'ın yönetsel üç beceri yaklaşımına göre incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies, 56*, 53-66.

Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entellektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(1), 91-120.

Tosun, K. (1984). *İşletme Yönetimi*. Mars Basım Yayın ve Dğıtım Ltd, İstanbul.

Tosunoğlu, B. (2010). *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Tokat.

Tunçer, M. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkeeri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi, 88*(1), 87-108.

Turan, A. K. ve Memiş, M. Ü. (2007). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 1*(35), 14.

Tuysuz, M. (2019). *İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilm Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı İstanbul, İstanbul.

Tüfekçi, A. (2006). *Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü.* (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Türkalp, E. (2019). *İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karatay Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Konya.

Türkay, O. (2015). Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri: Seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(1), 239-256.

Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 122-136.

Uğurlu, Ö. Y. (2011). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Performansına Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Afyonkarahisar.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12*(2), 121-156.

Ural, M. ve Türker, A. (2009). Beklenen Kayıp Yöntemi İle Riske Maruz Değer Analizi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9*(17), 23-39.

Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde Yönetsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11*(22), 419-444.

Usta, A. (2017). *Organizasyonlarda Psikososyolojik Yönetim ve Uygulamaları* Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti Ankara.

Uyar, M. (1989). *Yönetim Fonksiyonları Açısından İmam Hatip Liselerinin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Konya.

Ünal, Ö. F. (2012). İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rolleri: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

Vardar, S. (2018). *İşletme Yenilikçiliği ve Yöneticilerin Bireysel Yenilikçi Davranış Eğilimlerinin Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Batman.

Viga, Ş. O. (2015). *Kaynak Bağımlılığı Teorisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Wadsworth, W. J. (2004). *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*. Hayat Yayıncılık İstanbul.

Yaldız, M. (2019). *Bilgi Yönetimi Süreci ile İnsan Kaynakları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilmi Dalı, Mersin.

Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*(Özel Sayı), 75-85.

Yazıcı, A. (2018). *Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma ve Vekalet Teorisi Sorunsalı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstititüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı İstanbul.

Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve Akademisyenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı İstanbul.

Yıldırım, A. (2012). *Yönetici ve Lider Geliştirme.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Yıldırım, M. H., Demirel, Y. ve İçerli, L. (2011). İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3).

Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik*. Adapazarı, DEğişim Yayınları

Yıldız, G. Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(8), 140-180.

Yıldız, M. (2002). Liderlik yaklaşımları ve Türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi, 435*, 238-240.

Yıldız, O. (2020). *Liderlik Tarzlarının ve Örgüt Kültürünün Personelin Psikolojik Dayanıklılığı Üzerine Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Ankara.

Yılmaz, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Etap Kitapevi, İstanbul.

yılmaz, C. (2018). *Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul.

Yılmaz, G. (2019). *Sosyal Zeka ve Karier Başarısı İlişkisi: Politik Becerinin Aracılık Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Balıkesir.

Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1).

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23*(4), 1-13.

Yüksel, İ. (2011). Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5*(1), 47-58.

EK 1 ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu anket, ***liderlik yetenekleri ile işletme başarısı arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının rolünü*** belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve düşüncelerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Nurgül ORTAÖNER (n.ates91@hotmail.com)

Cinsiyetiniz?	❒ Erkek ❒ Kadın **Medeni Durumunuz?** ❒ Evli ❒ Bekar
Yaşınız?	❒ 18 yaş altı ❒18-24 ❒25-34 ❒35-49 ❒50-65 ❒65 üstü
Eğitim Durumunuz?	❒ İlkokul ❒ Ortaokul ❒ Lise ❒ Meslek Lisesi ❒ Ön lisans ❒ Yüksek Lisans ❒ Doktora
Mevcut işletmedeki çalışma süreniz?	❒ 1 Yıldan az ❒ 1 – 3 ❒ 4 – 6 ❒ 7 – 9 ❒ 10 – 15 ❒16 – 20 ❒ 20 yıl üzeri
Toplam çalışma hayatınız kaç yıldır?	❒ 1 Yıldan az ❒ 1 – 3 ❒ 4 – 6 ❒ 7 – 9 ❒ 10 – 15 ❒16 – 20 ❒ 20 yıl üzeri
Çalıştığınız bölüm?	❒ Üretim ❒ Pazarlama - Satış ❒ Muhasebe ❒ İnsan Kaynakları ❒ Diğer (belirtiniz): ……
İşletmedeki konumunuz?	❒ Firma Sahibi/Ortağı ❒ Genel Müdür/Genel Müdür Yrd. ❒ Şef/Süpervizör/Formen/Ustabaşı ❒ Bölüm veya Birim Müdürü / Müdür Yrd. ❒ İşgören/Çalışan/Memur ❒ Diğer (belirtiniz): ……..
Mevcut çalıştığınız işletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	❒ 1 Yıldan az ❒ 1 – 3 ❒ 4 – 6 ❒ 7 – 9 ❒ 10 – 15 ❒ 16 – 20 ❒ 20 yıl üzeri
İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı (şubeler dahil)?	❒ 10'dan az ❒ 10-49 ❒ 50-99 ❒ 100-249 ❒ 250-499 ❒ 500 – 999 ❒ 1000 – 1999 ❒ 2000 ve üstü
İşletmenizin yasal statüsü?	❒ Kolektif Şirket ❒ Komandit Şirket ❒ Anonim Şirket ❒ Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ❒ Limited Şirket ❒ Kooperatif ❒ Kamu Kurumu ❒ Diğer (Belirtiniz):……
İşletmenizin faaliyette bulunduğu sektör?	❒ Ambalaj- Plastik ❒ Eğitim ❒ Finans ❒ Matbaa-Kitap ❒ Turizm Otel ❒ Makine İmalatı ❒ Gıda ❒ Tekstil ❒ Otomotiv ❒ Orman Ürünleri-Mobilya ❒ Kimya - Boya ❒ Sağlık ❒ İnşaat ❒ Bilişim (IT) ❒ Diğer (belirtiniz):……

İşletmenizde İnsan Kaynakları Bölümü var mıdır?	❒ Evet, var. ❒ Hayır, yok.

Lütfen işletmenizin performansını (başarısını) bir önceki yıl ile kıyaslayarak değerlendiriniz ve uygun kutucuğu işaretleyiniz

① Kesinlikle katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle katılıyorum

Bir önceki yıl ile kıyaslandığında işletmemizde;					
1. yeni müşteri sayısı arttı.	①	②	③	④	⑤
2. ... müşteri şikayetleri sayısı azaldı.	①	②	③	④	⑤
3. ... genel olarak finansal performansı arttı.	①	②	③	④	⑤
4. ... işletme net kârı arttı.	①	②	③	④	⑤
5. ... üretim maliyetleri arttı.	①	②	③	④	⑤
6. ... pazarlama maliyetleri arttı.	①	②	③	④	⑤
7. ... depolama maliyetleri arttı.	①	②	③	④	⑤
8. ... işletme gelirleri arttı.	①	②	③	④	⑤
9. ... pazar payı arttı.	①	②	③	④	⑤
10. ...ortalama yıllık satışlar arttı.	①	②	③	④	⑤
11. ...pazardaki rekabet konumu zayıfladı.	①	②	③	④	⑤
12. ...çalışan sayısı (istihdam seviyesi) arttı.	①	②	③	④	⑤
13. ...pazar çeşitliliği arttı.	①	②	③	④	⑤
14. ...iş gören verimliliği arttı.	①	②	③	④	⑤
Bir önceki yıl ile kıyaslandığında işletmemizde;					
15. ... iş görenlerin işe devamlılığı arttı.	①	②	③	④	⑤
16. ... iş gücü devir oranı azaldı.	①	②	③	④	⑤
17. ... iş görenlerin işletmeye bağlılığı arttı.	①	②	③	④	⑤

18. ... müşteri memnuniyet düzeyi arttı.	①	②	③	④	⑤
19. ... müşteriye verilen hizmet kalitesi yükseldi.	①	②	③	④	⑤
20. ... müşteri sadakâti arttı.	①	②	③	④	⑤
21. ... işletmenin tüketiciler gözündeki imajı ve itibarı yükseldi.	①	②	③	④	⑤
22. ... başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme arttı.	①	②	③	④	⑤
23. ... tüketicilere sağlanan haklar arttı.	①	②	③	④	⑤
24. ... çevreye duyarlılık seviyesi yükseldi.	①	②	③	④	⑤
25. ... personelin iş tatmini yükseldi.	①	②	③	④	⑤
26. ... nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi arttı.	①	②	③	④	⑤
27. ... nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırma düzeyi arttı.	①	②	③	④	⑤
28. ... yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiler güçlendi.	①	②	③	④	⑤
29. ... çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler güçlendi.	①	②	③	④	⑤

Aşağıda belirtilen uygulamaların işletmenizde gerçekleşme durumuna ne düzeyde katılmaktasınız? Lütfen uygun kutucuğu işaretleyiniz.

① Kesinlikle katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle katılıyorum

İşletmemizde;					
1. ... çalışanları ödüllendirme sistemi vardır	①	②	③	④	⑤
2. ... ödül sistemi üstün performansı motive edecek şekildedir.	①	②	③	④	⑤
3. ... üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir	①	②	③	④	⑤
4. ... verilen ödül gösterilen başarıya ve performansa bağlıdır.	①	②	③	④	⑤
5. ... adil bir ödül sistemi bulunmaktadır	①	②	③	④	⑤
6. ... çalışanlar risk aldıkları için ödüllendirilir.	①	②	③	④	⑤
7. … verilen maddi teşvikler sürekli gözden geçirilir.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
8. ... aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
9. ... harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum	①	②	③	④	⑤
10. ...şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	①	②	③	④	⑤
11. …ücretler iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenir.	①	②	③	④	⑤
12. …ücretler kişisel beceri ve yetkinliklere dayalı olarak belirlenir.	①	②	③	④	⑤
13. …ücretler belirlenirken piyasadaki ücretler dikkate alınır.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
14. ... verilen eğitimler yeni beceriler kazanmayı sağlar.	①	②	③	④	⑤
15. ... çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar	①	②	③	④	⑤
16. ... çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim gerçekleştirilir	①	②	③	④	⑤
17. ... eğitimlerin etkinliği, eğitim sonrasında yapılan ölçümlerle değerlendirilir.	①	②	③	④	⑤
18. ... bireysel beceri ve yeteneklerimi geliştirecek eğitimler verilir.	①	②	③	④	⑤
19. ... çalışanın gelişimine önem verir	①	②	③	④	⑤
20. ... sistematik olarak eğitim ihtiyacı analizi yapılır	①	②	③	④	⑤
21. ... işe yeni başlayanlara işe alıştırma (oryantasyon) eğitimleri verilir.	①	②	③	④	⑤
22. ... verilen eğitimlerin içeriği tatmin edicidir.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
23. ... adil bir performans değerlendirme sistemi vardır	①	②	③	④	⑤
24. ... performans değerlendirme uygulaması yol gösterici olmaktadır.	①	②	③	④	⑤
25. ... performans değerleme sonuçları yazılı veya sözlü olarak paylaşılır.	①	②	③	④	⑤
26. ... performans değerleme kriterleri çalışanlarla birlikte belirlenir	①	②	③	④	⑤
27. ... performans değerlemede işle ilgili kriterler ön plandadır	①	②	③	④	⑤
28. ... performans değerlendirme uygulaması performansı doğru değerlendirir.	①	②	③	④	⑤
29. ... çalışanların performansı düzenli aralıklarla değerlendirilir.	①	②	③	④	⑤
30. ... performans değerleme ile ilgili çalışanlara bilgilendirme yapılır.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
31. ... terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.	①	②	③	④	⑤
32. ... terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
33. ... bu kurumda terfilerde başarı esas alınır.	①	②	③	④	⑤
34. ... çalışanların terfileri performanslarına dayalı olarak yapılır.	①	②	③	④	⑤
35. ... terfilerde tüm çalışanlara adil ve tarafsız davranılır.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
36. ... işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil ve tarafsız gerçekleştirilir	①	②	③	④	⑤

37. ... işgücü seçiminde yapılandırılmış ve standart mülakat tekniğini kullanır.	①	②	③	④	⑤
38. ... yeni çalışan, işin gerektirdiği ihtiyaçlara göre seçilir.	①	②	③	④	⑤
39. ... işe alımlarda yetenek testleri kullanılır.	①	②	③	④	⑤
40. ... işe alımlarda sistematik bir seçim süreci uygulanır.	①	②	③	④	⑤
41. ... işe seçim araçları (testler, sınavlar vb.) işe uygunluğu ölçmede yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
42. ... iş analizi yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
43. ... bulunduğum pozisyona ait iş tanımım açık ve anlaşılırdır.	①	②	③	④	⑤
44. ... organizasyon yapısı iş akışını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmıştır.	①	②	③	④	⑤
45. ... yapılacak işler talimat ve prosedürler kullanılarak tanımlanmıştır.	①	②	③	④	⑤
46. ... iş prosedürleri işlerin yürütülmesini kolaylaştırır.	①	②	③	④	⑤
47. ... işleri yapmak için prosedürlerin dışına çıkılması gerekmez.	①	②	③	④	⑤
İşletmemizde;					
48. ... geleceğe yönelik insan kaynakları planlaması yapılır.	①	②	③	④	⑤
49. ... mevcut çalışanların yeterlilik düzeyleri sözlü veya yazılı sınavlarla belirlenir.	①	②	③	④	⑤
50. ... emekli olacak ya da işten ayrılacaklar nedeniyle işlerin aksama olmaması için tedbirler alınır.	①	②	③	④	⑤
51. ... çalışanlar, bu işletmede gelebilecekleri kariyer pozisyonları hakkında bilgilendirilir.	①	②	③	④	⑤

Lütfen yöneticinizin yeteneklerini değerlendiriniz ve uygun kutucuğu işaretleyiniz

① Kesinlikle katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Ne katılıyorum ne katılmıyorum ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle katılıyorum

Yöneticim;					
1. ... karar alma sürecine çalışanların katılımını sağlar.	①	②	③	④	⑤
2. ... çalışanların görüş ve fikirlerine başvurur.	①	②	③	④	⑤
3. ... çalışanlar için uygun çalışma ortamı oluşturur.	①	②	③	④	⑤
4. ... çalışanların kendi önceliklerini oluşturmalarına izin verir.	①	②	③	④	⑤
5. ... çalışanlara gücünü gösterir.	①	②	③	④	⑤
6. ... çalışanların kendi başlarına kararlar almalarını sağlar.	①	②	③	④	⑤
7. ... şikayetleri dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
8. ... problemler ciddi hale gelinceye kadar müdahale etmez, uzak durur.	①	②	③	④	⑤
9. ... işletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir vizyona sahiptir.	①	②	③	④	⑤
10. ... işyerinde, son kararlar alınırken otoriteyi daima elinde tutar	①	②	③	④	⑤
11. ... çalışanları etkiler.	①	②	③	④	⑤
12. ... çalışanlara güven verir.	①	②	③	④	⑤
13. ... gelecekle ilgili çalışanlara ilham verir.	①	②	③	④	⑤
14. ... çalışanlara bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırır.	①	②	③	④	⑤
15. ... işleri yaparken prosedürlere uyulması konusunda çok titizdir	①	②	③	④	⑤
16. ... kendisi olmasa bile bölümde işler yolunda gider.	①	②	③	④	⑤
17. ... işlerin sistemli yapılmasını sağlar.	①	②	③	④	⑤
18. ... topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	①	②	③	④	⑤
19. ... başkalarına saygı duyar.	①	②	③	④	⑤
20. ... çalışanların önerileri dikkate almaz.	①	②	③	④	⑤
21. ... niçin olması gerektiğini izah ederek işi yaptırır.	①	②	③	④	⑤
22. ... çalışanın moral ve motivasyon durumunu hemen fark eder.	①	②	③	④	⑤
23. ... çalışanın kendini işe adamasını teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
Yöneticim;					
24. ... karşılık beklemeden çalışana yardım eder	①	②	③	④	⑤
25. ... geleceğe olumlu bakar.	①	②	③	④	⑤
26. ... çalışanların iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	①	②	③	④	⑤
27. ... kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
28. ... çalışanların her birine farklı ihtiyaç ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	①	②	③	④	⑤
29. ... problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyar.	①	②	③	④	⑤
30. ... eleştirilere açık değildir.	①	②	③	④	⑤

31. ... çatışmaları çözer.	①	②	③	④	⑤
32. ... başarılı performans gösteren çalışanı ödüllendirir.	①	②	③	④	⑤
33. ... yapılan iyi işi daima takdir eder.	①	②	③	④	⑤
34. ... hata yapıldığında daima uyarır.	①	②	③	④	⑤
35. ... yapılan hataları asla unutmaz.	①	②	③	④	⑤
36. ... kendine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda genelde ortada yoktur.	①	②	③	④	⑤
37. ... karar vermekten kaçınır.	①	②	③	④	⑤
38. ... hedefler belirler ve açık şekilde ifade eder.	①	②	③	④	⑤
39. ... çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	①	②	③	④	⑤
40. ... yaptığımız işlerde bize gerekli yetki ve sorumluluğu verir.	①	②	③	④	⑤
41. ... kendi fikirlerinden daha iyi de olsa başka fikirlere karşı kapalıdır.	①	②	③	④	⑤
42. ... çalışanlar arasında iletişime ve ortak karar vermeye önem verir.	①	②	③	④	⑤
43. ... işletme amaçlarına ulaşmak için fedakarlıkta bulunur.	①	②	③	④	⑤
44. ... çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	①	②	③	④	⑤
45. ... çalışanların bireysel çıkarlarını işletme çıkarlarıyla bağlantılı hale getirir.	①	②	③	④	⑤
46. … etkili bir takım üyesidir.	①	②	③	④	⑤
47. … stratejik düşünür.	①	②	③	④	⑤
48. … değişime açıktır ve değişimi destekler.	①	②	③	④	⑤
49. … motivasyonu yüksektir.	①	②	③	④	⑤
50. … zamanı etkili kullanır.	①	②	③	④	⑤

Teşekkür ederiz.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Nurgül ORTAÖNER
Doğum Yeri:	Konya- Hadim
Doğum Tarihi:	
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece:	Okulun Adı: Selçuk Üniversitesi
İlköğretim:	Hadim Merkez İlköğretim Okulu
Ortaöğretim:	Hadim Merkez İlköğretim Okulu
Lise:	Çumra Anadolu Lisesi
Lisans.	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi / İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Becerileri:	Etkili yazılı-sözlü iletişim Grup tartışmalarına katılabilme Takım çalışmasına yatkınlık İkna yeteneği
Halen Yaptığı İş:	
Tel:	
E-mail:	
Adres:	Bardakçı Mahallesi, Recep Konuk Caddesi Çolak Apart. B Blok K: 1 Çumra/Konya