

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AZERBAYCAN TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bahadur RZAYEV

2501171159

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Muhteşem BARAN

İSTANBUL - 2020

ÖZ

İŞLETMELERDE LİDERLİK TARZININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AZERBAYCAN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bahadır RZAYEV

Liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerindeki etkisi birçok araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Modern yönetimde, liderlik tarzının önemine dair bir farkındalık, çalışanları etkileme olasılıklarının anlaşılması büyük pratik önem taşımaktadır. Bu, liderlik tarzı fenomenini incelemenin önemini açıklamaktadır. Liderlik basitçe “insanları etkileme sanatıdır, böylece çalışanlar hedeflere ulaşmak için isteyerek çaba sarf ederler”. Liderlik, bir organizasyonda coşkulu bir atmosfer ve kültür yaratmada çok önemli bir rol oynar. Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzının Azerbaycan'daki telekomünikasyon şirketlerindeki örgütsel performans algısına etkisini incelemektir. Çalışmanın en önemli amacı liderlik tarzı, örgütsel performans algısı kavramlarını ortaya koymak ve liderlik tarzlarının örgütsel performans algısına etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmanın evrenini Azerbaycan'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Azerbaycan'da bulunan Azercell, Bakcell ve Nar şirketleridir. Genel olarak bu şirketlerde çalışanlara yönelik anket çalışması yapılmıştır. Liderlik tarzlarına yönelik sorular Clark'ın “Liderlik tarzı ölçeği”nden yola çıkarak Türkçeye çevrilmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Ankete dahil olan sorular katılımcının demografik özellikleri ve yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik yargıların bulunduğu iki kısımdan ve toplam olarak 34 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel performans algısına yönelik sorular ise Ulusal Bilim Vakfı tarafından 1991 yılında kurulmuş Ulusal Kuruluşlar Anketinin Genel Sosyal Anket modülünden yararlanarak tasarlanmıştır ve toplam olarak 11 sorudan oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Performans Algısı, Azerbaycan Telekomünikasyon Şirketleri

ABSTRACT

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON
ORGANISATIONAL PERFORMANCE PERCEPTION: A
RESEARCH IN AZERBAIJAN TELECOMMUNICATION
SECTOR**

Bahadur RZAYEV

The effect of leadership style on organisational performance perception has always been evaluated by several researchers. In modern management, an awareness of the importance of leadership style and understanding the possibilities to influence employees is of great practical importance. This explains the importance of studying the leadership style phenomenon. Leadership is simply the art of influencing people, so they willingly strive to achieve their goals”. Leadership plays an important role in creating an enthusiastic atmosphere and culture in an organization. The aim of this study is to examine the effect of leadership style on organisational performance perception in telecommunications companies in Azerbaijan. The most important aim of the study is to reveal the concepts of leadership style, organisational performance perception and reveal the effect of leadership styles on organisational performance perception. The universe of this study consists of telecommunication companies operating in Azerbaijan. The sample of the study is Azercell, Bakcell and Nar companies in Azerbaijan. In general, surveys were conducted for employees in these companies. Questions related to leadership styles were translated into Turkish based on Clark's 'Leadership Style Scale' and presented to the participants. Questionnaire consisted of two parts which included judgements about the demographic characteristics of the participant and the leadership styles of the managers and consisted of 34 questions in total. The questions related to organisational performance were designed by utilizing the General Social Questionnaire module of the National Organizations Survey which was established by the National Science Foundation in 1991 and consists of 11 questions in total.

Keywords: Leadership, Organisational Performance Perception, Azerbaijan Telecommunication Companies

ÖNSÖZ

Bu çalışmada liderlik tarzlarının örgütsel performans algısına etkisinde önemli faktörler incelenmiştir. Liderlik tarzlarının örgütsel performans algısına ne tür bir etki ettiğine yönelik çalışma yürütülmüştür. Araştırma Azerbaycanın Telekomünikasyon sektörü üzerinde yapılmış ve farklı liderlik tarzları sergileyen yöneticilere sahip işletmelerin örgütsel performans algısının bir-birinden hangi düzeyde farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Muhteşem Baran'a ve her ihtiyacım olduğunda benimle yakından ilgilenen, her türlü kaynak temininde yardımcı olan, çalışmamız boyunca içtenlikle desteğini hissettiren, tecrübeleri ve bilgisini aktaran çok kıymetli hocam Arş.Gör. Selçuk YEKE'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatın her alanında hedeflerime ulaşmam için başarı çitasını hep en yüksekte tutan, bir işe gönül verdiğimde 'biz hep sizinleyiz' diyerek arkamda duran, benim hep başarılı olmam için gece gündüz demeden koşturan bizleri büyüterek bugünlere hazırlayan ve dualarıyla yolumuzdaki engelleri kaldıran, beni sürekli gelişime teşvik eden kıymetli annem İrade RZAYEVA'a, hep yanımda olan bana değerli hissettiren ablam Nezhin RZAYEVA'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bahadır RZAYEV

İstanbul, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LISTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİLERİ

1.1 Liderlik kavramı	3
1.2. Liderliğin Özellikleri	6
1.3. Liderliğin Güç Kaynakları	8
1.4. Yöneticilik Kavramı	9
1.5. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar	10
1.6. Liderlik Teorileri	11
1.6.1. Büyük Adam Teorisi	11
1.6.2. Kişisel özellik Teorisi	13
1.6.3. Yetenek ve beceri teorisi(yetkinlik)	16
1.6.4. Davranışsal yaklaşım	16
1.6.5. İowa Üniversitesi Çalışmaları	18
1.6.6. Michigan Üniversitesi çalışmaları	19
1.6.7. Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzı Matrisi	20
1.6.8. Likert'in Sistem 4 Modeli	22
1.6.9. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	23
1.7. Modern Liderlik Tarzları	25
1.7.1. İşlemci Liderlik	25
1.7.1.1. İşlemci Liderliğin Boyutları	27
1.7.2. Dönüşümcü Liderlik	31
1.7.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	33
1.7.3. Katılımcı Liderlik	36
1.7.4. Babacan liderlik	38

1.7.4.1. Babacan Liderliğin Boyutları	40
1.7.5. Yardımsever liderlik	41
1.7.6. Ahlaki liderlik	43
1.7.7. Otokratik Liderlik	46
1.7.8. Serbestlik veren liderlik	48
1.7.9. Demokratik Liderlik	51
1.7.10. Otantik Liderlik	53
1.7.11. Hizmetkar Liderlik	55
1.7.12. Karanlık Liderlik	56
1.7.13. Karizmatik Liderlik	58
1.7.14. Stratejik Liderlik	59
1.7.15. Narsistik Liderlik	60
1.7.16. Vizyoner Liderlik	62
1.8. Genel Değerlendirme	64

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI

2.1. Performans Kavramı	67
2.2. Örgütsel Performans Kavramı	69
2.3. Örgütsel Performans Boyutları	71
2.3.1. Verimlilik	72
2.3.2. Kalite	73
2.3.3. Maliyet	75
2.3.4. Esneklik	77
2.3.5. Yenilik	78
2.3.6. Girdilerden Yararlanma	80
2.3.7. Kar	81
2.3.8. Müşteri Memnuniyeti	82
2.3.9. İşgücü Sirkülasyonu	84
2.3.10. Örgütsel İletişim	85
2.4. Örgütsel Performans Ölçümü ve Gereklilikleri	87
2.5. Örgütsel Performans Ölçüm Yöntemleri	88
2.5.1. Öznel ve Nesnel Performans Ölçümü	90
2.5.2. Finansal Performans Ölçümü	91

2.5.2.1. Kârlılık Ölçütleri.....	93
2.5.2.2. Standart Bütçeler	94
2.5.2.3. Bütçe Sapmalarının Analizi	96
2.5.3. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri.....	98
2.6. Örgütsel Performansın Örgüt Açısından Önemi ve Sonuçları.....	100
2.7. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar	101
2.8. Genel Değerlendirme	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

3.1. Azercell, Bakcell ve Nar (Azerfon) Telekomünikasyon şirketleri hakkında	108
3.2. Araştırmanın amacı ve önemi.....	109
3.3. Araştırmanın kısıtları.....	110
3.4. Araştırmanın kapsamı ve yöntemi	110
3.5. Araştırmada kullanılan ölçekler.....	111
3.6. Araştırmanın modeli.....	112
3.7. Araştırma hipotezleri.....	112
3.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	114
3.9. Verilerin çözümü ve Yorumlanması	114
3.9.1. Demografik Özellikler	114
3.9.2. Shaphiro-Wilk testi.....	115
3.9.3. Liderlik Tarzlarına İlişkin Geçerlilik analizi	116
3.9.4. Liderlik Tarzlarına ilişkin Güvenilirlik analizi	119
3.9.5. Liderlik Tarzlarına ilişkin Ortalama Değerler	120
3.9.6. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Geçerlilik analizi	124
3.9.7. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Güvenilirlik analizi	125
3.9.8. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Ortalama Değerler	126
3.9.9. Korelasyon analizi.....	127
3.9.10. Regresyon Analizi	128
3.10. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	133
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
KAYNAKÇA	140

EKLER.....	159
-------------------	------------



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ile Liderin farkı.....	10
Tablo 2. Liderlik Özellikleri.....	15
Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	23
Tablo 4. Yardımsever liderlik modeli.....	42
Tablo 5. Ankete Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri.....	114
Tablo 6. Shapiro-Wilk testi.....	116
Tablo 7. Faktör Analizi Sonuçları.....	116
Tablo 8. Liderlik boyutları için güvenilirlik analizi.....	119
Tablo 9. Liderlik boyutları için Ortalama Değerler.....	120
Tablo 10. Liderlik boyutları için genel ortalama oranları	123
Tablo 11. Liderlik tarzları faktörlerine göre madde sayıları	123
Tablo 12. Liderlik faktörlerinin alt boyutların ilişki analizi.....	123
Tablo 13. Örgütsel Performans Algısına ilişkin Faktör Analizi	124
Tablo 14. Örgütsel Performans Algısı için Güvenilirlik Analizi.....	125
Tablo 15. Örgütsel Performans Algısı için Ortalama Değerler.....	126
Tablo 16. Örgütsel Performans Algısı için genel ortalama oranları.....	127
Tablo 17. Liderlik faktörleri ve örgütsel performans algısı ilişkisi.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	22
Şekil 2. İşlemci liderlik ve performans grafiği.....	30
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	112



GİRİŞ

“Liderlik” kelimesi, politika, işletmeler, akademisyenler, sosyal işler, vs. gibi insan çabasının çeşitli yönlerinde kullanılmıştır. Liderlik hakkındaki önceki görüşler onu kişisel yetenek olarak göstermektedir. Messick ve Kramer yapmış oldukları çalışmada bireylerin liderlik becerileni sergileme derecesinin sadece özelliklerine ve kişisel becerilerine değil, aynı zamanda kendisini bulduğu ortam ve çevrenin özelliklerine de bağlı olmasını savunmuştur¹. Bir organizasyondaki liderlik tarzı, organizasyondaki bireylerin ilgisini ve bağlılığını arttırmada ve motivasyonlarında önemli rol oynayan faktörlerden biridir. Bu nedenle, Glantz , bir yöneticinin liderlik tarzını bulma ihtiyacını vurgulamaktadır².

Liderler, takipçiler için geleceğin çekici bir resmini yaratarak daha yüksek bir düzeyde insan ihtiyaçlarını ele almaktadır. Liderliğin sonucu, sürekli olarak ortalamanın üzerinde yüksek sonuçlara ulaşan takipçilerin olağanüstü davranışdır. Liderlik yaklaşımının bir sonucu olarak, bu etki açıkça veya doğrudan otoritenin tezahürü olmadan liderin taleplerini kabul eden insanlara dayanmaktadır. Bir liderin insanları etkileme yeteneği, ona takipçilerinden alınan gücü ve otoriteyi kullanma fırsatı verir. Liderlerin davranışı, çalışanların bir takımda nasıl çalışacağını belirleyen en önemli faktördür. İyi liderler çalışanlara duyulan coşku uyandırır, işe dahil olur ve şirketin yararına ek çaba göstermeleri için onları motive eder.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzının Azerbaycan'daki telekomünikasyon şirketlerindeki örgütsel performans algısına etkisini incelemektir. Çalışmanın en önemli amacı liderlik tarzı, örgütsel performans algısı kavramlarını ortaya koymak ve liderlik tarzlarının örgütsel performans algısına etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bu yönde belirlenen hedefler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Liderlik tarzı, örgütsel performans algısı kavramlarını ortaya koymak;
- Liderlik tarzlarını, takımdaki psikolojik iklim üzerindeki etkilerini analiz etmek;

¹ Messick, D. M. and Kramer, R. M. (2004). Liderlik Psikolojisi: Yeni Perspektifler ve Araştırma. Lawrence Erlbaum Associates, Yayıncılar. New Jersey

² Glantz, J. (2002) Liderlik Tarzınızı Bulmak. Eğitimciler için Rehber; Denetim ve Program Geliştirme Derneği

- Liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerindeki etkisinin bir çalışma olarak metodolojisini incelemek.

Çalışmanın araştırma modelinin oluşum sürecinde araştırma konusu olan liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı etkileri arasında yönetim ve organizasyon alanında gerçekleştirilen araştırmalarda hangi türlü ilişkilerin olduğuna dair bulgular olduğu, bahsi geçen tanım ve ilişkilerin ölçümlerinin ne tür yöntemlerle gerçekleştirildiğini belirlemek yönünde farklı araştırma modelleri ve analiz yöntemleri incelenmiştir. Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma yöntemi, problemde bulunan değişkenleri özelliklerini tanımlamak, aralarında bulunan ilişkileri incelemek ve ileriye dönük tahminler sunmak için kullanılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİLERİ

Araştırmanın ilk bölümü olan “Liderlik Tarzları ve Liderlik Tanımı” adlı bölümde genel olarak Liderlik kavramı ile ilgili teorik incelemeler yapılmıştır. Bu bölümde liderlik kavramı açıklanmış, liderlik olgusunun özellikleri incelenmiştir. Liderliğin güç kaynakları açıklanarak yönetici kavramı açıklanmış ve lider ve yönetici arasındaki farklılıkları belirtilmiştir. Büyük Adam Teorisi, Kişisel özellik Teorisi, Blake ve Mouton’un Liderlik Tarzı Matrisi, Likert’in Sistem 4 Modeli ,Davranışsal yaklaşım aynı zamanda modern liderlik tarzları da incelenmiştir. Bölüm sonunda bölümle ilgili genel değerlendirilme yapılmıştır.

1.1 Liderlik kavramı

Bir kişi liderlik özelliklerine sahip olmadan kimsesiz bir adada yaşayabilir. İki kişi, eğer bir birlerine uyumlularsa, muhtemelen geçine ve hatta kendilerini geliştirebilirler. Üç veya daha fazla varsa, birilerinin liderlik etmesi gerekmektedir. Örgütlerimiz ne kadar işbirlikçi olursa olsun, birileri oyuncuları, takımı koreografiye almalı ve nihai kararlar vermelidir. Daha önce hiç olmadığı gibi, tüm organizasyonlarımızda ve tüm kurumlarımızda, her toplumda ve ülkede liderlere ihtiyacımız var. Bu liderlik ihtiyacı çok büyük bir fırsat yaratmaktadır³.

Liderlik esasen son yüzyılda yoğun şekilde incelendiği halde konu ile ilgili çok az bilgi sahibi olan bir alan olma özelliğini korumaktadır. Hiç bir konu, liderlik meselesinden daha fazla tartışma yaratmamıştır. Kitap mağazalarında, başarılı lider olmanın yollarını gösterdiğini iddia eden binlerce kitap bula biliriz. Bunun yanı sıra üstün liderlik taktikleri seminerleri düzenleyen ve bununla ilgili video kaset satan binlerce danışmanlık işletmeleri mevcuttur.

Dünyanın en yetenekli ve tanınmış insanların birçoğu, gerçekten başarılı bir lider hakkında ilham verici ve güçlü ifadeler kullanmışlardır. Şüphesiz ki, bu kişilerin fikirlerinde liderlik karakterleriyle ilgili olarak farklılıklar yer almaktadır. Büyük Yunan filozofu Seneca’a liderliği “Birisini yönlendirmeli, konuşmamalı” diye

³ Warren Bennis,2009 2-ci baskı “On Becoming a Leader” s.4

tanımlamıştır. Napaleon'a göre ise esneklik ve değişime yönlendire bilmek liderlik için en önemli becerilerdir. Ünlü yönetim uzmanı Warren Bennis'e göre liderlik için çok iyi içgüdü ve güçlü analitik durum değerlendirme yeteneğinin önemini vurgulamıştır. Richard Nixon'a göre yönetici bugün ve yarını düşünüyor ancak lider yarından da bir gün sonrasını düşünüb, planlayan adamdır⁴.

Benzer şekilde, olağanüstü liderlerin hikayeleri bizi uzun yıllardır büyülemektedir. Liderlikle ilgili hem pratik hem de pedagojik nedenler mevcuttur. Gardner'a göre, "Liderler, etkinliklerini esas olarak ilgili oldukları öyküler aracılığıyla gerçekleştirirler" ve öykü anlatımının liderin edebi cephaneliğindeki en güçlü silahı olduğunu ileri sürerler.⁵ İster politikacı, girişimci, ister profesyonel yönetici, ister liderler arzulanan bir imgeyi uyandırmak, ikna etmek, göstermek veya yansıtmak gibi birçok farklı amaca hitap eden liderlik hikayeler anlatırlar ve bu hikayeler de liderlik olgusunun yaranmasına yardımcı olur⁶.

Liderlik konusunu araştıranlar, liderliğin tanımı konusunda ortak noktaya gelmek için çok zaman harcamışlar. Bazılarına göre, liderliğin ortak bir tanımını kabul edebilseler, liderliği daha iyi anlayabileceklerine inanıyorlardı. Araştırmacı Joseph Rost, 221 liderlik tanımını bir araya getirmiştir. Tüm tanımlarını gözden geçirdikten sonra, tanım probleminin aslında tanımlarla ilgili olmadığı fikrini ileri sürmüştür. 221 tanımın tümünün temelde aynı olduğunu ve liderliğin, bir kişinin başkalarına bir şeyler yaptırmasıyla ilgili olduğunu söylemektedir. Tanımların farklı olduğu yerlerde, liderlerin takipçilerine nasıl davranmaları gerektiği ve liderlerin yapılacak işlerle nasıl başa çıkmasıyla ilgili olmuştur. Örneğin, 1920'lerden bir tanıma bakarsak, "Liderlik liderlerin takipçilerini etkileme ve itaat ettirme, saygı, sadakat ve işbirliğini teşvik etme becerisidir", 1990'lardan bir başka tanımda ise liderlik böyle tanımlanmıştır, "Liderlik, kendi ortak amaçlarını yansıtan gerçek değişimler isteyen liderler ve takipçiler arasındaki ilişki olarak açıklanmıştır"⁷.

⁴ Lloyd Denise, BodyShop Business; Nisan 1999; Business Premium Collection s. 144

⁵ Gardner, S. (1995). Öncü zihinler: Bir liderlik anatomisi. New York: Temel Kitaplar, s.9

⁶ Karise Hutchinson, "Leadership and Small Business The Power of Stories" s. 70

⁷ Joanne B. Ciulla, "Long Range Planning" jour. 1999, Nis, "The Importance of Leadership in Shaping Business Values" Vol 32, Iss. 2 s.167

Liderlik teorisi yirminci yüzyıl boyunca daha da gelişmeye ve yönünü değiştirmeye başlamıştır. Liderliği araştıran araştırmacılar, 1900'lerin başlarında daha kapsamlı bir liderlik görüşüne ulaşmak için “liderlerin doğduğunu, sonradan kazanılan bir yetenek olmadığını” ima eden “büyük adam teorisi” den ayrılmışlar ve daha çok görev, lider, takipçilerle ve astlarla olan ilişkiler arasındaki etkileşimi dikkate almaya başlamışlar. Aynı zamanda liderlik konusunun günümüzde daha çok ele alınmasında değişimin etkisi çok büyüktür.⁸

Liderlik, bir grubun bireyleri arasında, genellikle durumun yapılandırılmasını veya yeniden yapılandırılmasını ve üyelerin algı ve beklentilerini içeren bir etkileşimdir. Öyleyse, bir liderin, diğer insanlara yenilik yapmaları için değiştirici ve etki edici bir ajan olduğunu söyleye biliriz⁹. Bir liderlik durumunu belirlemek için geleneksel olarak kabul edilen üç unsur vardır, bunlar lider, takipçiler ve durum veya çevredir. Liderlik kitaplarında ve makalelerinde standart bir gözlem, liderliğin etki içeren, gruplar halinde gerçekleşen ve ortak hedefler içeren bir süreç olduğu yönündedir. Dahası, liderlik, kurumdaki, organizasyondaki ya da belli bir durumdaki farklı kişilerle olan iş birliği ve etkileşim ile gerçekleşen işleri başarıyla bitirme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Liderlik bir grup üyesini belirli görevi gerçekleştirmek için ikna etme sürecidir, lider kişinin amaç olarak belirlediği çalışmalar ve liderlerin bu süreçteki rolü bu sebeple bireylerin davranışını yönlendirmeye yöneliktir¹⁰.

Liderlik, temel olarak, “öncü olmak” ve diğerlerini ifadelerle, sözlerle, eylemlerle etkilemekle ilgilidir. Bu perspektiften bakıldığında, liderlik, başkalarını daha geniş bir sistem veya ortam içinde bir hedefe ulaşma sürecine dahil etme yeteneği olarak görülebilir. Yani, bir lider bir örgütsel, sosyal toplum ve çevre bağlamında bir iş birliğini ya da bir grup işini yönlendiren ve etkileyen adam olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenekli lider, kendi kişiliğindeki, astlarının, takipçilerinin ve durumunun doğasında var olan potansiyellerden nasıl yararlanılacağını bilen liderdir.¹¹

⁸ Peter a. Topping, 2002, “Managerial leadership”, s. 3-4

⁹ Heather L.V. , “Background Paper Conceptions of Leadership”, s.4

¹⁰ Joan Marques, Satinder Dhiman “Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance” s.15

¹¹ <http://dictionary.laborlawtalk.com/Leadership>

Liderlerin hayati önem taşımasının üç temel nedeni vardır. İlk olarak, liderler kuruluşların etkinliğinden sorumludurlar. İster basketbol takımları (isterse), ister film yapımcıları, video oyunların yapımcıları, otomobil üreticileri veya kredi veren kurumlar olsun, tüm kuruluşların başarısı veya başarısızlığı karar vericilerin kalitesine dayanmaktadır. Borsada işlem gören şirketlerin hisse senedi fiyatları, kamuoyunun liderin ne kadar iyi olduğuna dair algısına göre yükseliyor veya tersine düşüyor. Ancak, en önemlisi, lider, işe alınma, kurumun hedefleri, çalışma koşulları, yetki dağılımı, kaynak tahsisi, şeffaflık ve etik standartlardan sorumludur ki, saydığımız tüm bu faaliyetler bir işletme için çok önemli temel oluşturmaktadır.

Kurumların bütünlüğü, sağlamlığı konusunda yaygın bir ulusal kaygı vardır. Kurumların faaliyeti zamanı paydaşlara karşı sorumsuz ve etik dışı davranması konusyla mücadele etmekde dürüst liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. 1980'lerde Ivan Boesky, Michael Milken ve diğerleri gibi bir dizi CEO'ların açgözlülüğü nedeniyle Wall Street'in itibarının ağır hasar görmesini örnek göstere biliriz. Bu gibi durumların karşısının alınması liderlerin kaygıları arasında önemli yere sahiptir¹².

1.2. Liderliğin Özellikleri

Liderlik özellikleri ile ilgili literatür de birçok araştırmalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır, yapılan sınıflandırmalar içinden daha çok liderlerin kişisel, zihinsel, fiziksel özellikleri daha çok ele alınmaktadır. Ancak bu konu daha ayrıntılı ve genel şekilde ele alınacaktır.

Kouzes ve Posner'e göre etkin liderlerin özellikleri:

- Dürüst, açık ve çalışanların güvenlik açıklarının farkında.
- Uyarlanabilir ve esnek ama kendilerini net hedefler koyan bireyler.
- Erişilebilir, değer çeşitliliği olan ve bağışlayan aktif dinleyiciler.
- Kendi ve başkalarının gelişimi ile ilgilenen danışman ve antrenörler
- Genel bilgi birikimi ile uzmanlık alanları hakkında bilgi (sahibidir) sahibi kişiler.

¹² Warren Bennis, a.e. s.5

Liderlerin temel olarak 5 becerisi çok önemlidir. Öngörüyü ve duruşunu dengeleyen vizyonun netliği bunlardan ilkidir. Etkili liderler, tüm uygun ve etkileyici faktörleri göz önünde bulundurarak, çizilen yol haritasının en uygun ve yüksek kesinlikli hedeflere götüreceğini bildiklerine inanırlar.

Uzmanlık alanları içinde bilgili olmaları bunlar arasında ikincisidir. Büyük liderler bilgi ve deneyimleri için saygı duyulurlar ve tecrübe ve bilgi temelinden rehberlik ve yol gösterici becerilerini sunabilirler. Liderler bir endüstriden diğerine atıldığı zaman, yakın takipçileri tarafından güven eksikliğini hiss ede bilirler. Bu gibi durumlarda, liderler takipçilerinin güvenini kazana bilmesi çok uzun süre bilmektedir, bunun yerine ilgili tecrübeye sahip yeni liderleri işin başına getirme daha faydalı olacaktır. Örneğin, yeni bir lider tamamen farklı bir sektörden bir giyim firmasına katıldığı zaman, karar vermenin temeli farklı endüstriler arasında çok farklı olduğu için, şaşırtıcı olmayan bir şekilde, lider ilk yıl için söz verdiği sonuçları büyük bir farkla kaçırmaması söz konusudur.

Üçüncü özellik olarak liderlerden mükemmel iletişimciler olması beklenmektedir. Etkili liderler, hem entelektüel hem de duygusal olarak insanlarla bağlantı kurarak çeşitli izleyici kitlelerine katılmaktadır. Hikayeler, gerçekler, fıkralar ve duyguların bir kombinasyonu ile izleyicilerini etkileyebilme ve onlara ilham vere bilmektedirler.

Bir diğer önemli özellik ise liderlerin zorluk karşısında cesur ve kendinden emin olmasıdır. Durumlar zorlaştığı zaman, etkili liderler duruma odaklanmaya yardım eder, gözlem ve değerlendirmeler yapar ve zamanında ve genellikle zor kararlar alarak, durumu daha iyi yönde değiştirmeyi ve izleyicilerine yol gösterici olmayı başarırlar.

Bunların yanı sıra liderler için önemli olan bazı özellikleri, bulaşıcı ilhama sahip olması, bütünlük ve dürüstlük, tevazu, başkalarına inanmak, merhamet ve takdir etmek yeteneği, özgün ve uyumlu olması, sürekli öğrenmeye ve yeniliklere açık olması şeklinde özetleyebiliriz.

1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderin güç kaynakları, gücün üzerinde kurulduğu değerler ve kanunlar şeklinde tanımlanmaktadır. Başka deyişle, liderin güç kaynakları gücün hangi yolla ve nereden geldiği sorularını cevaplandırmaktadır. Kişilerin elde ettikleri gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Başka bir ifade ile güç olgusu sahibine gücünü sunan şeyin ne olduğu bireyin ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir¹³

Liderin etkililiğinden ve dolayısıyla astlarını, mevkidaşlarını, üstlerini ve diğer paydaşları etkileme becerisinden söz edebilmek için güç kavramına ve bileşenlerine değinmemiz gerekmektedir. Örgütlenmenin söz konusu olması için güç kaçınılmazdır. Liderliğin, başkalarının düşünce ve eylemlerini etkilemek amacıyla güç kullanımını gerektirmesinden ötürü güç, liderliğin ayrılmaz parçasıdır.¹⁴

Liderin belirtilen güç kaynaklarının tanımlandırılmasında 11’li, 6’lı (ödül, uzmanlık, zorlayıcı, bilgi, meşru karizmatik) veya 2’li (yumuşak-sert veya pozisyonel-bireysel) yapıların kullanılmakta olduğu görülmektedir.

Liderin ödüllendirme ve zorlayıcı gücü örgütsel kaynakların kullanımı ile ilgili olup, liderin uygun gördüğü davranışlar karşısında izleyicilere dağıtabildiği maddi veya maddi olmayan ödüller ile uygulayabileceği yaptırımları ifade etmektedir. Meşru güç, liderin örgütsel konumundan ötürü izleyicilerin davranışları üzerinde hak sahibi olmasıdır. Burada örgütsel bir hiyerarşi söz konusudur ve bu hiyerarşide yöneticinin pozisyonuna göre astlarının davranışlarını etkileme gücü değişir. Uzmanlık gücü,

¹³ Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.44

¹⁴Zaleznik, A. (1998). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston.

liderin işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeden ileri gelmektedir. Uzmanlık gücü, sürekli okuyarak, eğitimle, farklı özel biçimlerle, eğitilerek ve bireyin kendisini sürekli geliştirmesiyle kazanılabilir. Karizmatik güç, izleyicilerin kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek, onun istek ve taleplerine uyma davranışına sevk olmalarını sağlayan sosyal güç türüdür. Bilgi gücü altıncı sosyal güç kaynağı olarak modele sonradan dahil etmiş ve bilgi gücünü, liderin sahip olduğu uzmanlık gücünden farklı olarak, üstün nitelikli bilginin ve bu bilgiyi kullanarak izleyicileri ikna etmenin gücü olarak açıklamıştır¹⁵.

1.4. Yöneticilik Kavramı

İlk olarak yönetici kavramı ve liderlik kavramı arasında birkaç ortak noktalar mevcuttur. İlk önce hem yöneticilik kavramı hem liderlik kavramı, kişilerin belirlenmiş amaçlara yöneltilmesiyle bağlıdır. İkincisi ise hem yönetici hem lider bu yönlendirme işini ve insanları etkileme sürecini gerçekleştirirken belirli güç kullanmaktadır. Dolayısıyla bu benzer durumlara rağmen her iki kavram arasında belirli farklılıklar da mevcuttur. Yönetici olan kişi var olan şartlar yönünde kurumun en yüksek sonucu elde etmesine çalışır. Lider bireyler ise kurumun farklılıklara ayak uydurabilmesi yönünde önemli yerlerde düzenlemeleri gerçekleştirmek, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Liderlik daim değişimle ilgilidir, her değişimde liderlik gerektirir ¹⁶. Yönetim işlerin doğru şekilde yapılmasıyla ilgiliyse, liderlik doğru şeyleri yapmakla ilgilidir. Her ikisi de sürekli büyüme ve sürekli başarı için gereklidir¹⁷. Liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı uzun süredir üzerinde araştırma ve analitik biçimde değerlendirmeler gerçekleştirilen iki önemli olgu şeklinde literatürde görülmektedir. İki kavram arasındaki farklılıklar ve benzerlikler zaman zaman birbirlerinin yerlerine geçseler de fonksiyonel yönden liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı olduğu bir gerçektir. Yöneticilik kavramı daha fazla kurumun fonksiyon, plan, program ve çalışmalarının bütün şekilde gerçekleştirilmesinden sorumlu olmakla ilgiliyse, liderlik, vizyon belirleme ve

¹⁵Elias, S. (2008) Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.

¹⁶ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2003, İstanbul s.586

¹⁷ King Charles, Process Safety Progress jour. May 2013, Vol. 32(2), "The importance of leadership and management in process safety" s. 179-184

kişilere motivasyon sağlamayı da kapsayan daha geniş bir faaliyettir. Buradan anlaşıldığı üzere her bir lider çok iyi yönetici yeteneklerine sahip olduğu veya tam tersi her bir yöneticinin çok iyi bir liderlik yeteneğine sahip olmaması durumu gerçektir. Günümüzde takımlarımız ve işletmemizin hedeflerine ulaşması için yöneticilerin yönetici yeteneklerinin yanı sıra liderlik yeteneklerine sahip olması gerektiği gerçeği de açıktır.

1.5. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar

Warren Bennis eserinde lider ve yönetici arasındaki farklılığı böyle yorumlamıştır¹⁸:

Tablo 1. Yönetici ile Liderin farkı. (Donald ve dğ, 2004)

Yönetici	Lider
Yönetir	Yenilik Yapar
Taklit eder	Esinlenir ve yaratır
Korur	Geliştirir
Sisteme ve yapıya odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrola güvenir	Güvenin kendisine ilham verir
Durumu kabul eder	Durumu sorgular ve zorlar
İşlerimiz doğru mu?	Doğru işleri mi yapıyoruz?
Klasik iyi askerdir	Kendisidir
Kısa vadeli olarak düşünür	Uzun vadeli perspektiflere odaklanır
Nasıl? ne zaman? Sorar	Ne? nasıl? sorar

Lider, bir şeyin neden yapılması gerektiğini açıklamakta etkilidir ve dahası bunu yapmak için sorumluları güçlendirmekten kaçınmaz. Liderlik iletişiminin önceliği, neyin başarılması gerektiğine ve bunun neden bu kadar önemli olduğuna odaklanır. Birçok açıdan, liderlik modelini tam anlamıyla benimsemek, daha geleneksel

¹⁸ Donald J Campbell, Gregory J Dardis, The be known do model of leader development,. Human Resource Planning, New York: 2004.Vol.27, Iss. 2; s. 26

yönetim modelini kullanmaktan çok daha zor ve zaman alıcıdır. Yönetim modelinde, çalışanlarınıza ne yapmaları gerektiğini söylersiniz.

Liderlik, yapılacak işlerin başında önemli bir yatırım süresi gerektirir. Neyin başarılması gerektiğine dair vizyonunuzu tanımlamak ve ayrıca kuruluş için bu vizyonun neden önemli olduğunu açıklamak zaman alabilir. Ancak, liderlik modelinin ödülleri çok büyük ola bilmektedir. Çalışanlarınız sizinle ortak bir vizyonu paylaştığında ve sahip olduğunuz kaynaklarla aynı hedeflere ulaşmak için çabalarken, inanılmaz derecede becerikli ve üretken olabilirler. Liderlik modeli altında ortak bir vizyonu paylaşan çalışanların günlük gözetimi asgari düzeydedir. Yönetim modelinde ise, çalışanların günlük olarak ve görev bazında doğrudan denetlenmesi gerekir. Liderlik modeli, iş birliği dünyasında kesinlikle işe yarayacak ve doğru uygulandığın zaman, büyük ölçüde başarılı olacaktır.¹⁹

1.6. Liderlik Teorileri

Bu bölümde Liderlik ile ilgili Büyük Adam Teorisi, Kişisel özellik Teorisi, Yetenek ve beceri teorisi(yetkinlik), Davranışsal yaklaşım, İowa Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzları Matrisi, Likert'in Sistem 4 Modeli. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli yaklaşımları incelenmiştir.

1.6.1. Büyük Adam Teorisi

Büyük Adam, liderlik teorisi, on dokuzuncu yüzyıla ve daha öncesine kadar uzanıyor. Bu teorinin en önemli savunucularından biri, 1866'da Carlyle idi; ona göre “tarihin büyük adamlarına hayranlık duymak, diğer insanların rollerini önemli derecede azaltmıştır.”

Büyüklik ve liderlik göstermiş başarılı liderlerin incelenmesi ve onların özelliklerinin araştırılmasından dolayı bu teori “Büyük Adam teorisi” olarak adlandırılmıştır. Napolyon Bonaparte, Indira Gandhi, Martin Luther King ve bu gibi diğer siyasi liderlerin yaşamları ve başarıları gözden geçirilmiş, lider olan ve lider

¹⁹ Marker, Don. Leadership or Management? Washington Vol. 51, Iss. 2, (Summer 2010): 31-34.

Management Quarterly;

olmayan veya takipçi olan kişiler arasındaki farklılıkları açıklamak için çalışmalar yapılmıştır. Büyük Adam teorisinin temel bir düşüncesi, insanları doğal liderler yapan özelliklerle doğmuş olmalarıdır ve yalnızca büyük bireylerin bu tür özelliklere sahip olmalarıdır. Ancak, bu teori, tarihin büyük adamlarıyla büyülenmeye dayanır, iş ve örgütsel tutarlılığın sağlanmasında ve liderliğin rolünü keşfetmedeki başarısızlığı nedeniyle eleştirilmiştir.

Bas tarafından belirtildiği gibi, 'bu teorisyenlere göre Musa olmasaydı, Yahudiler hala Mısır'da kalmıştı; Winston Churchill olmasaydı, 1940'ta İngilizler vazgeçmişlerdi; Bill Gates olmadan ise , Microsoft gibi bir firma olmazdı' .

Ayrıca, bu teori, adından da görüldüğü gibi bir cinsiyet ayrımı sunmaktadır. Bu teori, tarihin erkeklere atfedildiğini ve büyük adamların aslında tarihin şeklini ve yönünü değiştirdiğini savunur. Liderlik geri alınamaz bir şekilde verilmiştir ve Büyük Adam gerçekten de bir erkektir. Temel öncülü olarak, liderliğin biyolojik olarak belirlendiği, davranışsal olarak gösterildiği ve erkek cinsiyetine özgü olduğu gerçeğine dayanır.

Sonuç olarak, bu teoriye göre etkili liderlik sadece erkekler tarafından gösterilebilir. Şaşırtıcı bir şekilde, Büyük Adam teorisinin öne sürüldüğü dönemlerde, tarihi şekillendiren ama gözden kaçan dikkate değer kadın kişilikler de vardı. Kraliçe Elizabeth ve Joan of Arc gibi tipik örnekler, kendi hakları için kahramanlık gösteriyorlardı. Ancak cinsiyeti görmezden gelerek, bu alandaki bilim adamları teorik ve araştırma tasarımlarında birçok boşluk yaratmışlardır. Kadınların bu çalışmalara dışlanması belki de, o dönemdeki liderlik pozisyonlarında olan sınırlı sayıdaki kadınla bağlı olabilir. Ancak, zaman değişmiş ve şimdi daha fazla kadın katılımı mevcut aynı zamanda birçok alanda onların da odak noktaları var .

Artık kadınlara liderlik pozisyonlarında odaklanan çok sayıda çalışma mevcuttur. Glaxo SmithKline'dan Emma Walmsley, Facebook'tan Sheryl Sandberg, Whitbread grubundan Alison Brittain, EasyJet'ten Carolyn McCall, Royal Mail'den Moya Green, King Fisher'in Veronique Laury, Imperial Tobacco'dan Alison Cooper ve Seven Trent'den Liv Garfield gibi başarılı kadın liderler bu gibi çalışmaların çoğunu oluşturmuştur. Çalışmalar ayrıca, sadece kadın ve erkeklerin benzer olmadığını,

kadınların eşit derecede etkili liderler olabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, bazı araştırmaların hatta erkek ve kadın yöneticilerin doğuştan gelen yeteneklerinin benzer olduğunu göstermesine rağmen, stereotipler hala kadınların erkeklerden daha az yetenekli ve etkili liderler olduğuna inatla kabul ettirmeye çalışır.

Büyük Adam teorisi, bilimsel titizliği ve doğruluğuyla ilgili eksiklikleri olmasına rağmen, hala liderlik konusuyla ilgili kalmakta ve önemini korumaktadır. İş dünyasında, başarısız şirketleri kurtarmak için bir kahraman arayışı hala evrensel bir çekiciliğe sahiptir ve günümüzde, bazen de bu kurtarıcı bir kadın ola bilmektedir.

1.6.2. Kişisel özellik Teorisi

Doğuştan gelen nitelikleri özel insanlara bağlayan Büyük Adam teorisi, liderin kişilik özelliklerine odaklanan liderlik araştırmalarıyla sonuçlanmıştır. Araştırmacılar ve bilim adamları, liderleri belirleyen spesifik özellikleri belirlemeye ve liderleri takipçilerden hangi özelliklerin ayırması konusuna odaklanmışlardır. Sonradan bu teori uzun bir liderlik özellikleri içeren listelerin birikmesine yol açmıştır. Büyük adam teorisiyle ilgili araştırmalarda, sorun tam olarak, araştırmaların kişilik ve liderlik arasında herhangi bir ilişki bulamaması gerçeği değildi, sorun bulunan ilişkilerin daha çok tutarsız olmasıyla ilgiliydi²⁰.

Kişisel özelliklerle ilgili yapılmış en önemli çalışmalardan biri olan ve bu yaklaşımın gidişatını değiştiren çalışma Stogdill tarafından gerçekleştirildi. Çalışmasında 1904-1947 yılları arasında gerçekleştirilen 124 kişisel özellik eser ve çalışmasını incelemiş, liderin lider olmayan birinden farklı olan sekiz özelliği tanımlamıştır.

Bu özellikler bunlardır:

- Zekâ
- Başkalarının ihtiyaçlarına karşı uyanıklık
- Kavrama
- Girişim
- Sorumluluk
- Problemlerle başa çıkmada ısrarcı olmak

²⁰ Wright, P. (1996). Managerial leadership. London: Routledge, s. 35

- Kendine güven
- Sosyal bilinçli olmak

Stogdill, başarılı bir lider olmanın bazı spesifik özellikler tarafından belirlenmediğini, aksine, sahip olunan, özelliklerin, bir liderin kendisini bulduğu durumla ilgili olması gerektiğini önermiştir. Bu nedenle, belirli bir durumda başarılı olan bir lider, başka bir durum karşısında etkisiz olabilir. Stogdill'in çalışmalarının sonuçları, birçok bilim adamını evrensel özellik arayışı zamanında toplanmış olan büyük ölçekteki bilgi ve yaklaşımların yeniden incelemesine yol açmıştır²¹.

House ve Aditya: "Liderlikde kişisel özellikler konusunu ele alan en bilgili yazarın (Stogdill kast ediliyor), aslında özelliklerin incelenmesinden vazgeçilmesi gerektiğini değil de, spesifik özelliklerin liderliği etkilemesinden daha çok, liderlerin karşılaştığı durumsal taleplerle etkileşime girdiği düşünülen yaklaşımı öne sürmüştür²².

Mann, kişilik ve liderliğe ilişkin 1400'den fazla makaleyi inceleyerek bir aşama daha ileriye gitmiştir. Zekâ, erkeklik, uyum, dışadönüklük, muhafazakarlık ve hâkimiyet gibi özelliklerin bir listesini oluşturmuş, daha sonra liderlik ile hakimiyet, dışadönüklük ve zeka gibi özelliklerin bazılarını gösteren çalışmaların sonuçlarında tutarsızlıklar ve negatif ilişki olduğuna dikkat çekmiş, ancak dışadönüklük ve liderlik arasında ise uyumlu ve pozitif bir ilişkinin olduğunu da belirtmiştir²³.

Birçok akademisyen liderlik araştırmalarını kişisel özellikler üzerinde gerçekleştirmiştir ve sonsuz kişisel özellikleri içeren listeler ortaya çıkmıştır. Araştırmacılara göre böyle liderlik özellikler liderlik için önemli olan spesifik özellikler haline gelmekteydi.

²¹Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71

²²House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473 p. 410

²³ Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270 p.265

Tablo 2. Liderlik Özellikleri. (Uğur ZEL, 2001)

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet	İrk	Fiziki Görünüm
Sağlıklı olmak	Güçlü olmak	Zekâ	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgözlü olma
Düzenli olma	Hevesli olma	Girişken olma	Strese dayanıma	İleriyi göre bilme	İnsiyatif sahibi olma
Duygusal	Olgunluk	Dürüstlük	Açık sözlülük	Kendine güvenmek	Kararlılık
Kişilerarası İlişkiler	İş Başarma	Yaratıcılık	Objektif olmak	Becerikli olmak	Güven verme
Cesaret	İletişim becerisi	Hitabet yeteneği	Mizah anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk

Ancak bu kadar uzun kişisel özellikleri barındıran listeler bile, tam olarak liderlik için gerekli özellikleri tam olarak ortaya çıkara bilmemiştir. Çünkü hiç kimsenin elinde bu özellikleri taşıyan insanların bütün durumlarda etkili ve etkin olacağını kanıtlayan bir durum veya araştırma yoktu. Bunun yanı sıra, bir kişinin etkili bir liderlikle ilişkili olan tüm özelliklere sahip olması ne kadar gerçekçi ola bilirdi ki?

Çok geniş özellik yelpazesi olması, onları çeşitli sübjektif yorumlara duyarlı hale getirmiştir ve bu yorumların kaynağı güçlü deneysel araştırmaya dayanmamaktaydı. Dahası, kişisel özellik teorisi, girişimcilik ortamındaki liderliğin rolünü etkin bir şekilde doğrulayamamaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda, bu yaklaşımı, karizmatik ve dönüştürücü liderlik şeklinde yeniden ortaya çıkmıştır ve söz konusu eleştirilere rağmen, sezgisel cazibesi ve etkili liderleri tanımlamak için önemli ölçütler kullanması nedeniyle, kişisel özellik teorisi hala popüler bir liderlik teorisi olarak kalmaktadır²⁴.

²⁴ Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and practice (5th ed.). Thousand Oaks: CA: Sage

1.6.3. Yetenek ve beceri teorisi(yetkinlik)

Liderlik çalışmalarının, liderlerin doğulduğu ve sonradan kazanılan becerilerle olunmadığı görüşünü taşıyan 'Büyük Adam' teorisiyle başlamış olmasına rağmen, Katz, kişilik özelliklerine odaklanmak yerine bireylerin beceri ve yeteneklerine yapılan bir vurguya geçiş önermiştir ve kişilerin bu yetenek ve becerileri öğrenile ve geliştirile bilir olmasını desteklemiştir. Bu nedenle, kişisel özellik yaklaşımı ile beceri yaklaşımı arasındaki temel fark, liderlerin doğuştan sahip olduğu ve öğrenilemediği söylenen özelliklerin aksine, onların beceri veya yetkinliklerinin geliştirile bilir olmasıdır. Katz, etkili bir yönetici olmak için gerekli olduğunu iddia ettiği üç beceriyi ileri sürmüştür ki bunlar, teknik, insan ve kavramsal becerilerdir.

Yakın geçmişe bakarsak, Mumford ve arkadaşları problem çözme, sosyal yargı ve bilgi becerileri olan üç temel liderlik yeteneğini geliştirmiştir. Beceri yaklaşımı, kişisel özellik yaklaşımından farklı olarak, liderliğe daha geniş bir bakış açısı sağlamaktadır. Liderlik odağını sadece seçilmiş bir azınlığa değil, gerekli yetenekleri ve becerileri kazanmakla her kesin bir lider ola bileceği yeni bir zihniyete kaydırmıştır. Ancak kişisel özellik perspektifinden oldukça farklı olduğunu iddia etseler de, Mumfordun da liderlik becerilerine ilişkin araştırmasının ana unsuru, özel nitelikte olan bireysel yetkinliklerdi, yani burada konuşulan beceriler de bir şekilde kişiye özel olmasına bağlı olarak kişisel özellik teorisini hatırlatmaktadır. Bu nedenle, beceriye dayalı yaklaşım hala sürekli olarak yönlendirilmektedir. Birçok araştırmacı aslında özelliklere odaklanan teorilerin bir çıkmaz noktasına ulaştığını ve dikkatin daha çok liderin davranışlarına yöneltilmesinin gerekli olduğunu ileri sürmüştür ki, bu da liderliğe davranışsal yaklaşımın doğmasına neden olmuştur .

1.6.4. Davranışsal yaklaşım

Kişisel özellik ve yetenek teorisine dair araştırmalardaki tutarsızlıklar araştırmacıların liderlerin gerçekte ve doğal olarak sahip oldukları özelliklere değilde fiilen ne yaptıklarına dikkat etmelerine yol açmıştır. Davranışsal teorinin odak noktası, liderlerin çeşitli bağlamlarda astlarına nasıl davrandıklarıdır.

Bu teorinin temel fikri şöyledir: Lider olarak doğulmaz, liderlik becerileri sonradan kazanıla bilinir. Başarılı liderlik tanımlanabilir, öğrenilebilir bir davranışa dayanır. Davranışsal liderlik teorileri, doğuştan gelen özellikleri veya yetenekleri aramaz. Daha ziyade, liderlerin gerçekte ne yaptığına bakarlar. Eğer ki, başarı belirli eylemler açısından tanımlana biliniyorsa, diğer insanların aynı şekilde davranması da mümkündür. Dolayısıyla, bu daha geçici olan 'özellik' veya 'yetenekleri' benimsemekten daha kolaydır. Lider, kendi rolünü ve astlarının rolünü tanımlar ve yapılandırır. Buradaki önemli davranışlar esasen ilişki davranışlarıdır, liderler ve takipçiler arasındaki dostluk, saygı, güven ve benzerlerini içerirken, temel görev hedeflerine ulaşmaktır.²⁵

Genel olarak, davranış teorisine yönelik çalışmalar, liderlikle ilgili durumsal olasılıkları dikkate almada başarısız olmuştur. Davranış araştırmasında olduğu gibi, davranış teorisi de teori kurma ve yönelim temelinde sınırlıdır. Daha önceki çalışmalarda önerilen görev ve ilişki temelli davranış kategorileri, her tür liderlik davranışını içermemektedir. Dahası, liderliği anlamak için önemli olan örneğin, öngörü, anlam ve değer yönetimi gibi davranışlar, çalışma sonuçları arasında yer almamıştır²⁶.

Sonuç olarak, davranış teorisi liderlik araştırmasına odaklanılmasında büyük bir irelileme olmuştur. Bununla birlikte, kişisel özellik yaklaşımında olduğu gibi, araştırma sonuçlarındaki tutarsızlıklar nedeniyle de eleştirilmiştir ve araştırmacılar, liderlik tarzlarının performans sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu tam olarak kanıtlayamamıştır. Durumun ve bağlamın da liderlik üzerindeki etkisinin bilinmesi, bunun yanı sıra araştırmacıların, etkili liderlikle ilişkili olarak evrensel davranışları tanımlamadaki araştırmaların tutarsızlıklarla sonuçlanması, diğer liderlik teorilerinin evrimine yol açmıştır²⁷.

²⁵ Northouse, P. G. (2010). a.e. s.70

²⁶ House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management, 23(3), 409–473 s. 412

²⁷ Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. European Journal of Work & Organizational Psychology, 8(1), 33–48 s.34

1.6.5. İowa Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorileri üzerine birçok önemli araştırma yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi, 1930'ların başında, Iowa Eyalet Üniversitesi'nde, yönetmenlerin liderlik tarzına odaklanan Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiş araştırmadır. Araştırmacılar çalışmalarında üç liderlik tarzı tanımlamışlar: otokratik liderlik stili; çalışanların ne yapması gerektiğini anlatmayı içerir, demokratik liderlik stili; karar alma sürecine katılımı teşvik eder ve serbestlik veren liderlik stili; liderin katılımını tamamen azaltan ve grubun kendi içinde karar kabul etmesini destekleyen.

- Otokratik: Burada lider diğer takım üyeleriyle herhangi bir istişare yapmadan kararlar alır. Bu tarz liderlik, hızlı kararların alınması gereken koşullarda en uygun liderlik tarzı olarak kabul edilir ve bu tarz liderlik için herhangi bir takım girdisi veya ortak anlaşmaya varılmasına gerek yoktur. Örneğin, güvenlik hususlarının en önemli olduğu bir kriz durumlarında alınan kararlar için uygun ola bileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Lewin ve arkadaşlarının deneylerinde, otokratik üslup uygulamasının takım üyeleri arasındaki en büyük rahatsızlık düzeyine neden olduğu bulunmuştur.
- Demokratik: Demokratik liderler, karar verme sürecinde, az ya da çok ölçüde, takım girdisi aramaktalar. Bu tarz, takım oybirliğinin gerekli olduğu durumlarda önemlidir ve görüşlerine değer veren üyeler tarafından takdir edilmektedir. Bununla birlikte, geniş bir fikir yelpazesi olduğunda yönetilmesi zor olabilir.
- Laissez-faire: Serbestlik veren liderlik tarzı, liderlerin bir adım geride durmasını ve grup üyelerine karar vermeleri için yüksek derecede özgürlük sağlamasını destekler. Bununla birlikte, hem yetenekli hem de motive olmuş ekip üyeleri gerekmektedir. Serbestlik veren yaklaşımının benimsenmesi, liderin tembel ya da başka şekilde dolu olması anlamına gelmez, bu lider tarafından verilen bilinçli bir karardır.

Lewin ve arkadaşları, demokratik tarzın etkili karar verme süreci oluşturulması açısından en etkili liderlik tarzı olduğu sonucuna varmışlardır. Tersine, aşırı otokratik

stiller devrime yol açmaya eğilimliken, öz denetim konusunda daha zayıf olan ve az yetenekli olanlar aktif olarak yönetildiklerinde daha iyi sonuç vermişlerdir.²⁸

1.6.6. Michigan Üniversitesi çalışmaları

Kurt Lewin tarafından yürütülen çalışmaların ardından Michigan üniversitesinde liderlik ve üretkenlik üzerine önemli çalışmalar yapılmıştır. Michigan çalışmaları, kurumlarda liderlik yönünde gerçekleşen geniş kapsamlı bir çalışmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü inşa edilmesinden sonra 1948’de Rensis Likert başkanlığı altında liderlik çalışmalarına başlamış ve 1950’de liderliğe yönelik ilk raporunu yayınlamıştır. Çalışma kurum içinde yüksek ve düşük verimli hisselerin yönetici kişilerin liderlik özelliklerindeki farklılıkları belirlemeyi amaçlamıştır²⁹.

Bu çalışmalarda Michigan Üniversitesi araştırmacıları, personelde daha yüksek düzeyde memnuniyet ve üretkenliğe yol açan liderlik yöntemini ve onun temel ilkelerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalar sonunda iki genel liderlik davranışı tanımlanmıştır: Bunlar işe ve aynı zamanda çalışana yönelik davranışlar diye isimlendirilmiştir

Çalışana yönelik liderlik davranışı: Kuruluşun üyeleri için endişe gösteren liderleri temsil etmektedir. Bu tip liderlik de çalışan motivasyonu, yetki devri, işe bağlılık konusunda çaba gösteren liderlerlik davranışının sergilenmesi söz konusudur. Bu tip liderlik astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar ve temel hedeflerine çalışanların iş tatmin düzeyini artırmasıyla ulaşır.

İşe yönelik liderlik davranışı: Bu tarz liderlik sergileyen liderler ise öncelikle tamamlanacak olan göreve odaklanmaktadır. Bu tarz liderlikde liderler çalışanları sıkı kontrol eder ve daha çok cezalandırma ve resmi otoriteye dayanan davranış tarzı sergilerler. Yani, çalışanlar görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler ve işler doğru gitmediği takdirde cezalandırılacaklarını bilmelidirler.

²⁸ Lewin, K., Lippert, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301

²⁹ İ.Ethem Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri: Yöneltilmiş Davranış, Aydan Yayınevi, Ankara, 1998, s.44.

İki farklı liderlik tarzı aslında liderlerin liderlik konusuna bakış açıları arasındaki farkı ortaya çıkarmaktadır. Farklı liderlik davranışı sergileyen liderlerin biri çalışanların iş tatminine ve motivasyonuna odaklanıp onları işe bağlı hale getirip verimliliyi artırmaya çalışmakta, diğeri ise astları üzerinde kendi otoritesini kullanarak verimlilik ve kuruluş hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak, çalışmalarda çalışan oryantasyonlu liderliğinin uygulanmasıyla verimliliğin büyük ölçüde arttığı sonucuna varılmıştır³⁰.

1.6.7. Blake ve Mouton'un Liderlik Tarzı Matrisi

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton birlikte yaptıkları çalışmaları davranışsal teorinin gelişimi için çok önemli dönüm noktalarından biri olmaktadır. 1964 yılında açıklanan Yönetim tarzı matrisi, aslında iş ve çalışan odaklı liderlik tarzının bütünleştirilmesiyle ilgiliydi. Yazarlara göre, etkin liderliğe ulaşmak için tek yol iş ve çalışan odaklı liderlik tarzının bütünleştirilmesi ola bilirdi. Geliştirilmiş Yönetim tarzı matrisine göre yönetici veya liderlerin çalışan odaklı olması 1 den 9-a kadar (matrisin dikey yüzeyi boyunca), iş odaklı olması ise aynı şekilde 1den 9-a kadar (matrisin yatay yüzeyi boyunca) değişim göstermektedir. Bu değişimlerin ölçümü ise yöneticinin yöneticilikle ilgili algısına bağlıdır. Ancak bu iki değişim bir-birinden bağımsız değildir ve etkileşim içindedirler. Araştırmacıların geliştirdiği Yönetim matrisine göre 5 farklı yöneticilik tarzı ortaya çıkmaktadır³¹.

1,1 Etkisiz Yönetim: Bu liderler, asıl endişeleri, ortaya çıkabilecek sorunlardan sorumlu tutulmaktan kaçınmak olduğu için büyük ölçüde etkisizdirler. Ancak, sorunlar dağınıklığın ve uyumsuzluğun hüküm sürdüğü bir ortamda ortaya çıkması çok mühtemeldir. Organizasyon üyeliğini sürdürmek için yükümlü olduğu işi yapmak odaklı ancak gerekli asgari çabayı gösteren yönetim söz konusudur.

Beklenen etki: Düşük üretkenlik ve kalite, düşük yaratıcılık, düşük ilgi ve fikir ayrılığı.

³⁰ Yukl, G. (2010). Leadership in organisations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited. s.104

³¹ Bernard M. Bass,2008(4. baskı), The Bass handbook of leadership, 511-512

1,9 Kulüp Yönetimi: Tatminedici bir ilişkinin kurulması için lider tarafından çalışanların ihtiyaçlarına dikkat gösterilmesi söz konusudur. Böyle bir ilişki sonucunda ise rahat, uyumlu ve samimi bir iş ortamının kurulması hedeflenmektedir. Liderler, mutlu oldukları sürece daha fazla çalışacaklarını düşünerek, insanların rollerinde güvenli ve rahat hissetmelerini sağlamaya çalışırlar.

Beklenen etki: Düşük üretim, kaliteye kayıtsız kalma, düşük fikir ayrılığı, uyumlu iş ortamı.

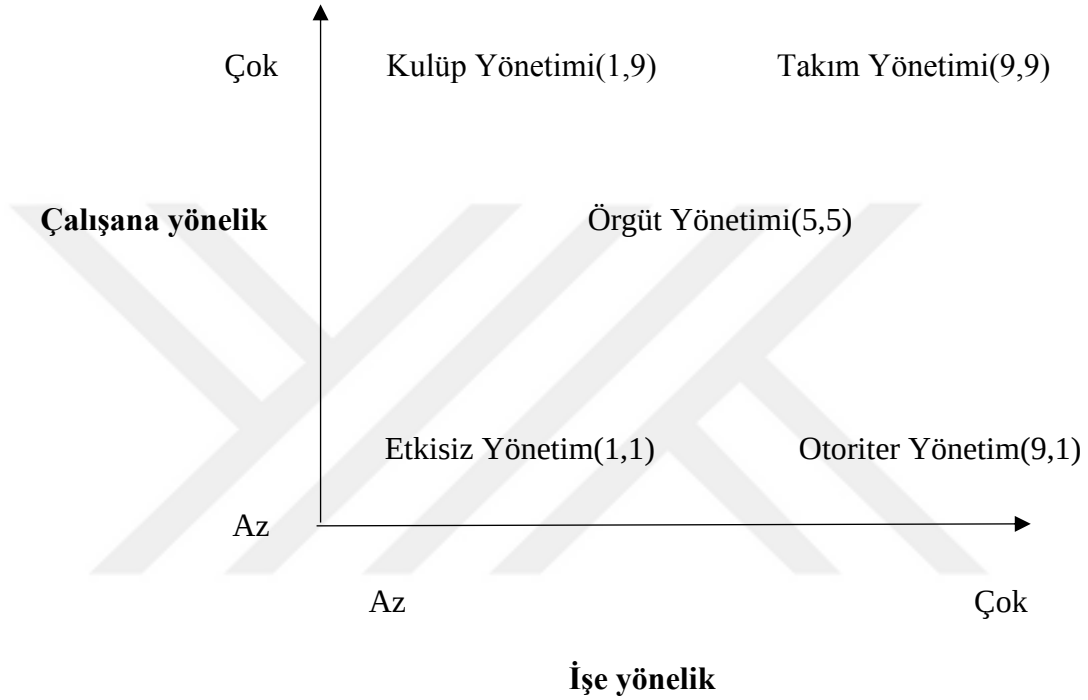
9,1 Otoriter Yönetim: Böyle liderler, çalışanların sadece görevlerin tamamlanması için bir araç olduğuna inanırlar. Çalışanların İhtiyaçları her zaman verimli üretim ihtiyacına kıyasla ikincildir. Liderler, insanlara hedeflerine ulaşmak için baskı yapmak için kurallar, prosedürler ve cezalar kullanırlar. Beklenen etki: Yüksek üretkenlik, kalite sorunları, yüksek düzey fikir ayrılığı, dargınlıklar, sistemi yenmek için çaba.

5,5 Örgüt Yönetimi: ilk bakışta ideal bir uzlaşma pozisyonu olarak görünse de, gerçek şu ki, insanların potansiyeli veya üretkenliği tam şekilde istihdam edilmez. Bu stili benimseyen liderler ortalama performansı kabul etmeye hazırdırlar ve onlara göre bu performans düzeyi her ker tarafından makul bir şekilde kabul edilecektir.

Beklenen etki: Duruma göre kabul edilen performans, orta düzey kalite, düşük yaratıcılık, iyi geçinmeye çalışan takım üyeleri.

9,9 Ekip Yönetimi: Blake ve Mouton'a göre bu, tarz liderlik liderlerin arzuladığı ve benimsemesi gereken liderlik tarzıdır. Çalışanlar, kurumun neyi başarmaya çalıştıklarını ve kararlaştırılan hedeflere ulaşmadaki önemini kabul ettiklerini anlıyorlar. Tüm katkıda bulunanlar örgütsel başarıya doğru çabalarken hem insanlar hem de üretim ihtiyaçları birbirine denk gelir. Ortaya çıkan kültür, güven ve saygıyı içeren ilişkiler ve yüksek performans gösteren takımlarla sonuçlanmaktadır.

Beklenen etki:Yüksek üretkenlik, kalite ve yaratıcılık, amaç ve hedeflerin içselleştirilmesi, yüksek derecede kuruluş içi dayanışma, hedeflere bağlılık, fikir ayrılıkları yaratıcılığı teşvik eder ve fikir üretmeye yardımcı olur³².



Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi. (Blake ve Mouton, 1985)

1.6.8. Likert'in Sistem 4 Modeli

Katılımcı liderlik üzerine yapılmış başka önemli çalışma ise Likert'in liderlik stili çalışmasıdır. Likert temel olarak 4 katılımcı liderlik stili belirlemiştir. Bunlardan ilki istismarcı otorite, bu tarz liderlik daha çok tehdit ve korku bazlı metodların kullanılmasına dayanır. Diğer liderlik stili ise yardımsever otorite olarak bilinmektedir. Bu tarz liderlik ise çalışanlarına daha çok ilgi ve endişe duyan otoriteyi simgeler. Üçüncü, liderlik tarzı danışmanlık olarak bilinir. Burada hala yukarıya doğru bir bilgi akışı söz konusudur, ancak liderler daha çok yenilikleri ve fikirleri dinlemeye yönelimlidirler. Son olarak ise katılımcı liderlik tarzıdır. Bu düzeyde lider, katılımcı yöntemlerden maksimum düzeyde yararlanır, karar verme

³²Blake, R and Mouton, J (1964) The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Gulf Publishing, Houston, TX, s. 68

sürecinin örgütün daha aşağı kısımlarına uzanmasını sağlar. Örgüt içindeki insanlar psikolojik olarak birbirine daha yakındır ve her seviyede birlikte iyi çalışırlar³³.

Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli. (Tamer KOÇEL, 2003)

Liderlik Değişkeni	Istismarcı Otokratik	Yardımsever Otorite	Danışmanlık	Demokratik/Katılımcı
1.Astlara olan Güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi - Efendi Anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenir. Fakat kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

1.6.9. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in (1978) teorisi, liderlik etkinliğinin, liderin kişiliğinin duruma veya içeriğe nasıl uyduğuna bağlı olduğunu öne sürmektedir. Fiedler, liderin kişiliğinin ilişki veya görev güdümlü olarak ölçülebildiği en az seçilen iş arkadaşı ölçeğini (Least Preferred Co-Worker) önermiştir. Fiedler (1978) durumsallığın lider-katılımcı ilişkileri, görev

³³ Likert, Rensis. Management Styles and the Human Component, Management Review journal New York Vol. 66, Iss. 10, (Oct 1, 1977): s. 23

yapısı ve pozisyon gücü ile karakterize olabileceğini öne sürmüştür. Lider ve takipçileri arasında iyi bir ilişki olduğunda, bu ilişkiler açık bir yapıda olduğunda ve liderin güçlü bir konuma sahip olduğu durumlarda, bu durumun son derece elverişli ve olumlu olduğunu söyleye biliriz. Öte yandan, zayıf lider-üye ilişkileri, çeşitlendirilmemiş görevler ve zayıf lider pozisyon gücü olduğunda bu durum en az olumludur. Fiedler'in önerdiği olasılık teorisi, liderlerin her durumda etkili olmasını gerektirmez, bunun yerine, yalnızca bu durum için ideal olan liderin duruma öncülük etmesine izin verilmeli olduğunu savunur çünkü, yanlış özelliklere sahip bir lider bir operasyonun başarısız olmasına neden olabilir³⁴.

Fiedlere'e göre, görev odaklı liderler durum ve şartlar ya aşağıdaki gibi olduğu zaman:

- Çok fazla güven, saygı olduğunda;
- Görevler çok açık olduğu zaman;
- Takipçiler liderlerinin otoritelerini sorgulamadan kabul ettikleri zaman

Ya da durum çok olumsuz olduğu zaman son derece iyi performans gösterdikleri sonucuna varmışlardır:

- Karşılıklı güven ve saygı yoktur;
- Grubun yüzleştiği sorunlar belirsiz veya tanımsızdır;
- Grup içindeki kültür anarşik, hatta isyankâr olursa, kriz veya değişim olduğu sıralarda³⁵.

Fiedler tarafından yürütülen durumsallık teorisine dayalı araştırmalar tutarsız sonuçlar nedeniyle eleştirilmiştir. En az tercih edilen iş arkadaşı modeli, liderlik tarzının durum şartlarına bağlayan ilk teorilerden biri olmasına rağmen, aşağıdaki gerekçelerle eleştirilmiştir:

- Fiedler, o sıralarda liderlikle ilgili genel olarak kabul edilen, liderlerin kişiliğinin sabit olduğu ve değiştirilemeyeceği fikrini destekliyordu. Fiedlerin

³⁴ Fiedler, F. E. (1997). Situational control and a dynamic theory of leadership. In K. Grint (Ed.), Leadership. Classical, contemporary, and critical approaches (pp. 126–148). Oxford: Oxford University Press

³⁵ Fiedler, F E (1967) A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York s. 126

teorisine göre her duruma uygun gelecek liderler vardır. Bu nedenle, liderlerin kendi yaklaşımlarını farklı koşullara uyarlama potansiyeli yoktur.

- Liderlerin, eğitim ve gelişim programları yoluyla performanslarını nasıl geliştirebileceklerine dair hiçbir yönlendirme sunmuyordu.
- Yaklaşım, modern, sürekli değişen çalışma ortamında liderlik için yetersizdir ve liderlere esneklik sağlamayan modeldir.
- Liderlik stilleri, karşılaştıkları durumla eşleşmezse liderlerin değiştirilmesi gerektiğine karar verir, ki bu açıkça birçok istihdam zorluğu yaratır.
- Son olarak, kendisinin onaylanmamış LPC ölçeğini kullanılarak liderlik tarzının ölçülmesine dayanan Fiedler modelinin bulgularını doğrulamak güçtür. Fiedler'in modeli, durumsallık yaklaşımını perspektife getirerek, onunla ilgili bilgi ve liderlik anlayışını genişletmiş olmasına rağmen, belirli liderlik stillerine sahip insanların neden özel durum ve şartlarda diğerlerinden daha etkili olduklarını açıklamıyor³⁶.

1.7. Modern Liderlik Tarzları

1.7.1. İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik, genellikle liderler ve takipçileri arasında maliyet-fayda değişimi olarak açıklanır³⁷. İşlem veya değişim, liderin sahip olduğu veya kontrol ettiği şey ile takipçinin hizmetleri karşılığında ne istediği arasında değerli bir şey içermektedir³⁸. İşlemci liderlik, daha geniş örgütsel hedeflerin karşılandığından emin olmak için çalışanlarının iş birliği ile görevleri ve faaliyetleri organize etmek için iletişimde bulunan liderleri içermektedir³⁹. Bu tür lider ilişkisinin başarısı, hiyerarşik farklılıkların kabulüne ve bu değiş tokuş kipiyle çalışma yeteneğine bağlıdır. İşlemci liderlik, astların ve sistemlerin açık bir emir zinciri altında daha iyi çalıştığı varsayımına dayanır. Lider / takipçi ilişkisindeki açık inanç, insanların ödül ve

³⁶ Yukl, G. (2010). Leadership in organisations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.

³⁷ Kuhnert, K. W. Lewis P. (1987). Transactional, Transformational Leadership. A Constructive Analysis. I Academy of Management Review 12, s. 648

³⁸ Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 147).

³⁹ Bass, B. M. (1974). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications (Third Ed.). New York: The Free Press.

cezalarla motive oldukları yönündedir⁴⁰. Bu yaklaşımın sınırlarını vurgulayan çok sayıda liderlik çalışmasına rağmen, işlemci liderlik liderler ve yöneticiler arasında popüler olmaya devam etmektedir.

İşlemci liderlik davranışları, çalışanların çıkarlarını tatmin edecek şekilde belirlenir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların bağlılıklarını övmek, motive etmek ve çalışmalarını ödüllendirmek yoluyla artırarak, İşlemci liderlikten farklıdır ve negatif bir geri bildirim ve ceza sistemi aracılığıyla sadakat üzerindeki potansiyel bir düşüş önlenmektedir⁴¹. Kellerman'a (1984) göre İşlemci liderler, üyelerine liderlerin istediği bir şey karşılığında talep edilen bir şeyi verir⁴². Bu liderler ve takipçiler, her iki tarafın katkılarının ödüllendirildiği ve kabul edildiği birbirleriyle karşılıklı bağlılık ilişkisine sahiptir.

Benzer şekilde, Northouse (2016:71), İşlemci liderliğin İşlemci liderin takipçilerin ihtiyaçlarını bireyselleştirmemesi veya kişisel gelişimlerine odaklanmaması için dönüşümcü liderlikten farklı olduğunu belirtmiştir⁴³. İşlem liderleri hem kendi hem de takipçilerinin gündemlerini iletirmek için takipçilerle değerli şeyleri paylaşırlar. İşlemci liderler daha etkili olmaktadır çünkü liderlerin istediklerini yapmaları onların takipçilerinin çıkarına en uygun olanıdır.

Goodwin ve diğ işlem liderlerini, takipçilerine ödüller veya disiplin yoluyla motivasyona odaklananlar ve takipçilerine çeşitli davranışlar için beklenebilecek ödüllendirme türlerine açıklık getirenler olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, lider ile izleyici arasında, sözleşmeye bağlı yükümlülüklerine dayanan kapalı pazarlık alışverişi süreci olarak görülebilir⁴⁴. Dolayısıyla, takipçiler liderlerin işlemci eylemleri tarafından motive edilir ve düzeltilir. Bu işlemci ilişkiler nedeniyle, önceki bölümde açıklanan teorilerin bazıları, yol-hedef teorisi olan ve yapıyı başlatan işlem

⁴⁰ Kuhnert, K. W. (1994) Transforming leadership: developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds), Improving organizational effectiveness through transformational leadership (pp. 10)

⁴¹ Bass, B.M., 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1). 9- 32.

⁴² Kellerman, B. (Ed.). (1984). Leadership: multidisciplinary perspectives. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

⁴³ Northouse, P. G. 2016. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage.

⁴⁴ Tuna, Banu (2009). Dönüşüm, İşlem Liderliği ve Etkili Anlaşma Arasındaki İlişki Anlayışı, İş İndirimi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.

teorileri olarak düşünülebilir. Egri ve diğ. (2000), işlemci liderlerin temel kaygısını, astların görev performansının örgütsel amaç ve hedefleri yerine getirme yönündeki başarısının odak noktası olarak tanımlamaktadır⁴⁵. Liderler şarta bağlı ödülleri vererek çalışanların taahhüdünü kazanır. Bu nedenle, Lewis (2008) etkili işlemci liderlerinin takipçilerinin beklentilerini düzenli olarak yerine getirmesi gerektiğini önermektedir⁴⁶.

Bununla birlikte, işlemci liderlik takipçilerin performansları için önemli olsa da takipçileri motive etmek yeterli olmayabilir. Öztürk (2000), işyerinde yalnızca işlemci liderlik tarzı olsaydı, örgütlerin yalnızca kendi kendine hizmet veren işlemlerin pazar yeri olacağını iddia etmektedir⁴⁷. Çünkü örgütleri dönüştürecek kimse olmayacaktı, statükodan, bürokrasiden ve geleneklerden kurtulamayacaklardı. Bu nedenle, bu dönüşümü gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderler gerekmektedir. Weese, (1994) de bu görüşü kabul etmekte ve mevcut ortamda örgütsel liderler ve çalışanların artık sürekli bir problem çözme modunda olmayacaklarını ve sorunlara tam bir kriz geçirdikten sonra tepki veremeyeceklerini ifade etmektedir⁴⁸. Nitekim, yeni dönem liderlerinin karşı karşıya kalmaları, ortaya çıkmadan önce potansiyel sorunlara karşı daha uyanık olmalarını gerekli kılmaktadır. Çalışanlara odaklanarak sadece dönüşümcü liderler bunu başarabilir.

İşlemci yaklaşım, liderlik ile hedefe ulaşmayı motive etme yeteneği ve ödül yapıları yoluyla iyileştirilmiş performans arasında güçlü bir bağlantı kurar. Bu nedenle, kişilerarası iletişime ve koşullu pekiştirmeye vurgu yapılır⁴⁹. Bu yaklaşımın temelleri yol hedef teorisi ve motivasyonun beklenti teorisi ve başarılı bir çaba için kazanılan ödülleri ve hedefe giden yolu vurgulayan liderin önemidir.

1.7.1.1. İşlemci Liderliğin Boyutları

⁴⁵ Tuna, 2009, 42

⁴⁶ Lewis, T. F. (2008). An explanatory model of student-athlete drinking: The role of team leadership, social norms, perception of risk, and coaches' attitudes toward alcohol consumption. *College Student Journal*, 42(3), 818-832

⁴⁷ Öztürk, F. (2000). Dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri kamu ve özel spor kuruluşlarındaki yöneticilerin Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversite Kütüphanesi

⁴⁸ Weese, J. W.(1994). A leadership discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, 8, 179-189.

⁴⁹ Bass, a.g.e. 1999, s. 10

İşlemci liderlik tarzı ilk olarak 1947 yılında Max Weber'in araştırmasında ve sonra 1981'de Bernard Bass'ın çalışmasında tanımlanmıştır. Kontrol, organizasyon ve kısa vadeli planlamanın temel yönetim sürecine odaklanmaktadır. İşlem tekniğini kullanan liderlerin ünlü örnekleri McCarthy ve de Gaulle'dir.

İşlemci liderlik, öncelikle kendi çıkarlarına hitap ederek takipçileri motive etmeyi ve yönlendirmeyi içermektedir. İşlemci liderlerin gücü, kurumdaki resmi yetki ve sorumluluklarından kaynaklanmaktadır. Takipçinin asıl amacı, liderin talimatlarına uymaktır. Lider, bir ödül ve ceza sistemi aracılığıyla motive edileceğine inanıyor. Eğer bir alt arzu istenen şeyi yaparsa, bir ödül izlenir ve liderin isteklerine göre gitmezse bir ceza izlenir. Burada, lider ve takipçi arasındaki değişim rutin performans hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilir.

Bu değişimler dört boyut içerir⁵⁰:

- Koşullu Ödüller: İşlem liderleri, hedefleri ödüllendirmek, beklentileri netleştirmek, gerekli kaynakları sağlamak, karşılıklı olarak kararlaştırılan hedefleri belirlemek ve başarılı performans için çeşitli türden ödüller sağlamak amacı ile bağlanır. Astları için SMART (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanında) hedefler koymaktadırlar. Bu yapıcı işlemin, diğerlerini daha yüksek düzeyde gelişim ve performans elde etmek için motive etmede dönüşüm bileşenlerinin hiçbiri kadar olmasa da makul derecede etkili olduğu bulunmuştur. Şarta bağlı ödül, lider ile takipçi arasındaki değişimi bir değişimi vurgulayan pozitif olarak güçlendiren bir etkileşimi içerir. Bu, liderin istenen ödülleri elde etmek için hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koyduğu ve bu ödülleri yalnızca astlar yeterli derecede performans gösterdiğinde veya gerekli çabayı gösterdiğinde ortaya koyduğu ödül değişim anlaşması için bilinen bir çalışmadır⁵¹.

⁵⁰ Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303–311

⁵¹ Shackleton, Viv, 1995 "Essential Business Psychology Business Leadership". USA, Clive Fletcher.

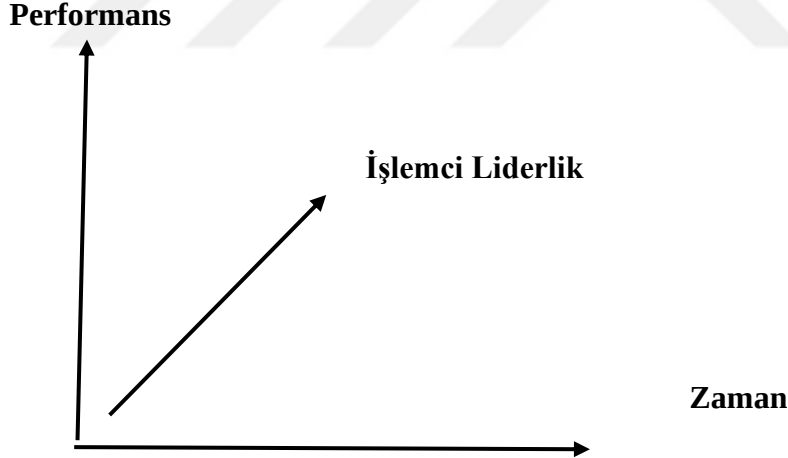
- İstisnaya Göre Aktif Yönetim: İşlem liderleri astlarının çalışmalarını aktif olarak izler, kural ve standartlardan sapmaları izler ve hataları önlemek için düzeltici önlemler alırlar. İstisnai olarak aktif yönetim şeklini kullanan bir lider, takipçilerini hatalar veya kural ihlalleri için yakından izler ve gerektiğinde düzeltici eylemler gerçekleştirir. Bu davranışta bulunan liderler, işler ters gittiğinde ve standartlar karşılanmadığında harekete geçer. Dolayısıyla, liderler sadece düzensizlikler veya sapmalar meydana geldikten sonra harekete geçer. Problemlere veya beklenmeyen durumlara sistematik bir yaklaşımı yoktur. Beklentileri, neyin başarılması gerektiğini ve standartların ne olduğunu netleştirmiyorlar⁵².
- İstisnaya Pasif Yönetim: İşlem liderleri yalnızca standartların karşılanmadığı veya performansın beklentilere uygun olmadığı durumlarda müdahale eder. Kabul edilemez performansa bir cevap olarak ceza bile kullanabilirler. Pasif olduğunda lider, sapmaları, yanlışları ve hataları bekler ve ardından düzeltici önlem alır. Bu tür davranışlar sergileyen liderler, karşılanması gereken standartları netleştirir. Aktif olarak bu standart prosedürlerden sapmalar ararlar. Standartlara uymayan takipçileri cezalandırabilirler. Bu boyutun pasif boyuttan farkı burada liderlerin düzensizlikler ve sapmalar olmadan önce hareket etmesidir⁵³.
- Laissez-faire: Lider, astların karar alma konusunda birçok fırsat elde ettiği bir ortam sağlar. Liderin kendisi sorumluluklardan ve karar vermekten kaçınır ve bu nedenle grup genellikle yönetilmelerden yoksundur. Laissez faire, liderliğin önlenmesi veya yokluğudur. Tanım gereği, en etkin liderlik şeklidir. Hiçbir şey laissez faire liderliği altında işlem görmez. Laissez faire davranışının ana göstergesi, yöneticilerin veya liderlerin katılımda bulunamama durumudur. Liderleri bilerek dahil olma veya yüzleşmeden kaçınmaya çalışarak kişisel etkileşimleri minimumda tutar. Liderler

⁵² Avolio, B., Bass, B. and Jung, D., (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.

⁵³ Keegan, A. D. and D. N. D. Hartog, (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. International Journal of Project Management, 22, 609-617.

meselelerde sorumluluk almaktan kaçınırlar, araya girmekten kaçınırlar, başkalarının istediklerini yapmasına izin vermezler, dağınık ve kayıtsızdırlar⁵⁴.

İşlem liderleri, ayrıntılı ve kısa vadeli hedefleri ve standart kural ve prosedürleri uygulamaktadır. Takipçilerin yaratıcılıklarını ve yeni fikirlerin üretilmesini geliştirmek için çaba harcamazlar. Bu tür bir liderlik tarzı, örgütsel sorunların basit ve net bir şekilde tanımlandığı yerlerde işe yarayabilir. Bu tür liderler mevcut plan ve hedeflere uymayan fikirleri ödüllendirmez veya görmezden gelirler. İşlem liderlerinin, maliyetleri düşürmeyi ve verimliliği artırmayı hedefleyen verimlilik kararlarını yönlendirmede oldukça etkili oldukları görülmüştür. İşlemci liderler oldukça yönlendirici ve eylem odaklı olma eğilimindedir ve takipçileri ile ilişkileri geçicidir ve duygusal bağlara dayanmaz. Teori, astların basit ödüller ile motive edilebileceğini varsayar. Lider ve takipçileri arasındaki tek "işlem", takipçilerinin uyum ve çabaları için aldığı paradır⁵⁵.



Şekil 2. İşlemci liderlik ve performans grafiği. (Wright ve dğ. 1996)

Burns, işlemci liderliği bireysel çıkarlara hizmet eden takipçi değerinin değişimi olarak tanımlar⁵⁶. Bu, genel çıkarlara yönelik ortak çabalara odaklanmanın tersidir. İşlemci liderlik temel ihtiyaçları karşılar. Herzberg, iç ihtiyaçları dış ihtiyaçlardan ayırır. Dış ihtiyaçlar karşılanırsa, çalışan tatmin olmaz. Memnuniyet ancak iç ihtiyaçların karşılanması durumunda mümkündür. Maslow'un teorileri de aynı şeyi

⁵⁴ Shackleton, Viv, a.g.e. 1995

⁵⁵ Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 22, 130–142.

⁵⁶ Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row, s. 36-37

vurgulamaktadır; yüksek düzeyde ihtiyaçları (iç ihtiyaçlar) karşılayabilmek için önce düşük ihtiyaçlar (dış ihtiyaçlar) karşılanmalıdır.

1.7.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik terimi 1973 senesinde Downtown'un araştırmasında ortaya atılmıştır. Bununla birlikte, liderliğe önemli bir yaklaşım olarak ortaya çıkması, 1978'de liderliğini sürdüren politik sosyolog James MacGregor Burns'un klasik çalışmasıyla başlamıştır⁵⁷. Bernard M.Bass, 1986 yılında davranış faktörleri ve modelleri hakkında çalışma yapmıştır. Noel Tichy ve Marry Anne Devanna, "Dönüşümcü Liderlik" adlı bir kitap yazmıştır. Bass ve Avolio, Dönüşümcü ve karizmatik liderlik arasındaki ilişki ve benzerlikleri hakkında araştırma yürütmüştür. Karizmatik liderliğin Dönüşümcü liderliğin tanımı ile daha yumuşak olacağını kabul etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik bu teoriye bir rehber olarak kullanılmıştır. Daha sonra Bass ve Avolio, bu teoriyi çalışmaları için kullanmıştır. Bu bağlamın merkezine dayanan Bass ve Avolio, Burns'un Meta Liderlik tanımının doğru olduğunu, küçük veya büyük kuruluşların liderlerine uygulanabileceğini iddia etmiştir. Bu, dönüşümcü liderliğin farklı boyutlarda farklı organizasyon düzeylerine ve farklı kültürel yapılara sahip kuruluşlar üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir⁵⁸.

Burns, liderliği bir süreç olarak tanımlar ve liderlerin ve takipçilerin motivasyonunun arttığını iddia eder. Dönüşümün temel noktalarından biri, kişi odaklı yaklaşımla takipçilerin ihtiyaçlarını geliştirmektir. Burns'e göre ihtiyaçlara odaklanmak liderlerin takipçileri üzerindeki sorumluluklarını göstermektedir. Burns, takipçilerinin motivasyonlarını ve ahlaki değerlerini koruyarak yönetilmesi gerektiğini iddia ediyor. Bu nedenle, dönüşümlü liderler kuruluş misyonlarını benimsemeli ve bu ruhla takipçilerine liderlik etmeli, inanmalarını ve organizasyon misyonlarına odaklanmalarını sağlamalıdır.

⁵⁷ Bass ve Avolio, a.g.e. 1993

⁵⁸ Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J., (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. Human Relations, 45, 575-601.

Dönüşüm sürecinde ihtiyaç yönetimi paradoksal bir yönetimdir. Bu süreçte, dönüşümcü liderler kuruluşlarda uyumsuzluk (değişiklik, tutarsızlık) bulmada takipçilere yardımcı olur çünkü uyumsuzluk ve kaos Acnatives değişiklikleri yaratmaya zorlanır. Bu zamanda, dönüşüm süreci empati, anlayış, güç yönetimi, manipülasyon veya baskıyı kontrol edebilir.

Birçok insan dönüşümcü liderliğin normatif bir teori olduğu konusunda hemfikirdir. Ek olarak bazı insanlar, Weber'in Karizmatik Otoritesinin (1947) fizyolojik perspektifini izleyerek dönüşümcü liderliğin doğduğuna inanıyor. Dönüşümcü liderlik, farklı yaklaşımlarla yeni bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Değişimi ve kişisel dönüşümü kapsayan bir süreçtir. Bu ahlaki, standartlar, uzun vadeli eğilimler ve değerler ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik ayrıca motivasyonun değerlendirilmesi ve eğilimini, ihtiyaçların karşılanması ve takipçilerin insan gereksinimlerini de kapsar. Bu süreç aynı zamanda karizmatik ve vizyoner liderliği de kapsar.

Burns, dönüşüm liderini potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacını veya talebini tanıyan, kullanan ve izleyenlerde potansiyel nedenleri arayan, daha yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalışan olarak tanımlamaktadır⁵⁹. Bass, Dönüşümcü liderleri öncelikle takipçiler üzerindeki liderlerin etkisine göre tanımlar. Potansiyel takipçilerdeki Dönüşümcü ihtiyaçları tanıyan, ancak daha ileri gitme eğiliminde olan lider, takipçinin insanını meşgul etmek için daha yüksek ihtiyaçları uyandırmaya ve tatmin etmeye çalışır.

Lider, izleyicileri şu şekilde dönüştürebilir:

- 1- Görev denetimi ve değeri hakkında daha bilinçli olmalarını,
- 2- Organizasyon veya ekip adına kendi çıkarlarını aşmalarını teşvik etmek,
- 3- Üst düzey ihtiyaçlarının etkinleştirilmesi.

Dönüşümcü politik liderler zorlayıcı araçlarla sosyal ve fiziksel çevreyi radikal biçimde yeniden şekillendirmek için yetki ve güçlerini kullanabilir, böylece eski yaşam biçimini tahrip eder ve yenisine yol açar. Dönüşümcü liderlik kavramı,

⁵⁹ Burns, J. M. a.e 1978, s. 38

yöneticilere belirgin bir meydan okuma sunuyor. Liderlik özelliklerine sahip olmak, liderlik davranışlarını bilmek ve liderlik koşullarını anlamak yeterli değildir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin daha fazla adanmış, işlerinden daha memnun olmaları ve zorlu zamanlarda başarıya ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye istekli olmalarını sağlar. Dönüşümcü liderlik, insanların ideal liderlerini tanımlarken akıllarında bulundukları prototip liderliğe daha yakındır ve astlarının tanımlamak istediği bir rol model sağlama olasılığı daha yüksektir⁶⁰.

1.7.2.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

1980'lerin ortasında, Bass, dönüşümcü liderliğin daha gelişmiş versiyonunu genişletmeyi desteklemiştir. Ancak bu çalışmalar Burn'un ve Houses'ın eski çalışmalarıyla tam olarak tutarlı değildi. Bass, takipçilerinin ihtiyaçlarına daha fazla ilgi göstererek yaklaşımlarını sürdürmüştür. Ancak, Burns liderlerin ihtiyaçlarına ilgi göstermiştir. Bass, karizmanın gerekli olduğunu ancak Dönüşümcü liderlik için bir zorunluluk olmadığını düşünerek House'un çalışmalarına daha fazla ilgi göstermiştir⁶¹.

Dönüşümcü liderlik, takipçi performansının yüksek düzeyde geliştirilmesi ile ilgilidir. Birey olarak dönüşümcü liderler motive eder ve takipçileri hareket ettirir. Yani, liderler takipçileri tarafından daha fazla ilgi görmektedirler. Bass'a göre, transfer önderleri, iş arkadaşlarının işlemci liderlerin aksine kişisel niteliklerini geliştiriyor. Onlar örgüte liderlik davranışı yaymak ve önemli pozisyonlarını yakalamak için takipçileri toplarlar⁶².

⁶⁰ Bass, B. M. a.e. 1974 s. 52

⁶¹ Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J., (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. Human Relations, 45, 575-601.

⁶² Bass, B. M. a.g.e. 1974 s. 145

Bass, Hater ve Bass ve Seltzer, Numerof ve Bass tarafından yapılan çalışmaları, Dönüşümcü liderliğin kavramsal olarak dört ilişkili boyutta organize edilebileceğini öne sürmüştür⁶³:

1. Karizmatik Liderlik (İdealleştirilmiş Etki),
2. İlham Verici Motivasyon (Inspiritaional Liderlik),
3. Fikri Uyarım,
4. Bireyselleştirilmiş Düşünceler.

Dönüşümcü lider, onları takipçileri için rol model yapan şekillerde davranır. Bu liderler takdir edilir, saygı görür ve güvenilir. Bu olumlu duyguları yaratmak ve saygı, hayranlık ve güvene dayalı ilişkileri sürdürmek için liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını kişisel ihtiyaçları üzerinden değerlendirir. Gücünü kişisel kazanç için kullanmaktan kaçınır ve aslında gücünü yalnızca gerektiğinde kullanır⁶⁴. Dönüşümcü liderlik aynı zamanda kişisel tanımlamayı da içeriyor gibi görünmektedir, çünkü idealize olmuş etki, karizmanın liderin takipçi niteliklerine yol açmaktadır. Bass'e göre“Karizma, Dönüşümcü liderliğin gerekli bir bileşenidir ancak kendiliğinden dönüşüm sürecini hesaba katmak yeterli değildir.”⁶⁵ Teorik araştırmada dönüşümcü liderliğin takipçi performansı üzerindeki etkilerine aracılık edebilecek diğer süreçler tanımlanmıştır. Bass'e göre liderler, grubun yararları için kişisel kazanımları feda etmeyi, takipçiler için kişisel bir örnek oluşturmayı ve yüksek etik standartlar sergilemeyi içeren benzersiz karizmatik davranışlara sahiptir. Shamir ve diğ., karizmatik davranışların, dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin inançlarını, duygularını ve davranışlarını liderlerin davranışlarına göre şekillendirdiği kilit davranışlar olarak kabul edildiğini öne sürmektedir⁶⁶.

Den Hartog ve arkadaşları, ilham kaynağını bir liderin astlar için bir model olarak davranma kapasitesi olarak tanımlamaktadır⁶⁷. İlham verici motivasyon, liderlerin

⁶³ Bass, a.g.e. 1990 s. 120

⁶⁴ Avolio ve Bass, a.g.e. 2002 s. 160

⁶⁵ Bass, a.g.e. 1985 s. 135

⁶⁶ Shamir, B., House, R., and Arthur, M. B. (1993), “The motivational effects of charismatic leadership, A self-concept-based theory”. Organization Science, 4, 577-594.

⁶⁷ Keegan, A. D. and D. N. D. Hartog, 2004. Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. International Journal of Project Management, 22, 609-617.

hem kişisel hem de kurumsal hedeflere ulaşmak için takipçilerine ilham verme yollarını açıklamaktadır. Lider bunu, geleceğe iyimser ve coşkuyla bakarak, net iletişim ile gerçekleştirilebilir ve kabul edilebilir bir vizyon sağlayarak takipçilerine ulaşmak için yollar sunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, liderler takipçilerinin çalışmalarında anlam, zorluk ve motivasyon yaratıyor⁶⁸. Dönüşümcü liderler, üyelerin çalışmalarına anlam katarak etrafındakileri motive eden ve ilham veren tarzlarda davranır. Onlar takipçi aralarında takım ruhu uyandırmaktadırlar. Lider hem iyimser hem de ulaşılabilir olan gelecekteki durumun net bir resmini yaratır, diğerlerini beklentilerini yükseltmeye teşvik eder, ana konulara karmaşıklığı azaltır ve görevi iletme için basit bir dil kullanır. Takipçilerin tepkisi, misyonu gerçekleştirmeye çalışmak için ekstra çaba gösterme istekliliği artar. Lider, izleyicilerin karşılamak ve hedeflere ve ortak vizyona bağlılığını göstermek istediği beklentilerini açıkça ifade eder⁶⁹.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili varsayımları inceleyerek, bu sorunları tekrar çözerek ve eski çözüm yollarına yeni yollarla yaklaşarak, grup üyelerinin yenilikçi ve yaratıcı olma isteklerini motive eder. Yaratıcılık olgusu teşvik edilir. Bireysel olarak kişilerin hatalarına yönelik belirli bir kamu eleştirisi görülmemektedir. Sorunları çözme sürecine dahil olan grup üyelerinden yeni yaratıcı fikirler ve yaratıcı sorun çözümleri beklenmektedir. Liderin grubunun üyeleri farklı yaklaşımlar oluşturmaya motive edilirler ve liderlerin düşüncelerinden başka oldukları zaman düşünceleri eleştirilmez⁷⁰.

Bireyselleştirilmiş Düşünce boyutu, izleyicileri sadece bir grubun üyeleri değil bireyler olarak ele alır. Lider, bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak danışmanlık yaparak, destekleyerek ve onlara dikkat ederek izleyiciyi tatmin etmekte ve kendilerini geliştirmeleri için motive etmektedir. Buradaki liderin amacı sadece takipçilerinin ihtiyaçlarını tanımak ve karşılamak değil, aynı zamanda onların tam potansiyellerine ulaşmaları için onlara rehberlik etmek ve koçluk yapmaktır. Dönüşümcü liderler, koç veya mentor olarak hareket ederek her bireyin gelişimine ve büyümesine özel önem verir. Bireyselleştirilmiş değerlendirme şu şekilde uygulanır:

⁶⁸ Avolio and Bass, a.g.e. 2002 s. 161

⁶⁹ Avolio ve Bass, a.g.e. 2002 s.162

⁷⁰ Avolio ve Bass, a.g.e. 2002 s.165

destekleyici bir iklim ile birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratılmaktadır. İhtiyaç ve talep bakımından bireysel farklılıklar tanınır. Liderlerin davranışları bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir. İletişimde iki yönlü bir alışveriş teşvik edilir ve “etrafta dolaşarak yönetim” uygulanır. Üyeler ile etkileşimler kişiselleştirilir. Bireysel düşünceli lider etkili bir şekilde dinliyor. Lider, takipçi gelişimi için bir araç olarak görevlendirir. Temsil edilmiş görevler, takipçilerin ek bir yön veya desteğe ihtiyaç duyup duymadığını ve ilerlemeyi değerlendirmek için izlenir. İdeal olarak, takipçiler kontrol edildiklerini hissetmezler⁷¹

1.7.3. Katılımcı Liderlik

Yukl'e göre, katılımcı liderlik, insanların liderlerin kararları üzerinde bir miktar etkide bulunmalarına izin veren çeşitli karar prosedürlerinin kullanılmasını içerir⁷². Katılımcı liderliğin bazı yönleri, diğerlerinin yanı sıra danışma, ortak karar alma, güç paylaşımı, yerelleşme, güçlendirme ve demokratik yönetimdir. Ayrıca katılımcı liderliği farklı bir davranış türü olarak nitelendirdi, ancak aynı zamanda görevler, yapılar ve ilişkiler ile birlikte kullanıldığında daha kavramsal bir görünüme de vurgu yaptı.

Katılım veya katılımcı liderlik, ortak karar vermek veya hiyerarşi yoluyla üstün ve alt kararlar arasında karar almada ortak etki olarak tanımlanır⁷³. Bu açıdan, katılımcı yönetim karar alma yetkisi tahsis etmeye ve gücü paylaşmaya odaklanmıştır. Somech, katılımcı karar vermenin resmi bir katılım stratejisi olduğunu, grupların doğrudan katılımını içerdiğini ve grupların kararını etkileme iddiasına sahip olduğunu ve katılımın önemli konular ile ilgili olduğunu belirtmiştir⁷⁴. Literatüre göre, karar alma sürecine katılmak, mükemmel bir süreç için sosyal kapasiteyi ve kararların kalitesini arttıracak, çalışanların motivasyonunu artıracak, iş yaşamının

⁷¹ Avolio ve Bass, a.g.e. 2002 s.166

⁷² Yukl, G. (2006): Leadership in organizations. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

⁷³ Wagner, J. A. III, & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. Academy of Management Journal, 30 (3), 524-541

⁷⁴ Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. Educational Administration Quarterly, 38 (4), 555-577.

kalitesine katkıda bulunacak ve mesleki eğitimi ve demokratik ortamını iyileştirecektir.

Katılımcı liderler çalışanlara danışır, öneri ister ve çalışanların görüşlerini dikkate alır⁷⁵. Katılımcı liderler, elemanları yeni fırsatlar aramaya ve bilgi edinerek, paylaşarak ve bağlayarak öğrenmeye teşvik eder⁷⁶. Chen ve Tjosvold, ortak karar alma ve yapıcı tartışmalarda, görüşlerin doğrudan ifade edildiği bir yöntemin, başkalarının görüşlerinin anlaşılmayı amaçladığı ve görüşlerin sorunların çözümünde kullanıldığını iddia etmiştir. Dolayısıyla katılımcı liderlerin örgütsel öğrenme fırsatları yaratmada ve inovasyonu teşvik etmede rol oynadığı söylenebilir.

Yönetim tarzı olarak katılım ilk olarak Amerika'nın Ulusal Araştırma Konseyi tarafından 1924'te Chicago'daki Hawthorne Fabrikası adı verilen büyük bir telefon parçaları fabrikasında yapılan bir deneyde gerçekleştirildi. Hawthorne deneyi, Hawthorne etkisinin de bildiği gibi, küçük işçi gruplarının daha fazla ürettiklerini ve çalışma ortamlarının destekleyici olduğunu düşündüklerinde işlerinden daha memnun olduklarını gösterdi⁷⁷. 1940'larda Fleishman bu denetim görüşünü genişletti. Fleishman çalışması liderlik davranışlarının küçük grupları nasıl etkilediğine odaklandı ve sonuç çalışan odaklılık kavramlarının geliştirilmesine yol açtı⁷⁸.

1980'den beri çeşitli bilginler katılımcı liderlik kavramını incemişler. Araştırmacılar, karmaşık değişen ortam nedeniyle, önceki liderlik stillerinin örgütsel performans algısını engellediğini, dolayısıyla hızlı değişimlerle başa çıkabilmek için katılımcı ilkelere dayalı yeni liderlik stillerine ihtiyaç duyulduğunu savunuyorlar⁷⁹. Rok'a göre, etkin liderliğe sahip olmak için lider, zorlama yerine bireysel motivasyonla insanları grup hedeflerine yönlendirmeli / etkilemelidir⁸⁰. Bu nedenle, Modern

⁷⁵ Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43 (8), 1727-1752

⁷⁶ Somech, 2010

⁷⁷ The Economist, "Light work". (2009). Retrieved from: http://www.economist.com/businessfinance/displayStory.cfm?story_id=13788427

⁷⁸ Fleishman, E. A, (1953), "The Description of Supervisory Behavior," *Personnel Psychology*, Vol. 37, pp. 1-6.

⁷⁹ Trevino, L. K., Brown, M. and Hartmann, P.L, (2003), "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite", *Human Relations*, Vol. 56, No. 1, pp. 5-37.

⁸⁰ Rok, B, (2009), "People and skills ethical context of the participative leadership model: taking people into account", *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 4.

liderlik kavramı, liderin takipçilerinin katılımını, bağlılığını ve gelişimini teşvik etmek için sergilediği bir dizi değer ve davranış olarak algılanmalıdır. Yeni fikirlere açıklık, takipçilerin katılımını teşvik etmek için temel bir unsur olduğundan, daha katılımcı bir liderlik kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Modern lider, sadece liderlik etmekle kalmayıp, değil, aynı zamanda diğerlerinden gelen geri bildirimlere daha duyarlı olmalı ve temel sürdürülebilirlik gündemini tüm takipçilerinin “yürekları ve zihinleri” ile birleştirmeye çalışmalıdır.

Katılımcı Liderlik, karar vermede astların ilgisini çeken, çalışanlarla istişarelerde bulunan, karar vermeden önce dikkate aldıkları fikir ve düşünceleri toplayan liderliği oluşturur. Örneğin, Katılımcı bir tarza sahip olan okul müdürü öğretmenlerin çalışma memnuniyetini arttırabilmektedir. Çünkü, öğretmenler okul hedefini belirlemekte yer alır, hedeflere nasıl ulaşacağını ve hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğini söyleyebilir. Mehrab Zalilizadeh'ye göre bu durumda katılımcı lider ve öğretmenlerin verimliliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır⁸¹.

Katılımcı liderlere duyulan ihtiyacın temel nedenleri kültür, çevre ve politikadaki değişimlerdir. Hay grubu tarafından yapılan ilginç bir çalışmada, küreselleşme, iklim değişikliği, demografik değişim, bireyselleşme ve dijital yaşam tarzı, liderlik, kurumsal çevre ve organizasyonel yapılar gibi organizasyonel ilkeler gibi faktörler nedeniyle 2030 yılına kadar büyük değişiklikler yaşanacağı iddia ediliyor⁸².

1.7.4. Babacan liderlik

Babacan liderlik liderlik son 20 yılda araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Batı edebiyatının aksine paternalist liderliğin iyi niyetine odaklanılmıştır. Örneğin, Aycan'ın babacan liderlik teorisi, paternalist bir liderin asıl endişesinin astlarının refahı olduğunu ve astların çalışmalarını ve yaşamlarını gerçekten yönlendirdiğini savunmuştur. Bu yardımseverlik, babacan lidere karşı güven, sadakat ve şükran

⁸¹ Muhammad, E. M. (2010). Job satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public of Pakistan. International Journal of Business and Management, 5(6).

⁸² Hay group, (2011), "Building the new leader-Leadership 2030: Leadership challenges of the future revealed". Retrieved From: http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf

getirmektedir.⁸³ Paternalist liderlik, süpervizörler tarafından kullanılan babacan bir liderlik tarzı olarak görülebilir. Bunun karşılığında astların denetçinin otoriter yönetimi kabul etmeleri beklenebilir. Babacan liderler otoriteyi besleyici davranışlarla birleştirir⁸⁴. Örneğin, astlarının hem bireysel hem de iş yaşamlarıyla çok ilgileniyorlar, ancak diğer taraftan sorgulayıcı olmayan sadakat talep ediyorlar.

Paternalizm, Çin, Hindistan, Kore, Tayvan ve Japonya gibi Asya iş prensiplerinin en belirgin kültürel özelliklerinden biridir. Asya kültürlerinde paternalizmin temeli, aile birimindeki ataerkil ilişkilere bağlıdır, ailenin geleneksel değeridir⁸⁵. Zamanla babalık ilişkileri aile sınırlarının ötesine geçti ve ailedeki dikey ilişkiler işyerinde ve sosyal yaşamda kıdem ve cinsiyete dayalı genişletildi. Chao, babacan liderliği, bir işverenin otoritesini ve rehberliğini astların sadakati karşılığı dengeleyen Konfüçyüs ideolojisinin temel ilkelerinden birine bağlamaktadır⁸⁶.

Babalık, toplumda önemli bir rol üstlenmektedir. Geçmişte, ataerkil ailelerin ya da hanedanların gücüyle hiyerarşinin ve sosyal düzenin korunması sağlanmıştır. Yasalarla düzenlenen sosyal kontrolün yokluğunda, babalık, feodalist sistemde sadakat ve teslim olma karşılığında daha az güçlü korumanın sağlandığı önemli bir işleve hizmet etmiştir. Bununla birlikte, toplumda ve örgütlerinde biçimsel kontrol ve yapı oluşturulmasıyla, Çin'deki gibi paternalist normlardan uzaklaşma eğilimi ortaya çıkmıştır⁸⁷. Kim, sendikaların ve toplu pazarlığın kurulmasının tüm çalışanlara gerekli korumayı sağladığını ve dolayısıyla Batı'da mesleki refahın sona ermesiyle sonuçlandığını savunuyor⁸⁸. Her ne kadar farklı bir kökten gelse de babalık Amerikan ve Avrupa endüstri tarihinde de uzun bir saltanata sahip olmuştur.

⁸³ Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Babacan liderliğin yakınsaklığı ve uzaklaşması: Prototiplerin kültürler arası bir araştırması. *Uluslararası İşletme Araştırmaları Dergisi*, 44 (9), 962-969.

⁸⁴ Aycan ve diğ., 2013

⁸⁵ Kim, S. (1999). Determinants and characteristics of the corporate culture of Korean enterprises. In H. S. R. Kao, D. Sinha, & B. Wilpert (Eds.), *Management and cultural values: The indigenization of organizations in Asia*, (pp.86–101). New Delhi, India: Sage Publications India Pvt Ltd.

⁸⁶ Chao, Y.T. (1990). Culture and Work Organization: The Chinese Case. *International Journal of Psychology*, 25 (4), 583–592.

⁸⁷ Kao, H. S. R., Sek-Hong, N. & Kwan, C. (1990). Cultural adaptations and diffusion for managerial strategies and responses in Hong Kong. *International Journal of Psychology*, 25 (5/6), 657– 674.

⁸⁸ Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbası, S. Choi, & G. Yoon (Eds.),

Babacan liderlik, kolektivist Türk iş prensiplerinden dolayı Türkiye'de kabul görüyor. Hofstede, çalışmasında bireyciliği (kollektivizme karşı) bir toplumun bireylerinin bireysel haklara ve grup başarılarına göre kazanımlarına öncelik verme derecesi olarak tanımlamıştır. Türk kültürü gibi kolektivist kültürlerde, grup ihtiyaçları ve hedefleri kişisel beklenti ve hedeflerden daha önemlidir. Grup üyeleri arasındaki güçlü bağlantılar şiddetle teşvik edilmektedir. Babalık aynı zamanda liderin uygunluğunu ve bağımlılığını da içerir. Örneğin, liderlerin hem çalıştıkları ortamda hem de iş dışı yaşamlarında hem astlara dahil olmaları hem de yönlendirmeleri, kollektivist kültürlerde olumlu algılanır⁸⁹.

1.7.4.1. Babacan Liderliğin Boyutları

Aycan, PL'nin beş boyutunu tanımlamaktadır. İlk boyut, işyerinde bir aile ortamı yaratmaktır. Babacan liderler, aile üyesine benzer bir şekilde hareket ederek, işyerinde aile benzeri bir çevre kurarlar. Örneğin, çalışanlarına mesleki ve sosyal yaşamlar hakkında bir ebeveyn gibi rehberlik sağlarlar. İkinci boyut, astlarla daha samimi ve bireysel ilişkiler kurmaktır. Babalık liderler astlarının refahı ile kişisel olarak ilgilenir ve onları şahsen tanır. Çalışma dışı alana dahil olan üçüncü boyut, paternalist liderlerin çalışanların ve aile üyelerinin kişisel etkinliklerinde (örneğin düğün, mezuniyetler) bulunduğunu gösterir. Bu liderler ayrıca çalışanlarının kişisel sorunlar için yardıma ihtiyacı olursa sosyal ve finansal destek sağlar⁹⁰.

İşyerinde bir aile atmosferi yaratmak: astlarına bağlı bir baba gibi davranmak, astlarına profesyonel ve kişisel yaşamlarında baba tavsiyesi vermek.

Astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak: Her ast ile bireysel olarak yakın ilişkiler kurmak, şahsen her astı bilmek (kişisel problemler, aile hayatı, vb.), gerçekten refahları ile ilgili olduğunu gösterir, astların liderlerinin onların hayatı ile yakından ilgilendiğini gösterir.

CrossCultural research and methodology series: Vol.18. Individualism and collectivism: Theory, method and applications, (pp.251–266). California, USA: Sage Publications, Inc.

⁸⁹ Aycan, Z. a.g.e. (2006).

⁹⁰ Aycan, Z. (2006). Paternalizm. U. Kim, K. S. Yang ve K. K. Hwang'da (Eds.), Yerli ve Kültürel Psikoloji: İnsanları Bağlamında Anlamak. (s. 445-466), New York: Springer.

Çalışma dışı alana katılmak: astlarının önemli olaylarına (örneğin düğün ve cenaze törenleri, mezuniyetler vb.) katılmak, yakın aile üyelerinin yanı sıra, ihtiyaç duydukları halde astlarına yardım sağlamak, (örneğin, mali) Evlilik problemi varsa, çalışan ile eşi arasında arabuluculuk yapmak babacan liderliğin göstericilerindendir.

Sadakat bekleniyor: bağlı çalışanlardan sadakat ve bağlılık beklemek, şirketteki bir acil duruma çalışanların kendi özel hayatları pahasına derhal katılmasını beklemek.

Yetki / statünün sürdürülmesi: statü farklılıklarına (pozisyon sıralaması) önem vermek ve çalışanların buna göre davranmasını beklemek; astları ve kariyerleri için nelerin faydalı olan olduğunu bildiğine inanmak; kimsenin otoritesinden şüphe etmemesini istemek.

Son iki boyut takipçilerden beklentilerle ilgilidir. Dördüncü boyut olan sadakat kavramı, paternalist liderlerin türlerinin ve korunma tarzlarının karşılığında astlarının bağlılıklarını aradıkları anlamına gelir. Sonuncusu, otorite / statüyü koruyarak, paternalist liderlerin önemsemesine rağmen, hiyerarşik statü farklılıklarına değer verdiklerini gösteriyor. Paternalistik bir ilişkide, astların liderlerinin bilgi ve becerilerine saygı duymaları ve böyle davranmaları beklenir.

Paternalist yöneticiler çalışanların görüşlerini kabul edenlerdir⁹¹. Ancak, Aycan'a göre, yönetici nihai kararı verme hakkını saklı tutar. Üstelik babacanlığın önemseme bileşeni, yöneticilerin, kendilerini ilgilendiren konularda çalışanlara danışmalarını gerektirir⁹².

1.7.5. Yardımsever liderlik

Yardımsever liderlik kavramı, ortak yarar için gözlemlenebilir faydalar, eylemler veya sonuçlar yaratma konusundaki merkezi vurgusundan dolayı diğer liderlik kavramlarından farklıdır. Yardımseverlik, insanlığın potansiyel iyiliğine felsefi bir inanç ve insanların doğal içgüdülerini ve sevgi ve hayırseverlik gelişimsel tutumlarını kullanma, iyilik yapma, kibar veya hayırsever davranışlar yapma eğiliminde olma yükümlülüğüne sahip olduğu inancı olarak tanımlanır. Yardımsever

⁹¹ Kabasakal, H., Bodur, M. (1998). Liderlik, değerler ve Kurumlar: Türkiye Örneği. Western Management Academy'de Konferans, İstanbul, Türkiye, Haziran.

⁹² Aycan, Z. a.g.e. (2006).

liderler, kurumlarda olumlu değişikliklerin yukarı doğru spirallerini oluşturarak, olumlu değişim araçları olarak hareket ederler. Yukarı doğru pozitif değişim spiralleri yaratma kavramı, pozitif duyguların dikkat ve biliş kapsamını genişlettiğini ve sonuç olarak, gelişmiş refah gibi olumlu değişikliklerin yukarı doğru spirallerini başlatıcı öngören pozitif duyguların genişlemesine ve oluşturulmasına dayanır⁹³.

Karakas (2009), yapmış olduğu çalışmada, örgütsel araştırmada dört ana ortak paradigmaya dayanan kavramsal bir liderlik modeli ortaya koymaktadır: Ahlak, maneviyat, pozitiflik ve topluluk⁹⁴.

- İş ahlakına, liderlik değerlerine ve etik değerlere ve etik karar verme literatürlerine dayanan ahlak paradigması (odak, liderlerin etiği ve değerleridir);
- İş yerinde maneviyat ve manevi liderlik literatürlerine dayanan maneviyat paradigması (odak, liderlerin iç dünyaları ve manevi eylemleridir);
- Olumlu örgütsel burs ve güç temelli yaklaşımlara dayanan pozitiflik paradigması (odak, liderlerin kuruluşlarda ve dünyada nasıl olumlu bir değişim yarattığı üzerinedir)
- Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık literatürlerine dayanan Topluluk Paradigması (odak, liderlerin topluma ve toplum hizmetine katkısıdır).

Tablo 4. Yardımsever liderlik modeli.(Karakas, 2009)

MANEVİYAT	POZİTİFLİK
Liderlerde anlam yansıma arayan odaklanma.	Liderlerin ‘olumlu değişim yaratmadaki rolüne odaklan insan sistemleri
Derinlik, anlam, refah, bilinç, yansıma, şefkat, inanç, çağrı, kalp, zihin ve ruhun bütünleşmesi; manevi beslenme, manevi gelişim, aşkınlık, ilham, öz farkındalık, orijinallik, sezgi, bilgelik,	Olumlu değişim, eylem, uygulama, iş birliği, cesaret, umut, sistemik farkındalık, bütünsel düşünme, yenilik, etki, ikinci dereceden

⁹³ Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, Vol. 56, 218– 226

⁹⁴ Karakas Fahri. (2009), Benevolent Leadership. Desautels Faculty of Management McGill University, Montreal.

tutku, akış, anlam verme, birbirine bağlılık	öğrenme, karizma, stratejik vizyon, başarı, esneklik, ortaya çıkışı, dinamik adaptasyon
AHLAK Liderlerin değerlerine ve ilkelerine dayanan etik ve ahlaki karar vermeye odaklanması. Erdemlilik, ahlak, etik karar verme, değer temelli karar verme, özgecilik, güven, dürüstlük, dürüstlük, hesap verebilirlik, eşitlik, etik kurallara ve normlara bağlılık, ilkel eylem.	TOPLULUK Liderlerin paydaşlar ve toplum için fayda yaratmadaki rolü. Yönetim, yardımseverlik, sosyal sorumluluk, toplum hizmeti, katkı, sadaka, ekolojik duyarlılık, toplumsal fayda, sürdürülebilirlik, ortak yarar, karşılıklı bağımlılık, sosyal yenilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim

Sözlük tanımına göre yardımsever liderlik, akıllı liderlik ile benzerliklere sahiptir. Yardımsever liderlik, özgünlük, onur ve ortak iyilikten memnun bırakma eğilimindedir. Yardımsever liderlik, iyiliğin, irade ve iyi niyetlerin ve liderin daha büyük iyilikler için aldığı eylemlerin bir ifadesidir⁹⁵.

Yardımsever liderlik “etik” olmanın ya da sosyal sorumlulukları yerine getirmenin ötesine geçer. Bu, yaşamda tamamen yeni bir varlık ve işleyiş şeklidir. Yardımsever liderler “payımı almalıyım” zihniyetten uzaklaşarak görevlerini yerine getirmekteler. İstediklerini elde etmek için kullanmaktan ve suiistimal etmekten uzaktırlar, bunun yerine cömert şekilde farklı biçimlerde yardımcı olmak için bir yönetim biçimini benimsemişlerdir⁹⁶.

İyi niyetli bir lider olmak, başkalarına karşı nazik olmakla ilgili değildir. Dünya ve çalışanlar için sürdürülebilir bir gelecek yaratmakla ilgilidir. Bu, yaşamın bütünlüğünü yalnızca ona değil, seçimlerinden etkilenen tüm insanlara yarar sağlayan sınırsız olanakları algılayabilme kapasitesi ile ilgilidir.

1.7.6. Ahlaki liderlik

⁹⁵ Gosh, Koustab. 2015. “Benevolent leadership in not-for-profit organizations: welfare orientation measures, Ethics Climate and organizational citizenship behavior”. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 36 Iss 5 pp. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0164>

⁹⁶ : Karakas, 2009

Ahlaki liderlik, üstün bireysel erdem, öz disiplin ve bencillik eksikliği göstermesine dayanan liderliğe yönelik tutumlar olarak tanımlanır. Ahlaki liderlik, başkalarının sergilenen yeteneklerin ve erdemlerin başkalarının yeteneklerine ve erdemlere gıpta etmemesine göre muamele edilmesi ile karakterize edilir. Yang (1994), çalışanların ahlaki liderlerin eylemlerine saygı duyma ve taklit etme olasılığının yüksek olduğunu belirtmektedir⁹⁷.

Ahlaki liderlik, geniş bir zaman dilimi içerisinde birçok yazar tarafından araştırılmıştır. Örneğin, Sergiovanni, azalan önem sırasına göre ahlaki, profesyonel, rasyonel teknik, psikolojik ve bürokratik liderlik biçimlerini içeren hiyerarşik bir liderlik modeli geliştirmiştir⁹⁸. Bates ve Evers gibi yazarlar da değerlerin liderlik ve idari uygulamaların merkezi bir parçası olduğunu savundu⁹⁹. Daha yakın bir zamanda, Leithwood ve Duke, ahlaki liderliğin normatif boyutunu "liderliğin en hızlı büyüyen alanlarından biri" olarak tanımladılar¹⁰⁰.

Richmon ve Allison ahlaki liderliği, liderlerin ve takipçilerin değerleri ve insana odaklanan "normatif bir fenomen" olarak tanımlamaktadır¹⁰¹. Özellikle, Gardner ahlaki liderliğin dürüstlük, saygı, onur, adalet ve gerçek gibi değerleri içerdiğini belirtmiştir¹⁰². Dahası, Dantley ahlaki liderliği daha geniş bir bağlamda ele alıyor; bunun sadece ırk, sınıf ve cinsiyet konularını değil aynı zamanda daha büyük sosyal adalet ve demokrasi konularını da ifade ettiğini iddia ediyor¹⁰³.

Ahlaki liderlik için yapılan herhangi bir argüman aynı zamanda insan doğasını inceleme gereği anlamına gelir; çünkü ahlaki davranışa yapılan çağrı hem lider hem

⁹⁷ Yang, M. M. (1994). *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

⁹⁸ Sergiovanni, T.J. (1992) *Educational governance and administration*. (5th ed.) Boston: Allyn & Bacon.

⁹⁹ Bates, R.J. (1993) On knowing: Cultural and critical approaches to educational administration. In: *Educational Management and Administration*, 21(3), 171-176

¹⁰⁰ Leithwood, K.A. & Duke, D. (eds.) (1999) *A Century's Quest to Understand School leadership*. In: J. Murphy & K. Louis (eds.) In: *Handbook of Research on Educational Administration*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁰¹ Richmon, M.J. & Allison, D.J. (2003) *Towards a Conceptual Framework for Leadership Inquiry*. *Educational Management and Administration*, 2003, Vol. 31(1), 31- 50.

¹⁰² Gardner, J. (1990) *On Leadership*. New York: The Free Press.

¹⁰³ Dantley, M.E. (2005) *Moral Leadership: Shifting the Management Paradigm*. In: F.W. English (Ed.) *The Sage handbook of educational leadership: advances in theory, research, and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

de liderlik için ilk ahlak anlayışına sahip olma inancını gerektirir. Bu nedenle, bu yazarlar bir ahlaki liderlik teorisinin iki sonucuna dikkat çekmektedir: birincisi, lider “takipçilerin” eylem ve iş motivasyonları olarak doğruluk, zorunluluk ve iyilik duygusuna itiraz etmesi gerekir ve ikincisi, liderlerin kendilerinin, takipçileri motive edemeyecekleri bir doğruluk, zorunluluk ve iyilik hissine sahip olmaları gerekir¹⁰⁴.

Önemli bir şekilde, işyeri etiği ve yönetimi açısından, McGregor’un çalışması, bir yöneticinin insan doğasına ilişkin varsayımlarının işyerinde insanları nasıl yönettiği konusundaki yaklaşımını etkilediği sonucuna varmıştır¹⁰⁵. Ahlak liderleri, insanlığa saygı da dahil olmak üzere ahlaki ideallere uzun vadeli bir bağlılığa sahiptir. Ahlaki inançlarından derinden emindirler ve ömür boyu başkalarından öğrenmek için çabalarlar. Ahlaki olarak haklı çıkarılabilecek yollara ahlaki amaçlarını sürdürme çabalarında ısrarcıdırlar. Ahlaki amaçları uğruna kendi çıkarlarını gözetme konusunda alçakgönüllülük ve istekli olduklarını gösteriyorlar¹⁰⁶.

Anello ve Hernandez ahlaki liderliğin altı temel unsurunu tanımlamaktadırlar¹⁰⁷: ortak mal için bir hizmet yönelimi; kişisel ve sosyal dönüşümü sağlama niyeti, gerçeği araştırmak ve uygulamak için ahlaki bir sorumluluk; insan doğasının asil asaletine bir inanç; vizyon yoluyla kişisel aşkınlık (önce başkalarının refahını koyarak); kişisel, kişilerarası ve toplumsal dönüşüm ahlaki kabiliyetlerinin gelişimi.

Ahlaki liderlik ilham vericidir, ahlaki açıdan canlandırıcıdır ve insanları harekete geçiriyor. Etik ilkeler üzerinde çalışmaktadır¹⁰⁸. Bu tüm insanlar için karşılıklı olarak ödüllendirici bir barış ve adalet, küresel şekilde fayda sağlamak için ulusal sınırların ötesine geçen bir vizyon gerektirir. Tüketiciler herkesin görmesi için bu vizyonu yükselttiyse, herkes eldeki işe katılmak için heveslenebilir. Bu arada, şiddet kültürünün ahlaki liderliğin başarısızlığının sonucu olduğu söylenebilir. Bu başarısızlık şaşırtıcı olmamalıdır, çünkü kişilerden iyi liderler değil iyi yöneticiler olması istenir. İyi bir yönetici, bir aile biriminde yaşayan bireyler de dahil olmak

¹⁰⁴ Begley, P.T. & Wong, K-C. (2001) Multiple perspectives on values and ethical leadership. *Int. J. of Leadership in Education*, 2001, Vol. 4, No. 4, 293-296.

¹⁰⁵ McGregor, D.M. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill

¹⁰⁶ Colby, A., & Damon, W. (1992). *Some do care*. New York: Free Press.

¹⁰⁷ Anello, E., & Hernandez, J. B. (1996). *Moral leadership*. Santa Cruz, Bolivia: Universidad Nur.

¹⁰⁸ Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.

üzere insanları veya bir organizasyonu nasıl planlayacağını, organize edeceğini, önceliklendireceğini, kaynaklayacağını, yöneteceğini ve kontrol edebileceğini bilir. Amaç, kıt kaynakları etkin bir şekilde kullanarak ihtiyaçları karşılamaktır. Biri çok iyi bir yönetici olabilir, lider olmayabilir. Nitekim, lider terimi daha yüksek ahlaki bir amaç için normatif çağrışımlar içerirken, yönetim söz konusu değildir¹⁰⁹.

1.7.7. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı, bir liderin hedeflerine ulaşmak için hangi görevlerin yapılması gerektiğini takipçilerine ilettiği anlamına gelir. Bu tür bir liderin, işi yapmak için motive oldukları tahmin edildiği için takipçileri motive etmesi gerekmez. Direktif liderliğe benzeyen bu tür liderlikte takipçiler motive olurlar, ancak işi bilemezler, bu nedenle talimat almaya ve işin verimli bir şekilde nasıl yapıldığını öğrenmeye isteklidirler¹¹⁰. Bu liderler kontrolör olarak kabul edilir. Takipçiler, görevleri liderin belirttiği şekilde yapmak zorundadır. Liderler, işin nasıl ve ne zaman yapılması gerektiği konusunda net beklentilere sahiptir. Genellikle, otoriter liderin karar vermesi çok yaratıcı değildir. Bu tür bir liderlik, takipçinin bir göreve olan bağlılığını azaltır¹¹¹.

Takipçilerin karar alma sürecine katılmaları yasaktır. İş yapmak için liderden talimatları yerine getirmek zorundalar. Bu takipçiler yaratıcılıklarını geliştirmek için çok az fırsat tanır. Bazen kovulmaktan korkarlar ve bu yüzden bazı görevleri yerine getirirler. Otoriter liderlik tarzı birçok organizasyonda mevcuttur. İzleyiciler, liderin onlarla ne kadar güven duyduğuna bağlı olarak yalnızca az miktarda bilgi bilir ve lider her şeyi bilen kişidir. Liderler, takipçilerini kesinlikle denetleme eğilimindedir. Otoriter liderliğin, insanlar kuralları çok katı bir şekilde izlemesi gerektiğinden, esas olarak askeri ve cezaevlerinde faydalı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, otoriter liderler iletişim kanalları yaratmazlar. Liderlerin, takipçilerden tartışma olmadan

¹⁰⁹ Safty, A. (2003). Moral leadership: Beyond management and governance. Harvard International Review, 25(3). Retrieved March 18, 2009, from <http://www.harvardir.org/articles/1165/>

¹¹⁰ Northouse, P.G. (2012, February). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (Sixth edition)

¹¹¹ Lazar, M. (2006, July 28). Why some workers lack creativity, leadership, s.48

kurallara uymalarını istedikleri bu liderlik katı liderlik tarzıdır. Sadece liderin karar verdiği merkezi kontrolü elinde tutuyor ¹¹².

Liderlerin takipçilerine güven duymaları önemlidir, bu yüzden kendilerini ifade etmeleri ve yaratıcı fikirler getirmeleri için kendilerini güvende hissederler. Katılımcı liderlik daha fazla motive edici ve bir hedefe ulaşmak için kararlı olduğundan, katılımcı liderlik daha yüksek verimlilikle sonuçlanır. Bu liderlik aşağıdan yukarıya doğru karar almayı teşvik eder ve organizasyonlarda uyum yaratır. Mesleki yeterliliği geliştiren lider, farklı takipçilerin görüşlerini aldıktan sonra nihai kararı verir.

Otoriter yönetişimin temel amacı tartışmasız sunulmaya ulaşmaktır. Bu yönetim tarzının savunucuları otoriteyi tercih eder ve çalışanlarla diyaloga girme eğiliminde değildir. Bu tür liderler astların çalışmalarını dikkatlice izler ve bunu gizli ve bazen de belirgin bir tehditle destekleyerek hatalar için ciddi şekilde uyarır. Motivasyon yöntemlerinden esas olarak biri kullanılır: lider, emirlerine uyulmadığında onları bekleyen olumsuz sonuçlarla astları uyarır¹¹³.

Otoriter yönetim tarzı, otorite başkanının tüm güce sahip olması ve tüm kararlarının, kendi astlarının görüşlerini dikkate alarak tek başına alması gerçeğinden oluşur. Bu durumda, komut kontrol yöntemi kullanılır. Otoriter bir yönetim tarzı, kriz durumunda, kararların hızlı bir şekilde alınmasının ve açıkça koordine edilmesinin gerekli olduğu durumlarda, kolektif karar alma faaliyetleri koşullarında çok daha zordur. Sonuç olarak, çalışanların faaliyetlerinden memnuniyeti azalmakta ve yöneticiye bağımlılığı artmaktadır. Bu yönetim tarzının uzun süreli kullanımı, işletme performansının derecesinde önemli bir azalmaya yol açmaktadır.

Otoriter bir yönetim tarzı, her şeyden önce, çalışanların görevlerini bilinçli bir şekilde yerine getirerek liderin otoritesini tanıdığı, katı bir şekilde tanımlanmış bir organizasyon düzenlemesidir. Yönetimde otoriter bir yönetim tarzının temel özellikleri açıkça tanımlanmış haklar ve yükümlülükler, katı kurallar ve çalışanların katı bir hiyerarşisidir. Otoriter bir örgütün örgütsel yönetim stiline ana özellikleri arasında bulunan hükümler: herhangi bir konuda lider karar verir; ekip üyeleri

¹¹² Mind Tools Ltd. (2012). Leadership Styles. Retrieved October, 2012 from http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm#transactional

¹¹³ Lazar, M. a.g.e. 2006, s.49

tamamen veya kısmen örgütsel çalışmaya katkıda bulunma fırsatından mahrumdur; önemli görevlerin çözülmesi çalışanlara emanet edilmez, lider, çalışma şartlarını ve yöntemlerini kendisi belirler.

Otoriter bir yönetim tarzı yöntemleri arasında, aşağıdakiler ayırt edilebilir: örgütsel ve idari; ekonomik, sosyal ve psikolojik; kamu veya kolektif¹¹⁴.

Organizasyonel ve yönetsel yönetim yöntemleri; emir, talimat, direktif, direktif, karar, vb.dir. Başka bir deyişle, yöntemin özü idari belgelerin kullanılmasıdır. Bunun avantajı, astların resmi siparişleri görmezden gelme hakkına sahip olmamasıdır.

Ekonomik yönetim yöntemleri, bir ikramiye ve ceza sistemi kullanarak personelin faaliyetleri üzerindeki kontrolüdür. Böylece, çalışana ilgisini çekmek için çalışanı teşvik etmek mümkündür. Bu yöntemin avantajı, astların kendilerine verilen görevleri gönüllü olarak gerçekleştirmeleridir. Dezavantajı ise ek finansal maliyetlerdir. Ayrıca, para cezalarının getirilmesi yasal değildir.

Sosyal olarak psikolojik yönetim yöntemleri, çalışanları psikoloji ve basit insan iletişimi kullanarak motive eder. Verimlilik, liderin yeteneklerine, deneyimlerine ve karizmalarına bağlıdır. Yetkili bir yaklaşım gerektiriyor, ki bu olmadan sadece durumu ağırlaştırabilir ve otorite kaybına yol açabilir.

Sosyal veya kolektif etki yöntemleri, teorik olarak, otoriter bir yönetim aracı olarak hizmet edebilir, çünkü patron her zaman liderlik sağlama yeteneğine sahiptir, tavsiyeleri aracı olarak kullanır. Ancak, resmen, bu otoriterliğin tanımı ile çelişir. Buna göre, otoriter yönetim tarzında olumsuz motivasyon kullanılır ve korku, sansür, utanç ve işten çıkarılma korkusu, çalışanın gayreti için teşviklerdir.

1.7.8. Serbestlik veren liderlik

Fransızca “laissez-faire” terimi çoğunlukla ekonomi ve siyaset bilimlerinde bireylerin ve toplumun ekonomik işlerine asgari hükümet müdahalesi politikasını tanımlamak için kullanılır (Encyclopædia Britannica, nd). Liderlik literatüründe, laissez-faire, işyerindeki bireyleri etkilemek için “el ele bırakma, izin verme”

¹¹⁴ Northouse, a.g.e. 2012

yaklaşımını ifade eder¹¹⁵. Bass ve Avolio¹¹⁶, serbestlik veren liderliğini “liderliğin yokluğu” ve “müdahaleden kaçınma” olarak tanımlamaktadır. Serbestlik veren liderleri, kendisine verilen sorumluluk ve görevlerden feragat etmiş gibi davranma eğilimindedirler¹¹⁷. Bu liderlik tarzı, gerekli işleri yapmak için asgari çaba harcayan ve astlar için asgari endişe gösteren bir lideri tanımlayarak Blake ve Mouton¹¹⁸ tarafından detaylandırılan “yoksul yönetim” e benzemektedir. Lewin ve arkadaşlarına¹¹⁹ göre, laissez faire liderleri liderlik pozisyonlarına aday gösterilmiş ve bu pozisyonları fiziksel olarak işgal etseler de, kendilerine verilen sorumlulukları ve görevleri görmezden gelmektedirler. Buna dayanarak, serbestlik veren liderliği sadece “mevcudiyet eksikliği” olarak değil, aynı zamanda “sıfır liderlik” olarak da görülmelidir.

Schyns ve Schilling¹²⁰ bu iddiayı kabul etmese de, Einarsen ve arkadaşları¹²¹ serbestlik veren liderliğini yıkıcı liderlik biçimi olarak görmektedir. Einarsen ve meslektaşları, serbestlik veren liderliğinin, organizasyonel hedefleri veya alt-refahı baltalayarak kurumların ve çalışanlarının meşru menfaatlerini ihlal ettiğini iddia etmektedir. Bass ve Avolio ise, serbestlik veren liderliğini, aktif düzeltici liderlik (hataların izlenmesi ve odaklanmasıyla liderlik) ve pasif düzeltici liderlik (müdahaleden önce işlerin yanlış gitmesini beklemek) ile birlikte etkisiz bir liderlik tarzı olarak görmektedir¹²².

Liderlerin veya yöneticilerin kuruluşlara güven oluşturma ve geliştirmede birincil rol oynadığına inanılmaktadır. Lewin'in¹²³ belirttiği gibi, liderler / yöneticiler güvenilirlik duygusu yaratarak (yani yapacaklarını söyledikleri şeyi yaparak) ve

¹¹⁵ Northouse, a.g.e. 2010

¹¹⁶ Bass ve Avolio, a.g.e. 1990

¹¹⁷ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), “Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”, The Journal of Social Psychology, Vol.10, no.2, pp. 269-299

¹¹⁸ Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985), “The managerial grid III: a new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide”, Oxford: Butterworth Heinemann.

¹¹⁹ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939

¹²⁰ Schyns, B., & Schilling, J. (2013), “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, The Leadership Quarterly, Vol.24, no:1, pp.138-158.

¹²¹ Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007), “Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model”, The Leadership Quarterly, Vol.18, no:3, pp.207-216

¹²² Bass ve Avolio (1997)

¹²³ Lewin K. (1999), “The complete social scientist”, In: Gold M (ed) A Kurt Lewin Reader. New York: American Psychological Society Press.

tutarlılık göstererek (yani öngörülebilir bir şekilde davranarak) güven kültürü oluşturabilirler. Ayrıca ortak amaç, yön ve vizyonun açıklığa kavuşturulması, sık ve zamanında iletişimin sağlanması ve yüksek kaliteli kişilerarası ilişkilerin sağlanması gibi bazı lider davranışların güven kültürünün gelişmesine olanak sağladığı ileri sürülmektedir¹²⁴. Ayrıca, liderlerin pozisyonlarını net bir şekilde anlatarak, çalışanları destekleyerek ve belirli bir yönü açıkça ifade ederek ve uygulayarak organizasyonlara güven duydukları tespit edilmiştir¹²⁵.

Etkili liderlik kuruluşlar arasında güvenin gelişmesine olanak sağlamasına rağmen, diğer sonuçlar da mümkündür. Burris, Deter ve Chiaburu süpervizöre karşı olumsuz duyguların örgüte yönelik duygulara yayılabileceğini, böylece organizasyon hakkında olumsuz duygu ve tutumlar yaratabileceğini iddia etmektedir¹²⁶. Bu iddia makul olabilir, çünkü çalışanlar amirlerini kuruluşlarının temsilcisi olarak algılarlar ve bu da kuruluşa karşı kendilerine yönelik olumsuz duyguları genelleştirmelerine yol açabilir. Bunun yanı sıra, istenmeyen, beceriksiz veya yıkıcı denetçilerle çalışmak, çalışanlar arasında örgütün kendilerini korumak için müdahale etmediği algısı yaratabilir. Gün geçtikçe, bu olumsuz duygular kuruluşlara olan güveni aşındırabilir. Yukarıdaki argümanlara paralel olarak Gillespie ve Mann, serbestlik veren liderliği ile süpervizörlere duyulan güven arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir¹²⁷. Araştırmacılar, pasif ve serbestlik veren liderlerinin aktif bir liderlik rolünden kaçınmalarıyla, takipçilerine güven oluşturma fırsatını kaybettiklerini, hatta böyle bir güven zaten çıktıklarını, bu etkisiz liderliğin zaman geçtikçe güveni aşındırdığını iddia ediyorlar.

Psikolojik sözleşme kavramı örgütlere güven de dahil olmak üzere, serbestlik veren liderliği ve güven arasındaki makul ilişkiyi açıklayabilir. Psikolojik sözleşme, bireyin o kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve

¹²⁴ Cufade, J. (1999), "Creating Organizational Trust: Defining, establishing, and maintaining something as elusive and fragile as trust is as difficult as it is essential", *Association Management-Washington-*, 51, 26-36.

¹²⁵ Northhouse, a.g.e. 2011

¹²⁶ Burris, E. R., Deter, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008), "Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice", *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, no.4, pp.912-922.

¹²⁷ Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004), "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, no.6, pp.588-607. Gimbel, P.A. 2001, "Understanding princi

koşulları hakkındaki inançlarını yansıtır¹²⁸. Çalışanlar, kuruluşlarının veya amirlerinin vaat edilen yükümlülüklerini yerine getirmediklerini algıarlarsa, iş doyumlarını ve bağlılıklarını olumsuz etkileyebilecek psikolojik bir sözleşme ihlali yaşarlar. Rousseau'ya göre, psikolojik sözleşme ihlalleri, güvenin iki önemli temellerini baltalayarak güvenin aşınmasına neden olur. “Bir başkasının eylemlerinin algılanan tutarlılığını ve başkalarının eylemlerinin sözüyle ne ölçüde uyumlu olduğunu” yansıtan bütünlük, güvenin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır¹²⁹. Robinson'a göre, çalışan yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasında bir tutarsızlık algılandığında, yöneticinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündüğü için, bugün yapılan katkıların kuruluş tarafından karşılanacağına olan güvenini kaybeder¹³⁰. Vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmemekle (yani, çalışanlar için endişe göstermemek, rehberlik etmemek), serbestlik veren liderleri veya yöneticileri çalışanlara tutarsız görünebilir, bu da dürüstlükleri hakkında yargıları zayıflatabilir ve psikolojik sözleşme ihlallerine neden olabilir. Sonuç olarak, çalışanların hem yöneticilere hem de kuruluşlara olan güveni aşınabilir. Algılanan bütünlüğün yanı sıra, psikolojik sözleşme ihlalleri süpervizörlerin veya yönetimin algılanan iyiliği hakkında soru işaretleri yükselterek kişilerarası ilişkilere zarar verir. Liderler / amirler psikolojik sözleşmeleri ihlal ettiklerinde, güvene dayalı ilişkilerin yapı taşlarını oluşturan “saygı” ve “kişinin refahı için endişe” yi zayıflatırlar. Serbestlik veren liderler, astlarının refahını artırmak için hiçbir hayırseverlik ve çaba göstermeyerek, çalışanlar ve kuruluşlar arasındaki psikolojik sözleşmeyi ihlal edebilir; hem kendilerine hem de kuruluşlara olan güven kaybına neden olabilir.

1.7.9. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı, bir takımı yönetme konusunda çok açık ve mesleki bir stildir.

Fikirler grup arasında özgürce hareket eder ve açıkça tartışılır. Herkese masada bir yer verilir ve tartışma nispeten serbest akışlıdır. Katılımcı liderlik olarak da bilinen

¹²⁸ Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998), “Not so different after all: A cross-discipline view of trust.”, *Academy of Management Review*, Vol.23, no.3, pp.393-404.

¹²⁹ Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), “ An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, no.3, pp. 709-734

¹³⁰ Robinson, 1996

demokratik liderlik, grubun üyelerinin karar alma sürecinde daha katılımcı bir rol üstlendiği bir tür liderlik biçimidir. Araştırmacılar, bu öğrenme stilinin genellikle en etkili olanlardan biri olduğunu ve daha yüksek üretkenliğe, grup üyelerinden daha iyi katkılara ve artan grup moraline yol açtığını bulmuşlardır¹³¹.

Demokratik liderlik en iyi, grup üyelerinin bilgilerini paylaşmak için yetenekli ve istekli oldukları durumlarda işe yarar. İnsanların katkıda bulunmasına, bir plan geliştirmesine ve daha sonra en iyi eylem yoluna oy vermesine izin vermek için bolca zamana sahip olmak da önemlidir. Bu hızlı hareket eden organizasyonlarda, grubun güncelliğini kaybetmesini önlemek için her iyileştirme seçeneği göz önünde bulundurulmalıdır. Demokratik liderlik tarzı, konuşmayı kolaylaştırmak, insanları fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek ve daha sonra mevcut tüm bilgileri mümkün olan en iyi karara sentezlemek anlamına gelir. Demokratik lider, planın seçildiği birliği getirmek için bu kararı gruba geri iletebilmelidir. Grup üyeleri düşüncelerini paylaşmaya teşvik edildiğinden, demokratik liderlik daha iyi fikirlere ve sorunlara daha yaratıcı çözümlere liderlik edebilir. Grup üyeleri aynı zamanda projelere daha fazla dahil olurlar ve projelere kendilerini adanmış hissederler, böylece sonuçlara önem verme olasılıkları artar. Liderlik stilleri üzerine yapılan araştırmalar, demokratik liderliğin grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe yol açtığını da göstermiştir¹³².

Demokratik liderlik tarzı, deneyimli ve profesyonel bir ekipten en iyisini elde edebilir. Sadece uyumlarını beklemektense görüşlerini paylaşmalarına izin vererek yetenek ve yeteneklerinden yararlanır. Bir karar çok karmaşık ve genişse, farklı uzmanlık alanlarının temsil edilmesi ve girdilere katkıda bulunması önemlidir- burası demokratik liderin parladığı yerdir.

Anderson, demokratik lideri karar verme sürecini diğer üyelerle paylaşan lider olarak tanımladı¹³³. Demokratik liderliğin çoğu durumda daha yüksek moral ile ilişkili olduğunu iddia etti. Demokratik liderliğin düşük verimlilik ve yüksek moral ile ilişkili olduğunu ve otoriter liderliğin yüksek verimlilik ve düşük moral ile ilişkili

¹³¹ Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. Westport, CT: Praeger

¹³² Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass.

¹³³ Anderson, R. C. (1959). Learning in discussions: A resume of the authoritarian-democratic studies. Harvard Educational Review, 29, 201-212.

olduğunu reddetti. Hackman ve Johnson Anderson'ın demokratik liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkiyi açıklamasını desteklemişler¹³⁴.

Demokratik liderlik artan takipçi verimliliği, memnuniyeti, katılımı ve bağlılığı ile ilişkilidir. Üye memnuniyeti ve liderlik için adaylıklar demokratik liderlik altında daha fazladır¹³⁵. Demokratik liderliğin önemli dezavantajları zaman alıcı faaliyetler ve politika üzerine uzun süren tartışmalar olmasına rağmen, katılım liderlik verimliliğini artırmak için kilit bir rol oynamaktadır¹³⁶.

Daha önce de belirtildiği gibi, katılım demokratik liderliğin temel bir özelliğidir; demokratik liderlik ideali, dostane, yardımcı ve cesaret verici bir katılımdır¹³⁷. Bundan başka; Wilson, George, Wellins ve Byham otokratik liderliği, katılımcı liderliği ve yüksek katılım liderliğini liderin teşvik ettiği katılım düzeyine göre sınıflandırmıştır¹³⁸. Chemers ayrıca demokratik liderliği grup katılımını vurgulamak olarak tanımlamıştır¹³⁹. Dolayısıyla katılım demokratik liderliğin en önemli özelliğidir.

Gastil demokratik liderliğin özelliklerini üyelik arasında sorumluluk dağıtmak, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak olarak tanımlamıştır. Demokratik liderliğin çeşitli özellikleri, demokratik liderliğin açık bir tanımının bulunmamasına katkıda bulunur. Gastil “net bir tanımın bulunmamasının demokratik liderlik üzerine azalan araştırma miktarına katkıda bulunmuş olabileceğini” savunmuştur¹⁴⁰.

1.7.10. Otantik Liderlik

¹³⁴ Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press

¹³⁵ Bass, 1990; Stogdill, 1974

¹³⁶ Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996)

¹³⁷ Luthar, H. K. (1996, September). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35, 337-360.

¹³⁸ Wilson, J. M., George, J., Wellins, R. S., & Byham, W. C. (1994). *Leadership trapeze: Strategies for leadership in team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹³⁹ Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

¹⁴⁰ Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954-971.

Bill George, 30 yıllık iş dünyasında başarısını, yayınları Otantik Liderlik ile yansıtarak yönetim çalışmalarında ve popüler kültürde otantik liderliği popülerleştirdi: Otantik liderler aşağıdaki özellikleri taşıır¹⁴¹. Demokratik otoriteler mutlaka demokratik liderler olarak hizmet etmezler ve Mohandas Gandhi'de olduğu gibi demokratik liderler bazen resmi otoriteye sahip değildirler.

- 1) Amaçlarını anlama
- 2) Katı değerler uygulamak,
- 3) Bağlantılı ilişkiler kurmak,
- 4) Kendini disiplini gösterme
- 5) Kalp ile lider

Bu özellikleri sıralı bir süreçte tamamlamak yerine, otantik liderler yaşamları boyunca bu nitelikleri geliştirirler. George, otantik liderlerin yürekleriyle önderlik ettiklerini ve kendi ve diğer insanların deneyimlerinden öğrendiklerini, ancak değerleri ve inançlarıyla otantik olmaya çalıştıklarını belirtmektedir. George'un otantik liderlik modelinin merkezi prensibi, liderin yaşam öyküsünün gelişimindeki önemidir¹⁴². George, Sims, McLean ve Mayer, çeşitli yaşlardan, ırkçı / etnik ve dini geçmişlerden 125'in üzerinde liderden oluşan bir araştırmada, başarılı, özgün liderlerin evrensel özelliklerinin, tarzlarının veya becerilerinin olmadığını ortaya çıkarmıştır¹⁴³. Aksine, bu çalışmada yazarlar, yanıt verenler için, kişisel yaşam öykülerine karşı otantik olmanın, onları lider olarak daha etkili hale getirdiğini bulmuşlardır. Ayrıca, George, liderin gerçekliğinden ziyade tarzının çok önemli olduğunu iddia eder.

Otantik liderlik çok boyutlu bir liderlik teorisidir ve bu nedenle dönüşüm teorisine ve etik, karizmatik, manevi ve hizmetkar liderlik dahil olmak üzere diğer birkaç liderlik teorisi ile benzerliklere sahiptir. Kavramsal olarak, hizmetçi, etik, karizmatik ve otantik liderlik arasında çok fazla benzerlikler vardır. Hizmetkar liderler önce

¹⁴¹ George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. Harvard Business Review, 129-138.

¹⁴² George, B. (2010). Authentic leadership. In J.T. McMahon (Ed.), Leadership Classics (pp. 574-583). Long Grove, IL: Waveland Press.

¹⁴³ George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. Harvard Business Review, 129-138.

başkalarının amaçlarını ve ihtiyaçlarını kendilerinin önüne koyarak daha sonra da liderlik ederek hizmet vermeye çabalarlar. Otantik liderlerin her biri, çeşitli davranış ve becerileri içeren ve kendi yaşam deneyimlerine dayanarak durumun kendine özgü bağlamına uyan kendi stiline sahip liderlerdir¹⁴⁴.

1.7.11. Hizmetkar Liderlik

“Hizmetkar Liderliği” tanımı, Robert Greenleaf tarafından, Hizmetçi Lider olarak, ilk kez 1970 yılında yayınladığı bir makalede belirtilmiştir. Greenleaf tarafından tanımlandığı gibi¹⁴⁵: *“Hizmetçi lideri önce hizmetçidir. İlk önce göreve hizmet etmek gibi doğal duygu ile başlar. Öyleyse bilinçli seçim, liderliğe talip olan birini getirir. Bu kişi ilk önce lider olandan keskin bir şekilde farklıdır; belki sıradışı bir güç sahibi olma ve maddi mal edinme ihtiyacı nedeniyle... Birinci lider ve ilk hizmetçi iki uç tiptir. Bunların arasında, insan doğasının sınırsız çeşitliliğinin bir parçası olan gölgelendirmeler ve karışımlar vardır”*. Hizmetkar liderlik kavramı iki terimden oluşmaktadır: lider ve hizmetçi, çünkü bir seferde iki farklı rol oynar, hizmet eder ve önderlik eder. Bunu lider olarak kabul etmek zor olabilir, onlar da hizmet eder.

Hizmetçi liderleri, işyerlerindeki astlara karşı duyarlı ve sorumlu tutumlara sahiptir. Hizmetçi liderleri takipçilerin entelektüel ve ahlaki gelişmelerinden sorumludur. Araştırmalar, hizmetkar liderliğin lider, takipçilerin iş memnuniyeti, takım etkinliği ve iş birliğine olan güveni desteklediğini göstermektedir¹⁴⁶. Hizmetkar liderlik teorisi liderlik tarihinde yeni bir yaklaşım getirdi ve teori, 70'lerde daha sık kullanılan işlemci ve dönüşümcü liderlik teorilerinden daha fazla kabul edildi. Bu yeni yaklaşım, takipçilerinin manevi ve ahlaki inançlarına hizmet etmeye ve önem vermeye dayanmaktadır. Hizmetçi liderliğin lider ve takipçiler arasında yüksek bağlılık sağlayan en güçlü liderlik teorisi olduğu açıkça görülmektedir.

Hizmetkar liderlik kavramı, kuruluşlardaki takipçilerine güven, farkındalık ve manevi doyum sağlamaya dayanır. Hizmetkar liderlik “hümanist temelli” davranışlar

¹⁴⁴ George, a.g.e. 2010

¹⁴⁵ Frick, Don M. “Robert K. Greenleaf A Life of Servant Leadership” , Berrett-Koehler Publishers, Inc

¹⁴⁶ Bal Taştan, S. ve Kalafatoğlu, Y., 2015. İş bitkinliğinin algılanan hizmetçi liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı etkisinin araştırılması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (3), s. 307-328

üzerine kuruludur ve bu dönüm noktası, takipçilere yönelik liderlik davranışlarının tamamına yayılır¹⁴⁷.

Liderlik bilginleri hizmetkar liderliği konusunda farklı modeller ortaya koyar. Sendjaya ve diğ. gönüllülük altına alma, otantik benlik, ahenkli ilişki, sorumlu ahlak, aşkın maneviyat ve dönüştürücü etki olmak üzere altı ana noktaya odaklanmıştır¹⁴⁸. Liden, güçlendirme, astların büyümesine ve başarılı olmasına yardım etme, astları ilk sıraya koyma, duygusal iyileşme, kavramsal beceriler, toplum için değer yaratma ve etik davranma gibi yedi boyutta hizmetçi liderliğini göstermiştir¹⁴⁹.

1.7.12. Karanlık Liderlik

Uzun zamandır liderlik araştırması öncelikle “iyi” liderlik üzerine odaklandı ve yakın zamana kadar liderliğin “kötü” veya “karanlık tarafını” görmezden geldi. Paulhus ve Williams, kişiliğin Karanlık Triadı terimini, üç farklı farklı subklinik karanlık özellik için de olsa, benzer şekilde kullandılar: narsisizm, ilke eksikliği, psikopati¹⁵⁰. Narsisizm ve psikopati kavramları klinik literatürden kaynaklanmaktadır. Öte yandan, Machiavellianism, 1500'lerde Medici ailesinin politik danışmanı olan Niccolò Machiavelli'nin felsefesinden ve taktik önerilerinden kaynaklanmaktadır. Farklı kökenlerine rağmen narsisizm, Machiavellianizm ve psikopati ampirik olarak örtüşüyor: Hepsi bencillik, duygusal soğukluk, kopya ve manipülasyon sergileyen bir karakter gerektirir¹⁵¹. Yine de narsisizm bu üç özellik arasında en uyumlu ve en çok istenen yapı olarak kabul edilirken, psikopati en az uyumlu ve kabul edilebilir görünmektedir.

Her üç Dark Triad özelliğinin iktidara olan ihtiyacı ve sosyal baskınlık yönelimleri var. Sosyal baskınlık oryantasyonu, bireylerin konuşmaları kontrol etmeyi ve

¹⁴⁷ Chen, C. Y., Chen, C. H. V., & Li, C. I., 2013. The influence of leader's spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic wellbeing. *Journal of religion and health*, 52 (2), pp. 418-438.

¹⁴⁸ Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C., 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45 (2), p. 402-424.

¹⁴⁹ Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D., 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19 (2), pp. 161-177.

¹⁵⁰ Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.

¹⁵¹ Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: a 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199-216.

diğerlerine baskı yapmayı tercih ettiği anlamına gelir. Bu, Altemeyer'in baskın insanların güç açlığına ve manipülatif olduğuna dair gözlemine uyuyor¹⁵². Dolayısıyla, sosyal baskınlık, liderleri lider olmayanlardan ayırmak için uygulanabilir bir yapı olabilir. Gerçekten de baskınlık liderlikle ilgili ilk özelliklerden biri olarak tanımlandı. Egemen insanların lider olarak ortaya çıkma ve otorite pozisyonlarına terfi etme olasılıkları daha yüksektir.¹⁵³ Karanlık liderler yetkin görünür ve güçlü bir otorite yayarlar. İlginçtir ki, olmasalar bile, yetenekli olarak algılanırlar. Karanlık liderlerin politik olarak baskıcı bir tarz sergilemelerine rağmen, Karanlık Triad özelliklerinin her birinin kendine özgü bir hakimiyet tarzı olabilir: Narsisist liderlerin güçlü bir egoistik odağı vardır. Psikopatik olanları dürtüsel ve antisosyal bir tarza sahiptirler¹⁵⁴.

Karanlık Triad özelliklerinin özgünlüğünün liderlik stilleri üzerinde farklı etkileri vardır. Lider özelliklerinin aydınlık ve karanlık yönleriyle ilgili teorik-kavramsal çalışmaları, Judge ve ark. Machiavellianism ve narsisizm konularına odaklanmışlardı, ancak psikopatiyi göz ardı ettiler. Her ne kadar psikopati, bir organizasyon için tartışmasız güçlü bir hasar verebilecek “en karanlık” ve en kötü niyetli Karanlık Triad türü olsa da örgütsel liderlikteki rolü en az araştırılmış olanıdır¹⁵⁵.

Narsisizm, Machiavellianism ve psikopati, liderlerin seçim sürecinde hedeflenmesi gereken nispeten istikrarlı kişilik özellikleridir¹⁵⁶. Liderlerin karanlık kişilik özellikleri hakkındaki bilgi, gelişim hazırlığının liderlerde ne ölçüde mevcut olduğunu belirlemek için kullanılabilir. Karanlık Triad arasında narsisizm, ajan özellikleri (açıklık, dışa vurum) ve öz liderlik ile en güçlü şekilde ilişkilendirilen özelliktir. Öz liderlik, karizmatik ve dönüşümcü liderlik için önemli bir önkoşuldur.

¹⁵² Altemeyer, B. (2004). Highly dominating, highly authoritarian personalities. *Journal of Social Psychology*, 144, 421-447.

¹⁵³ Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., & McBride, M. V. (2007). Authoritarian dynamics and unethical decision making: high social dominance orientation leaders and high right-wing authoritarianism followers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 67-81.

¹⁵⁴ Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60.

¹⁵⁵ Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.

¹⁵⁶ Spain, Harms,, Lebreton, (2013)

Böylece narsistik liderler karizmatik olarak algılanabilir. Narsistler sosyal tanıma ve hayranlık için çabalıyorlar¹⁵⁷.

Liderlik araştırmalarında liderliğin karanlık yüzü uzun zamandır göz ardı edildi ve hala araştırılmaktadır. Ancak, tek tip bir karanlık liderlik kavramı yoktur. Karanlık Triad özelliklerine sahip liderlerin karanlık liderler olduğu söylenebilir. Krasikova ve diğ., Karanlık Triad lider özelliklerini, yıkıcı liderliğe girmenin öngörücüleri olarak tanımlamaktadır¹⁵⁸. Kişiliğin Karanlık Triad'ının karanlık bir ortak çekirdeği olup olmadığı konusunu takiben, liderlikte de ortak bir karanlık çekirdek olup olmadığı araştırılmıştır.

1.7.13. Karizmatik Liderlik

Jay Conger ve Rabindra Kanungo, karizmatik liderliği dört aşamaya göre tanımlayan bir model önerdiler. İlk aşamada, lider çevreyi keşfedilmemiş fırsatlar için değerlendirir; takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı kalır ve bir vizyonu uyarlar ve formüle eder. İkinci aşamada, lider statüsü kabul edilemez ve vizyonu en kabul edilebilir alternatif olarak ayırarak vizyonunu takipçilerine iletir. Üçüncü aşamada lider, takip eden uzmanlık, risk alma, fedakârlık ve sıra dışı davranışlara olan güvenini ve bağlılığını sağlamlaştırır. Son olarak, dördüncü aşamada, karizmatik lider rol model ve motive edici olarak hizmet eder ve takipçileri vizyona ulaşabilecekleri konusunda ikna eder¹⁵⁹.

Weber'in belirttiği gibi, karizmatik liderlik genellikle kriz zamanlarında örgütün temel değerleri, kurumları ve meşruiyetinin sorgulandığı durumlarda ortaya çıkar. Orijinal karizma "yeni" bir şey ile bağlanır. Olağanüstü durumlarda bu "yeni" şey, karizmatik otoriter bir yapıya neden olur, böylece karizma, en azından geçici olarak, günlük yaşam alanı dışında ve rutin olmayan, sıra dışı olan eylemlere, hareketlere ve olaylara yol açar. Saf karizmanın ve karizmatik liderliğin çağırılması her zaman en

¹⁵⁷ Judge, Piccolo, Kosalka, 2009

¹⁵⁸ Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338

¹⁵⁹ Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organization*. New York.

azından geçici olarak günlük yaşam dünyasından uzağa götürür; rutin yaşamı reddeder veya aşar¹⁶⁰.

Çünkü saf karizma ve karizmatik liderlik mevcut düzenle, düzenlenmiş düzen ile çelişir, bir örgüt içinde bir katalizör gibi çalışırlar. Ancak karizma, bir organizasyonda, kaçınılmaz biçimde dönüştürülmeden veya daha sağlam bir forma yeniden dönüştürülmeden önce, yalnızca yaratıcı bir güçtür. Karizmanın ve karizmatik liderliğin bu erken gelişmeleri, fenomenlerin bireysel özelliklerini gösteren şimdiye kadarki alandaki anlayışlara rehberlik etmiştir. Karizma, liderin olağanüstü kalitesinin havasına dayanır ve prototipikte kökenleri yoktur. Prototipik düpedüz "anti-karizmatik" tir, zira beklenenin beklentilerine karşılık gelen normatif beklentilere karşılık gelir¹⁶¹. Karizma konusundaki son tartışmalar, karizmatik liderlik yöntemini ve liderler ile arasındaki karizmatik liderlik süreçlerini kullanma örgütsel bağlamını daha fazla ele almıştır.

Bass 'in başlangıçta tanımladığı gibi idealize edilmiş etki ya da karizma, çalışanlarının gücüyle takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan liderleri tanımlamak için kullanılan liderliğin duygusal bileşenidir. Teorik olarak, bu liderler, kendi çıkarlarını korudukları için liderin kendine sadakat ve bağlılık gösteren takipçiler tarafından saygı görür. İzleyiciler, rol modelleri olan ve onlara vizyon ve amaç sağlayan, güçlü ve güvenli görünen ve ahlaki düşünen bu liderleri idealleştirir. Teorik olarak, bu liderler, başarı, katılım veya iktidar güdülerine olan gereksinimlerini artırarak izleyicileri grubun misyonuna odaklar. Karizmatik liderler sembolik olarak iletişim kurar, görüntüleri kullanır ve daha iyi bir gelecek vaat eden bir vizyon iletme konusunda ikna edicidir. Bu şekilde, takipçileri ile yoğun bir duygusal bağ kurarlar¹⁶².

1.7.14. Stratejik Liderlik

Bireyler ve ekipler, kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajını artıracak şekillerde düşündükleri, hareket ettikleri ve etkilediklerinde stratejik liderlik kazanırlar.

¹⁶⁰ Cherry, K. (2015, 12 3). Leadership Styles.

¹⁶¹ Steyrer, a.g.e. 1998

¹⁶² Antonakis, J. (2016). Transformational and Charismatic Leadership. Copyright © 2016 Elsevier Inc. All rights reserved.

Stratejik liderliğin odak noktası sürdürülebilir rekabet avantajı veya kuruluşun kalıcı başarısıdır. Aslında, bu stratejik liderliğin işidir: uzun vadede gelişmesi için bir organizasyonu sürmek ve taşımak. Bu yalnızca kuruluşunuzun uzun vadede, kuruluşunuzun hangi sektörde çalıştığı veya hangi ölçüt altında olursanız olun, uzun vadede paydaşlarına farklı değerler sağlayan kalıcı bir yetenek kümesi aramasına ve ulaşmasına bağlıdır¹⁶³.

Stratejik liderin paylaştığı bir başka özellik, mevcut konumlarının stoklarını alma ve çevrelerini taramak için ufkun ötesinde ne olacağını tahmin etme yeteneğidir. Ayrıca, örtük inanç ve varsayımları sorgulama konusunda da yeteneklidirler. Vizyoner bir girişimin parçası olan karmaşıklıkla uğraşmak zorundadır ve kuruluşları ve ekipleri için sağduyulu ve karmaşık sorunların cevaplarını ortaya çıkarmak için sistematik olarak düşünme becerisine sahiptir. Stratejik liderin en önemli özelliği vizyondur. Diğer bir yaygın özellik, iyi uzun vadeli planlamadır. Bu niteliklerin her ikisi de becerileri içerir, ancak bunlar oldukça farklı düşünme becerilerini temsil eder. Uzun vadeli planlamanın kendisi yakın zamanda biraz daha yaygın hale gelse bile, kuruluşlarda uzun süredir yaygın olan stratejik düşünme türünü örneklemektedir¹⁶⁴.

Stratejik etki, liderlerin kuruluşun stratejik yönünü ve öğrenmesini nasıl taahhüt ettiği anlamına gelir. Çağdaş organizasyonlarda rekabet avantajını sürdürmek kesinlikle şarttır. Ancak kuruluşların faaliyet gösterdiği karmaşık, kaotik ortam, liderlerinin bir plan belirlemesini, başkalarının da işe alınmasını ve bazı adımlarla moda bir strateji uygulamalarını zorlaştırıyor. Organizasyonlar ve içlerindeki insanlar uyum göstermeli ve anında öğrenmelidir. Stratejik nüfuzla onlara liderlik etmek hiç bitmeyen bir görevdir. Stratejik liderler sıklıkla (stratejik düşünceleriyle) takip edecekleri yolu bilirler ve belirsizliğe rağmen (stratejik oyunculuk cesareti ile) bu yoldan yürüyecek kadar belirleyici ve kendinden emin olabilirler, ancak çabalarına başkalarını dahil etmek çok daha zor olabilir¹⁶⁵.

1.7.15. Narsistik Liderlik

¹⁶³ Haycock, K. (2012). Strategic Thinking. Library Strategic & Thinking, s. 2

¹⁶⁴ Haycock, K. (2012). Strategic Thinking. Library Strategic & Thinking, s. 2

¹⁶⁵ Northouse, P. G. (2013). Leadership. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.

Narsisizm'in liderlik çalışmasına uygulanmasını anlamak için, kökenlerini ve gelişimini psikolojik bir yapı olarak gözden geçirmek yararlıdır. “Narsisizm” terimi, ilk olarak “sapkın” benliğın klinik durumunu tanımlamak için Havelock Ellis tarafından kullanılmıştır. Freud, daha sonra, dışa vurulmaz bir güç, güven ve bazen de kibir ile nitelenen belirli bir narsisistik kişilik tipi olduğunu öne sürmüştür. Horney, narsistlerin sergilediğı kişilik özelliklerinin kendi kendini şişirmesini, kendi kendini beğenmesini ve diğerklerinden hayranlık beklentisinin, narsistin gerçekte sahip olmadığı nitelikleri temel aldığııı öne sürerek bu fikre değinmiştir¹⁶⁶.

Bugüne kadar, narsisizm ve liderlik ile ilgili literatür büyük ölçüde bir genel soruyu cevaplamaya adanmıştır: Bir liderin narsist olması iyi mi, kötü mü? Bu sorunlar bazı narsisistik özelliklerin pozitif liderlik özellikleri olup olmadığına, liderlik pozisyonu elde etmek için gerekli dürtü ve vizyonu sağlamak için narsisizm gerekip gerekmediğine yönlendirilmiştir.

Olumsuz çağrışımlarla yüklü bir terimden beklenebileceğı gibi (“narsisizm”), literatürde narsist liderlerin olumsuz taraflarına odaklanmıştır. Daha önce tartışıldığı gibi, narsist liderlerin vizyonları, planları ve eylemleri kendi psikolojik ihtiyaçları ile örtüşmektedir¹⁶⁷. Örneğın, tanınma ihtiyaçları nedeniyle, narsistlerin, kendileri için yeterince iyi olmayan liderlik pozisyonlarını güvence altına almak için kendilerini tanıtmak ve kendilerine aday göstermeleri ve aldatma, manipölasyon ve korkutma becerilerini kullanma olasılıkları daha fazladır¹⁶⁸.

Kişisel ihtişam arayışı bazen narsisist bir lideri olumlu, cesur ve dönüştürücü yeniliklere doğru en iyi şekilde motive edebilir olsa da narsist liderlerin tahrip olmuş sistemleri ve ilişkileri yolunda bırakmaları gerekir. Narsisistler ünlü bir biçimde fakir, fazla gelişmiş ve küfürlü yöneticilerdir. Narsisist liderler danışmanların önerilerine direnir, kazandıklarından daha fazla itibar kazanır ve kendi

¹⁶⁶ Horney, K. (1939). *New ways in psychoanalysis*. New York: Norton.

¹⁶⁷ Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1997). Narcissism and leadership: an object relations perspective. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 194–214). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

¹⁶⁸ Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K. E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 343–354). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

başarısızlıkları ve eksiklikleri için başkalarını suçlarlar¹⁶⁹. Ayrıca, profesyonel yargılama ve kişisel davranışta düşüğe eğilimlidirler. Bununla birlikte, dürtü ve görkemleri nedeniyle, narsistler, zayıf kararlarını daha az narsist liderlerden daha fazla kesin ve güvenle ve dolayısıyla daha büyük bir etki ile yaparlar. Narsisizmin liderlerdeki olumsuz sonuçlarını tam olarak anlamak ve takdir etmek için narsistlerin davranışlarının altında yatan psikolojik unsurları göz önüne almak yararlıdır. Narsist liderlerin (birbiriyle ilişkili) psikolojik dayanaklarının keşfedilmiş bir listesi kibir, aşağılık duyguları, tanınma ve üstünlük için doyumsuz bir ihtiyaç, aşırı duyarlılık ve öfke, empati eksikliği, ahlaksızlık, mantıksızlık ve esneklik ve paranoya içerebilir¹⁷⁰.

1.7.16. Vizyoner Liderlik

Waldman ve diğ., etkin iletişimin vizyon sahibi liderler tarafından, alt yapıların örgütsel dönüşümlere yol açan tutum ve çıktıları değiştirmek için kullanıldığını iddia etmektedir¹⁷¹. Muhtemelen, etkili iletişim, vizyon sahibi bir liderin takipçilerinin desteğini alması ve sürdürmesi için son derece önemlidir. Açıkça iletilen vizyon eksikliği, insanları organizasyonun vizyon ve hedeflerine karşı tepkisiz kılar¹⁷². Dhammika, liderlerin vizyoner liderlik davranışının çalışanların örgütsel vatandaşlığını iyileştirdiğini tespit etti¹⁷³. Farklı çalışmalar, sağlam vizyona odaklanan liderlerin daha başarılı olduğunu doğrulamaktadır. Benzer şekilde, Breevaart ve ark., farklı çalışmaların vizyoner liderlerin kuruluşlarının kârını arttırmada büyük bir rol oynadığını öne sürmüştür¹⁷⁴.

¹⁶⁹ Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. 1990

¹⁷⁰ Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. 1990

¹⁷¹ Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143

¹⁷² Heath, C. and Heath, D. (2010), *Switch: How to Change Things When Change is Hard*, Crown Publishing Group, New York, NY.

¹⁷³ Dhammika K. A. S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader-Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4 (1), 1-10

¹⁷⁴ Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Huang ve diğ takipçilerin karar alma sürecine dahil ederek güçlendirilmelerinin vizyon ve organizasyona bağlılık gösterdiğine karar vermiştir¹⁷⁵. Vizyoner liderlik, bir kurumun çalışmalarına anlam ve amaç sağlayan, net vizyonlar yaratmaya ve ifade etmeye odaklanır. Vizyoner liderliğin, çalışan liderliği etkinliği, organizasyonel etkinlik ya da çalışan memnuniyeti algılarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bilinmektedir. Kantabutra ve Avery, bir liderin çalışanlarını kuruluşun çalışmalarına ve vizyonuna bağlı olmaları için motive etmesini ve buna bağlı kalmalarını önermektedir¹⁷⁶. Araştırmacılar, kuruluşlarının büyümesini ve başarısını olumlu yönde etkileyen vizyoner liderler olduğunu belirttiler. Bu çalışmalar, vizyon veya misyonu ifade eden liderlerin takipçilerine ilham veren ve güç veren liderlerin örgütsel işlev ve büyüme konusunda bir değişim yaşadıklarını doğrulamaktadır.

Zhu ve diğ., vizyoner liderliğin yeni organizasyonlarda yüksek düzeyde uyum, güven, motivasyon, bağlılık ve gelişmiş performans yarattığını iddia etmektedir¹⁷⁷. Pakistan'da Faisalabad'da 22 restoran inceleyen Cheema ve arkadaşları, çalışan katılımının ve vizyon sahibi liderliğin hem müşteri memnuniyeti hem de çalışan memnuniyeti performans ölçümleriyle pozitif bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Hogan ve Kaiser, liderin etkinliğinin örgütsel etkinliği ölçmek için kullanılabileceğini öne sürmektedir. Breevaart ve arkadaşları, vizyoner liderliğin bir tür dönüşümcü liderlik olarak değerlendirildiğini, çünkü şirketin standartlarını yerine getirme görevini hızlı bir şekilde yerine getirmek için kullanılabileceğini iddia etmektedir. Çınar ve Kaban, vizyoner liderlerin ana odağının gelecekteki misyon ve iş dünyasında en iyi şekilde kalmaya devam eden süreç olduğuna dikkat çekti¹⁷⁸. Muhtemelen, vizyon sahibi liderliğin kurumsal sosyal performans üzerinde olumlu bir etkisi olacaktır.

¹⁷⁵ Huang, X., Yun, J., Liu, J., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment and trust? the different effect on managerial and nonmanagerial subordinate

¹⁷⁶ Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2011). Sustainable leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 32-41.

¹⁷⁷ Zhu, W., Chew, I .K.H. & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39- 52.

¹⁷⁸ Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Çatışma yönetimi ve vizyoner liderlik: Hastane organizasyonlarında bir uygulama. *Procedia Sosyal ve Davranış Bilimleri*, 58, 197-206.

1.8. Genel Değerlendirme

Bir yandan liderlik, başkalarını başarılı bir şekilde etkileyen ya da etkileyenlere atfedilen belirli bir nitelikler dizisi olarak görülürken, öte yandan liderlik, bir grup ya da kuruluş tarafından hedeflere ulaşılmasına yönelik şiddet içermeyen bir etki sürecidir. Liderlik, çeşitli güç kaynaklarının en etkili kombinasyonuna dayanan ve insanları ortak hedeflere ulaşmaya teşvik etmeyi amaçlayan özel bir yönetsel etkileşim türüdür.

Liderlik olgusunun özü, bireyin hedeflerine ulaşılmasıyla bireyleri ve insan gruplarını etkileme yeteneğidir. Buna göre, bu yeteneğe sahip olan ve bunu gerçekleştiren bir birey liderdir, lideri ise bir grup izlemektedir. Liderlik, belirli bir durum için etkili olan ve insanları ortak hedeflere ulaşmaya teşvik etmeyi amaçlayan çeşitli güç kaynaklarının bir kombinasyonuna dayanan bir lider ve takipçiler arasındaki yönetsel bir ilişkidir. Liderlik için bir önkoşul, devletten ve hatta bir grup devletten devlet kurumlarına, yerel özyönetim veya popüler ve sosyal grup ve hareketlere kadar çeşitli düzeylerde ve ölçeklerde belirli resmi veya gayri resmi örgütlerde iktidara sahip olmaktır. Bir liderin resmileştirilmiş gücü yasa ile korunur. Ancak her durumda, liderin toplumda veya onu takip eden insan gruplarında sosyal ve psikolojik, duygusal desteği vardır.

Yukarıdaki bölümlerde anlatılanlardan yola çıkarak söylemek mümkündür ki, liderlik sorunları örgütsel etkililiğin sağlanmasında anahtardır. Öte yandan, liderlik, başkalarını başarılı bir şekilde etkileyenlere atfedilen belirli bir nitelikler dizisinin varlığı olarak görülürken, öte yandan liderlik, ağırlıklı olarak hedeflerinin bir grubunun veya kuruluşunun başarısına yönelik kuvvetsiz bir etki sürecidir. Liderlik, çeşitli güç kaynaklarının en etkili kombinasyonuna dayanan ve insanları ortak hedeflere ulaşmaya teşvik etmeyi amaçlayan özel bir yönetsel etkileşim türüdür.

Liderlik çalışmalarına yaklaşımlar, günümüzde araştırmacıların dikkatini çeken üç ana değişkenin bir kombinasyonu ile ayırt edilir: liderlik nitelikleri, liderlik davranışı ve liderin faaliyet gösterdiği durum. Takipçilerin özellikleri ve davranışları ile önemli bir rol oynar. Her yaklaşım etkili liderlik sorununa kendi çözümünü sunar. İlk geleneksel kavramlar, bir liderin niteliklerine veya davranış kalıplarına dayalı olarak

etkili liderlik tanımlamayı önermiştir. Bu davalardaki durum dikkate alınmamıştır. Bu kavramlar sonuçta tam bir teori oluşturmada sonsuz sayıda tanımlanmış nitelik ve davranış biçiminde incelenmiştir.

Durumsal liderliğe dayalı yaklaşımlar, liderliği bir kişi olarak dikkate almadan, çeşitli durumsal değişkenler aracılığıyla, dış faktörlerin etkisi yoluyla liderliğin etkinliğini açıklamayı önermektedir. Yeni kavramlar hem geleneksel hem de durumsal yaklaşımların faydalarını ve kazanımlarını birleştirmeye çalışmıştır. Sonuçlarında, bu kavramlar liderlik niteliğinin ve mevcut durumla ilişkisinin bir analizine dayanmaktadır.

Demokratik üslubun kendine has çekici yanları, başarıları ve eksiklikleri vardır. Elbette, insan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı her zaman daha fazla memnuniyet ve daha yüksek üretkenlik sağlayacaksa birçok organizasyonel sorun çözülebilir. Bilim adamları, işçilerin karar alma süreçlerine katıldığı durumlarla karşılaştılar, ancak yine de memnuniyet derecesi düşük, memnuniyetin yüksek ve verimliliğin düşük olduğu durumlarla karşılaşmışlar.

Demokratik bir tarza dayanarak, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme özgürlüğünü en üst düzeye çıkarmak gerekir. Aynı zamanda, görevin gidişatını kontrol etmek ve muhtemelen ayarlamak için kontrol noktalarını belirlemek gerekir, Aşırı özgürlüğü kullanmak ve hatta liderlik tarzını birleştirmek, astları, nihai hedefi anlamayan görevleri yanlış yönde çözebilir.

Günümüz rekabet dünyasında şirketlerin rakiplerine göre rekabet avantajı sağlaması ve sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirmesi için modern yapılara ayak uydurması gerekmektedir. Bu bağlamda geleneksel liderlik tarzlarının yanı sıra günümüzde pek çok işletmeler tarafından benimsenen modern liderlik tarzları da değerlendirilmiştir. Bu liderlik tarzları kendi içlerinde yönetici davranışlarına ve organizasyonlarındaki tutumlarına göre bir birlerinden farklılıklar göstermektedir.

Belirtmek gerekir ki modern işleyiş kültürünü benimsemiş şirketlerde, modern liderlik tarzlarından olan dönüşümcü, demokratik, babacan ve işlemci liderlik stilleri daha çok kendini göstermektedir.

İşlemci liderler genellikle astları ile arasında daha çok maliyet-fayda değişimi olarak açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra dönüştürücü liderlik takipçilerinin performansını yüksek seviyede tutan ve astlarına bireysel davranış benimseyerek onları daha verimli bireylere dönüştüren liderlik tarzıdır. Babacan liderler astları arasında güçlü bağlantıları şiddetle teşvik eder ve otoriteyi besleyici davranışlar ile birleştiren liderler olarak literatüre geçmiştir. Aynı zamanda babacan liderler astlarına karşı yardımsever ve onların hem iş hem kişisel yaşamları ve ihtiyaçları ile ilgilenen bir tutum sergilemektedir. Demokratik liderlik tarzı konuşmayı kolaylaştıran, takım üyelerinin fikirlerini paylaşmaya teşvik eden ve daha sonra mevcut tüm bilgileri en iyi karara sentezleyen liderler olarak bilinmektedir.

Bahsı geçen bölümde liderlik kavramı, liderlik teorileri, liderlikle ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar ve modern liderlik tarzları kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Modern liderlik tarzlarından olan işlemci, dönüştürücü ve babacan liderlik tarzlarının alt boyutları incelenmiştir. Bunların yanı sıra ahlaki, otokratik, serbestlik veren, otantik, karizmatik gibi liderlik tarzlarının özellikleri açıklanmıştır. Literatürde araştırmacılar tarafından daha az araştırılmış liderlik tarzları olan karanlık, narsistik ve vizyoner liderlik konuları çeşitli yönlerden incelenmiştir. Bir sonraki bölümde örgütsel performans algısı, performans ölçümleri detaylı şekilde ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel performans algısı kavramı incelenmiştir. Bu yönde ilk olarak performans kavramı incelenerek örgütsel performans algısı açıklanmıştır. Örgütsel performans algısı boyutları olan verimlilik, maliyet, kalite, esneklik, yenilik, girdilerden yararlanma, kar, müşteri memnuniyeti, işgücü sirkülasyonu, örgütsel iletişim kavramları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Örgütsel performans algısı ölçümü ve yöntemleri açıklanmıştır. Örgütsel performans algısının örgüt açısından önemi ve sonuçları incelenmiştir. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalarla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu bölüm sonunda da bölüm ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

2.1. Performans Kavramı

Kurumların amaçlarına ulaşmak, uzmanlık yaptıkları ürünleri ve hizmetleri sunmak ve rekabet edebilir duruma ulaşmak için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Performans birey için de önemlidir. Görevlerin yerine getirilmesi ve üst düzeyde gerçekleştirilmesi, ustalık ve gurur duygularıyla bir memnuniyet kaynağı olabilir. Düşük performans ve hedeflere ulaşılmaması, tatmin edici veya hatta bireysel bir başarısızlık olarak yaşanabilir. Ayrıca, performans- kuruluş içindeki başkaları tarafından tanınıyorsa - genellikle finansal ve başka yararlarla ödüllendirilir. Performans, gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasındaki başarının ön şartı olmaktadır. İstisnalar olsa da yüksek performans gösterenler bir kurum içinde daha kolay tanıtılır ve genel olarak düşük performans sergileyenlere göre daha iyi kariyer fırsatlarına sahiptir¹⁷⁹.

Bireysel performansın büyük ilgisine ve iş performansının empati araştırmalarda bir sonuç ölçütü olarak yaygın şekilde kullanılmasına rağmen, performans kavramını netleştirmek için nispeten az çaba sarf edilmiştir. Yine de 1990'da Campbell, performansın yapısı ve içeriği hakkındaki literatürü “sanal bir çöl” olarak

¹⁷⁹ Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535

tanımladı¹⁸⁰. Araştırmacılar performans kavramını incelerken davranışsal ve sonuç yönü ile ilgili bir ayrım yapılması gerektiğinin zorunlu olduğunu belirtmişler¹⁸¹. Davranış yönü, bireyin iş durumunda ne yaptığını ifade eder. Bir araba motorunun parçalarının birleştirilmesi, kişisel bilgisayarların satılması, ilkokul çocuklarına temel okuma becerilerinin öğretilmesi veya kalp ameliyatı yapılması gibi davranışları kapsar. Her davranış performans kavramı altında ele alınmaz, ancak yalnızca kurumsal hedeflerle alakalı davranışlar dikkate alınır. Performans, örgütün işlerini iyi yapması için işe aldığı kişinin eylemleridir¹⁸². Böylece performans, eylemin kendisi tarafından değil yargılayıcı ve değerlendirici süreçlerle tanımlanır. Ayrıca, yalnızca ölçülebilen, ölçülebilen eylemlerin performans oluşturduğu düşünülmektedir.

Sonuç yönü, bireyin davranışının sonucunu oluşturmaktadır. Yukarıda belirtilen davranışlar, toplanmış motor sayısı, öğrencilerin okuma yeterliliği, satış rakamları veya başarılı kalp ameliyatlarının sayısı gibi sonuçlara yol açabilir. Bazı durumlarda, davranışsal ve sonuç yönleri ampirik olarak bir birileri ile ilişkilidir, ancak tamamen örtüşmezler. Performansın sonuç yönleri, aynı zamanda bireyin davranışından başka kriterlere de bağlıdır. Örneğin, mükemmel bir okuma dersi veren bir öğretmeni düşünün (performansın davranışsal yönü), ancak yine de öğrencilerinden biri veya ikisi, zihinsel yetersizlikleri nedeniyle (performansın sonucu) okuma becerilerini geliştirmez. Veya telekomünikasyon sektöründe, potansiyel müşterilerle doğrudan etkileşimde kötü bir performans gösteren (performansın davranışsal yönü) bir satış elemanı belirli markaya olan yüksek talep nedeniyle yüksek satış (performansın sonucu) elde edebilir.

Uygulamada, performans yönüne atıfta bulunmadan performansın eylem yönünü tanımlamak zor olabilir. Herhangi bir eylem değil, yalnızca kurumsal hedeflerle ilgili eylemler performans oluşturduğundan, bir bireyin performansının organizasyon hedeflerine ne ölçüde ulaştığını değerlendirmek için kriterler gerekmektedir.

¹⁸⁰ Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399–429). San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁸¹ Campbell, 1999

¹⁸² Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass

Performans çok boyutlu bir kavramdır. En temel düzeyde, Borman ve Motowidlo görev kavramı ve bağlamsal performans kavramı arasında ayrım yapmaktadır¹⁸³. Görev performansı, kişinin örgütün teknik çekirdeğine yararlı olacağı etkinliklerde bulunduğu bir yeterliliği ifade eder. Bu katkı doğrudan (örneğin, üretim işçileri durumunda) veya dolaylı olabilir (örneğin, yöneticiler ya da personel için). Bağlamsal performans, teknik çekirdeğe katkıda bulunmayan ancak örgütsel hedeflerin takip edildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen faaliyetleri ifade eder. Bağlamsal performans sadece iş arkadaşlarına yardım etmek veya kuruluşun güvenile bilen bir üyesi olmak gibi davranışları değil aynı zamanda iş süreçlerini nasıl iyileştirileceği hakkında önerilerde bulunmak gibi davranışları içerir.

Üç temel varsayım, görev ve bağlamsal performans arasındaki farklılaşma ile ilişkilidir¹⁸⁴. (1) Görev performansı ile ilgili faaliyetler meslekler arasında farklılık gösterirken, bağlamsal performans faaliyetleri meslekler arasında nispeten benzerdir; (2) görev performansı beceri ile ilgilidir, bağlamsal performans ise kişilik ve motivasyonla ilgilidir; (3) görev performansı daha çok kurallara bağlıdır, oysa davranışsal performans daha isteğe bağlı ve fazladan bir rol oynar.

2.2. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel Performans, örgütsel bilim, stratejik yönetim ve pazarlama literatürlerinde önemli bir araştırma konusudur. Marr ve Schiuma'nın belirttiği gibi, “iş performansı ölçümü hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların gündeminde olan hızlı gelişen ve farklı bir araştırma alanıdır”¹⁸⁵. Örgütsel Performans, bir örgütün performansının hedefleri yönünde incelenmesini içerir. Farklı bir şekilde, Örgütsel Performans, hedef olarak belirlenen sonuçlarla karşılaştırıldığında gerçek sonuçları ya da çıktıları

¹⁸³ Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass

¹⁸⁴ Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109

¹⁸⁵ Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement: Past present and future. *Management Decision*, 41(8), 680–687.

içerir¹⁸⁶. İnceleme, ilk olarak paydaş değeri performansı, ikincisi, finansal performans ve üçüncüsü, piyasa performansdır.

Bazı araştırmacılar 1970'lerde performans kavramının hem örgütsel araçlarla hem de sonuçlarla ilgilendiğini belirtmiştir. Performans, bir şirketin, belirli kaynaklara sahip bir sosyal sistemin, kaynaklarını ve araçlarını veya çalışanlarını aşırı zorlamadan, hedeflerini gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Lupton, örgütsel performans kavramını aynı dönemde diğer araştırmacılarla karşılaştırıldığında en dikkatli ve açık bir şekilde ele almıştır. Lupton'a göre, etkin bir organizasyonda, üyelerin verimlilik oranları ve memnuniyet düzeyleri ve motivasyonları yüksekken, ciro, maliyetler, işgücündeki huzursuzluk oranları düşüktür veya yoktur¹⁸⁷.

1980'lerde performans, bir organizasyonun sosyal bir sistem olarak hem araçlarını hem de amaçlarını göz önünde bulundurabileceği ölçüde tanımlanır¹⁸⁸. Bununla birlikte Cherrington, örgütsel performans kavramını bir organizasyonun başarısı veya etkinliği kavramı olarak ve başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşmak için etkin bir şekilde performans gösterdiğinin bir organizasyonel göstergesi olarak tanımlamıştır¹⁸⁹.

1990'larda, Adam performansı çalışanların performans kalitesine büyük ölçüde bağlı kavram olarak değerlendirdi¹⁹⁰. Yüksek kaliteli bir performans sağlamak için, şirket çalışanlarının düzenli olarak yeni ve güncel bilgi ve becerilere maruz kalmasının ve bunun da yeni değişimlere ayak uydurabilmelerine yardımcı olacağına inanıyordu. Bir "Örgütsel Etkinlik Notunda" Harrison ve Freeman ve Adam, yüksek standartlarda performans seviyesine sahip etkin bir organizasyonun, paydaşlarını (hissedarları, müşterileri ve kendi) taleplerini memnuniyetle karşılayan bir kurum

¹⁸⁶ Walker ve Ruekert, a.g.e. 1987

¹⁸⁷ Lupton, T., Organizational Behavior and Performance, 1977, London: The Macmillan Press.

¹⁸⁸ Robbins, S.P., Organizational Theory: Structure, Design, and Application, 1987, San Diego: Prentice-Hall.

¹⁸⁹ Cherrington, D.J., Organizational behavior: The management of individual and organizational performance. 1989: Allyn and Bacon

¹⁹⁰ Adam, E.E., Alternative quality improvement practices and organization performance. Journal of Operations Management, 1994. 12(1): p. 27-44.

olduğunu doğrulamıştır¹⁹¹. Bu tanımlar ayrıca yukarıdaki önceki tanımlarda belirtilen örgütsel performansın uygunluk boyutunu da desteklemektedir.

Yirmi birinci yüzyılın ilk on yılında, performans tanımı çoğunlukla, bir kurumun belirlenmiş hedefleri ile tutarlı başarılar kazanmak için mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanabilme yeteneğine odaklanmıştır. Bu tanımda, performansın üç genel unsuru, yani “verimlilik”, “etkinlik” ve “uygunluk” dikkate alınmıştır. Buna karşılık, bir kuruluşun performansının, performans ile örgütsel hedefler arasındaki bağlantı da dahil olmak üzere daha geniş alanları kapsayabileceğine inanılmaktadır (etkinlik); organizasyon kaynakları (verimlilik); ve paydaşların memnuniyeti (alaka düzeyi)¹⁹². Performans algısı her zaman şirketlerin eylemleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu etkinin sonuçlarından biri, performansı doğru bir şekilde ölçmek için araç ve yöntemlerin sayısındaki ve çeşitliliğindeki artış ve hem şirketler hem de akademisyenler için kademeli olarak önemli bir araştırma alanı oluşturmaktır.

2.3. Örgütsel Performans Boyutları

Walker ve Ruekert performansın bu üç boyutunu şu şekilde tanımlamıştır.¹⁹³

- Etkinlik, bir işletmenin ürünlerinin ve programlarının pazardaki rakiplerinininkiyle ilgili başarısıdır. Etkinlik, genellikle bu tür ürünlerdeki satış büyümesiyle, rakiplere kıyasla ya da pazar payındaki değişikliklerle karşılaştırıldığında ölçülür.
- Verimlilik, bir işletmenin programlarının uygulanmasında kullanılan kaynaklarla ilgili sonucudur. Ortak verimlilik ölçütleri, satışların yüzdesi olarak kârlılık ve yatırım geri dönüşüdür (YG).
- Uyarlanabilirlik, iş dünyasının değişen koşullara ve fırsatlara zaman içinde yanıt vermedeki başarısıdır ... en yaygın ölçütler, rakiplerinininkiyle ilgili

¹⁹¹ Harrison, J.S. and R.E. Freeman, Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. The Academy of Management Journal, 1999. 42(5): p. 479.

¹⁹² Peterson, W., G. Gijssbers, and M. Wilks, An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures. ISNAR Research Management Guidelines, 2003

¹⁹³ Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical

başarılı yeni ürün tanıtımlarının sayısı veya içeride sunulan ürünler tarafından hesaplanan satışların yüzdesidir.

Venkatraman ve Ramanujam'a göre, iş performansının ölçülmesinin altında yatan iki ana konu var¹⁹⁴. İlk sorun, birincil ve ikincil veri kaynakları arasındaki ayırmadır. Birincil veriler, katılımcı kuruluş tarafından sağlanırken, ikincil veriler, yıllık raporlar veya endüstri uzmanı raporları gibi diğer kaynaklardan toplanır. İkinci sorun, performans ölçütlerinin nesnelliği veya öznelliğidir.

Venkatraman ve Ramanujam da finansal ve operasyonel göstergeler arasında ayırım yaptı¹⁹⁵. Finansal tedbirler, şirketin ekonomik performansını rapor eden muhasebe önlemleridir; oysaki operasyonel önlemler, müşteri memnuniyeti, pazar payı veya yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarı faktörleriyle ilgilidir.

Katz ve Kahn'a göre, bir organizasyonun etkinliği, her türlü toplam getiriyi en üst düzeye çıkarmak suretiyle değerlendirilebilecek örgütsel performansın hayati unsurlarına paraleldir¹⁹⁶. Özetle, “etkinlik”, “verimlilik” ve “alaka düzeyi”, yukarıda belirtilen tanımlarda ortak unsurlar olarak kullanılan örgütsel performansın üç boyutudur.

2.3.1. Verimlilik

Verimlilik, üretim verimliliğinin ortalama bir ölçüsüdür. Çıktı üretim işleminde kullanılan girdilere oranı, girdi birimi başına çıktı olarak ifade edilebilir. Tüm çıktılar ve girdiler verimlilik ölçütüne dahil edildiğinde buna toplam verimlilik denir. Çıktılar ve girdiler toplam verimlilik ölçüsünde ekonomik değerleri olarak tanımlanır. Çıktıların değeri eksi girdilerin değeri bir üretim sürecinde elde edilen gelirin bir ölçüsüdür. Bir üretim sürecinin toplam verimliliğinin bir ölçüsüdür ve bu nedenle üretim sürecinde en üst düzeye çıkartılması hedeflenir¹⁹⁷.

¹⁹⁴ Venkatraman, N. U., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.

¹⁹⁵ Venkataraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in a strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 418-505.

¹⁹⁶ Katz, D. and R.L. Kahn, *The social psychology of organizations*. 1978.

¹⁹⁷ Melville, N. et al. (2004). Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), pp. 283-322

Bir veya daha fazla girdi veya faktör kullanan, ancak tüm faktörleri kullanan verimlilik önlemlerine kısmi verimlilik denir. Ekonomide en yaygın örneklerden biri, genellikle saat başına çıktı olarak ifade edilen emek verimliliğidir. Şirket düzeyinde, tipik kısmi verimlilik önlemleri, işçi saatleri, malzemeler veya üretim birimi başına enerji gibi şeylerdir¹⁹⁸.

Makroekonomide yaklaşım farklıdır. Makroekonomide, birçok üretim sürecinin varlığını incelemek ister ve tek işlemlerde yaratılan değerın toplanmasıyla çıktı elde edilir. Bu, ara girdilerin çifte muhasebesini önlemek için yapılır. Katma değer, ara girdilerin çıktılarından çıkarılmasıyla elde edilir. En bilinen ve kullanılan katma değer ölçüsü GSYİH'dir (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla). Ulusların ve endüstrilerin ekonomik büyümesinin bir ölçüsü olarak yaygın olarak kullanılır. GSYİH, sermaye maliyeti, işgücü tazminatı, vergi ve kar ödemesi için mevcut olan gelirdir¹⁹⁹.

Verimlilik, bir mal veya hizmet üretme yeteneğinin genel bir ölçüsüdür. Daha spesifik olarak, verimlilik, belirlenen kaynakların miktar ve kalite açısından belirtilen hedeflere zamanında ulaşmak için nasıl yönetildiğinin ölçüsüdür. Verimlilik, aynı zamanda girdi (göreceli üretimi üretmek için kullanılan emek, malzeme, enerji vb.) ile ilgili çıktıyı (mal ve hizmetler) ölçen bir endeks olarak da tanımlanabilir. Bu haliyle, şöyle ifade edilebilir: Bu nedenle, verimliliği arttırmanın iki ana yolu vardır: payın (çıkışı) arttırılması veya paydaşın (girişi) azaltılması. Tabii ki, hem girdi hem de çıktı arttığında, ancak girdi girdiden daha hızlı arttığında veya girdi ve çıktı azaldığında benzer bir etki görülebilir, ancak girdi çıktıdan daha hızlı azalmaktadır. Kuruluşların bu formülü kullanma, emek verimliliği, makine verimliliği, sermaye verimliliği, enerji verimliliği vb. gibi birçok seçeneği vardır. Tek bir operasyon, bir departman, bir tesis, bir organizasyon ve hatta tüm bir ülke için verimlilik oranı hesaplanabilir²⁰⁰.

2.3.2. Kalite

¹⁹⁸ Melville, and et al. a.g.e. 2004, 284

¹⁹⁹ Melville, and et al. a.g.e. 2004, 285

²⁰⁰ Battisti, G. & Iona, A. (2009). The UK productivity gap in the service sector: do management practices matter? International Journal of Productivity and Performance Management, 58(8), pp. 727-747.

Kalite kavramı, bir ürün ya da hizmetin algısal, şartlı ve biraz daha öznel bir biçimdir. İşletmelerdeki anlamı zamanla gelişmiştir. Çeşitli bireyler tarafından çeşitli biçimde incelenmiş ve yorumlanmıştır. Bir örgüt, tüketicilerine ürün veya hizmetler sunan önemli süreçlere odaklanarak fayda elde eder. Üreticiler kalitesini ya da talep edilen koşullar yönünde ürün ya da hizmetin gerçekleştiği süreci ölçebilirler. Diğer yandan tüketiciler, belirli ürün ya da hizmetin kalite özelliklerine yönelebilir ya da piyasada var olan ürün veya hizmetlerle karşılaştırılabilir. Günümüzün küresel piyasasında kalite, örgütlerin rekabet avantajı sağladığı kilit bir yeterliliklerdir. Kaliteyi elde etmek, örgütü farklı zirvelere yönlendirirken rekabetin temelini oluşturur²⁰¹.

Kaliteli ürün veya hizmet bir organizasyonun müşterileri çekmesini ve elde tutmasını sağlar. Düşük kalite, müşterilere memnuniyetsizliğe yol açar. Öyle ki, düşük kaliteli maliyetler sadece acil atık veya yeniden işleme ve düzeltme işlemleri değil aynı zamanda gelecekteki satışların ve sonrasında organizasyon performansının da kaybıdır. Kalite maliyetleri kavramı ilk önce Feigenbaum (1956) tarafından kalite ile ilgili çaba ve eksikliklerin toplam maliyetini ölçmek için tanımlanmıştır. Feigenbaum'a göre, toplam kalite maliyetleri önleme maliyetlerinden, değerlendirme maliyetlerinden ve kalite başarısızlık maliyetlerinden kaynaklanmaktadır²⁰². Önleme ve değerlendirme maliyetleri, uygunluğun maliyetidir. Önleme maliyetine örnek olarak kalite planlama, istatistiksel süreç kontrolü, kaliteye bağlı bilgi sistemlerine yatırım, kalite eğitimi ve işgücü gelişimi, ürün tasarım doğrulaması ve sistem geliştirme ve yönetimi konularında faaliyet gösterilebilir. Değerleme maliyetlerini içeren örnekler, satın alınan malzemelerin test edilmesi ve muayenesi, kabul testi, muayene, test, işçilik kontrolü, test veya muayene için kurulum, test ve muayene ekipmanı, kalite denetimleri ve saha testlerini içerir.

“Kalite” çok kullanılan bir kelimedir. Kaliteli el işi, kaliteli yemek veya kaliteli bir üründen bahsedilmektedir. Kalite kelimesini kullanırken çoğu zaman iyi kaliteyi kastedilmektedir. Latince kelimenin anlamı nitelikler” “ne türden anlamına gelir²⁰³.

²⁰¹ Drucker, Peter (1985). Innovation and entrepreneurship, Harper & Row.

²⁰² Feigenbaum, A.V. (1956). Total Quality Control. Harvard Business Review, 34(6).

²⁰³ Howitt, Arnold M. (1986): Perspectives on Management Capacity Building State University of New York Press, Albany, USA

Oxford Sözlüklerinde “kalite”, “benzer türde başka şeylere karşı ölçülen bir şeyin standardı” bir şeyin mükemmeliyet derecesi ”olarak tanımlanır²⁰⁴.

Kalitenin geçmişi çok eskilere dayanır ve üretimin kendisi kadar eskidir. 19. yüzyılın başında, işçilik ürünleri bölümü, ürünün sistematik bir incelemesi yapılmadan üretilmiş ve müşteriye teslim edilmiştir. Yani hata oranı çok yüksekti. Böylece kalite kontrolün ortaya çıkması hızlandı. Ürettikleri ürünleri doğrulukları konusunda incelemek için uzmanlar işe alınmıştır. Bu zamanda odak nokta henüz maliyetleri düşürme ve kaliteyi artırma üzerine değildi. Zamanla, daha karmaşık kalite kontrolleri uygulamaya konuldu ve hatalı bileşenler daha erken bir aşamada tespit edilebildiğinden üretim sürecinden çıkarılabildi. Daha sonra ürünlerin kalite kontrolü ve kalite güvencesi için istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Bunun için, hatalı bir ürün tanımlandığında zamanında müdahale etmek mümkün oldu, böylece hatasız bir ürün üretildi.

1950'lerde, kalite gelişimi konusunda en etkili kişilerden ikisi olan Deming ve Juran, üretimi artırmak için kalite yönetimi kavramını uygulamak üzere Amerika Birleşik Devletleri'nden Japonya'ya göç etti. Fikirlerine göre kalite prosedürü sürekli iyileştirme sürecine dayanmaktadır²⁰⁵.

2.3.3. Maliyet

Bir ekonomist için, herhangi bir mal veya hizmet üretmenin maliyeti fırsat maliyetidir. Günlük yaşamda, insan yapımı tüm seçeneklerin alternatifleri vardır. Maliyet iyi bir şey elde etmek için yapılan bir fedakârlık olarak tanımlanır. İşletmelerde, maliyet, mal ve hizmetlerin üretimi ve teslimatında harcanan tüm çabaların, malzemelerin, kaynakların, zaman ve hizmetlerin, ortaya çıkan risklerin ve ortaya çıkan fırsatların parasal bir değerlemesidir. Daha açık bir şekilde, bir firmanın ürünlerini üretmek için kullandığı kaynaklara iliştilen maliyetler, açık maliyetlere ve dolaylı maliyetlere bölünür. Tüm masraflar maliyettir, ancak tüm masraflar masraf değildir. Gelir getirici varlıkların elde edilmesinde ortaya çıkan bu maliyetler

²⁰⁴ www.oxforddictionaries.com

²⁰⁵ Deming W. E (1900-1993) American physicist and statistician. Juran J.M (1904 - 2008) Romanian-American industrial engineer

gider olarak kabul edilmez. Maliyet teorisi, geleneksel ve modern maliyet teorisi altında daha iyi kategorize edilir²⁰⁶.

Maliyetler yedi türe ayrılabilir²⁰⁷:

Muhasebe ve ekonomik maliyetler: Bir muhasebeciye veya ekonomist dışındaki herhangi bir bireye, maliyet, bir malın üretilmesi sırasında bir firma tarafından yapılan parasal harcamaları ifade eder. Muhasebe maliyeti, bir firmanın emtia üretiminde toplam parasal maliyetidir ve girişimcinin, üretim faktörleri, hammadde alımı, sermaye malları dahil olmak üzere makine masrafları, kiralar dahil olmak üzere çeşitli kalemlere ödeme yaparken dikkate aldığı şeydir. Para maliyetleri aynı zamanda bir muhasebecinin firmanın hesap defterlerine kaydettiği açık maliyetler olarak da bilinir. Açık maliyetler, girdilerin dış tedarikçilerine yapılan ödemelerdir.

Üretim maliyeti: Üretim sürecinde, genellikle sermaye ekipmanları olan birçok sabit ve değişken faktör (girdi) kullanılır. Çeşitli fiyatlarda çalışıyorlar. Bunlara yapılan harcamalar bir firmanın toplam üretim maliyetleridir. Bu maliyetler ikiye ayrılır: toplam değişken maliyet ve toplam sabit maliyetler.

Gerçek maliyetler: Para maliyeti arkasında yatan şeyin ne olduğunu bize söyler, çünkü para maliyeti üretici açısından üretim giderleridir. Bu nedenle, Marshall'a göre, toplumun çeşitli üyelerinin emtia üretme çabaları ve fedakarlıkları, üretimin gerçek maliyetidir. İş adamlarının tasarruf ve yatırım yapma çabaları, boş zamanlardan uzak çalışan işçiler ve arazi kullanımında toprak sahiplerinin çabaları ve fedakarlıkları, bunların tümü gerçek maliyet teşkil eder.

Fırsat maliyeti: Başka bir şey almak veya elde etmek için öngörülen kaynakların maliyetidir. Her şeyin fırsat maliyeti, aynı faktörlerle ya da eşdeğer bir faktör grubu tarafından üretilebilecek, aynı miktarda paraya mal olacak bir sonraki en iyi alternatiftir. İşçiliğin gerçek maliyeti, alternatif bir istihdamda elde edebileceği şeydir. Fırsat maliyeti hem açık hem de örtük maliyetleri içerir.

²⁰⁶ Agu, C.C. (2009). Principles of economics. Nigeria: Immaculate Publication Limited Enugu.

²⁰⁷ Lipsey, R. and Chrystal, K.A. (1999). Principles of economics, 9th ed. USA: Oxford University Press.

Özel ve sosyal maliyet: Özel maliyetler, bir firma tarafından emtia veya hizmet üretiminde ortaya çıkan maliyetlerdir. Hem örtülü hem de açık maliyet içerir. Bununla birlikte, bir firmanın üretim faaliyetleri başkalarına ekonomik fayda ya da zarar verebilir. Örneğin, çelik, kauçuk ve kimyasal gibi emtiaların üretimi çevreyi kirleterek sosyal maliyetlere neden olmaktadır. Toplum, firma tarafından gerçekleştirilen üretim tatbikatının bir sonucu olarak bazı sıkıntılara maruz kalmaktadır.

Batık maliyetler: Bu, belirli bir proje veya işletmenin devam edip etmemesi durumunda gerçekleşen ve kesinlikle geri alınamaz veya değiştirilemeyen tüm maliyetleri ifade eder. Örneğin, halihazırda devreye alınmış bir yol projesi terk edilmiş ya da edilmemişse, para zaten harcanmıştır ve geri kazanmanın bir yolu yoktur. Ekonomik karar vermede dikkate alınmazsa, bu maliyet telafi edilemez.

Artan maliyet: Yeni bir karar nedeniyle maliyetteki değişim budur. Örneğin, bir firma kiralama yapmak yerine ekipmanını almaya karar verebilir ve bu nedenle üretim sürecinde yapılan harcamalar değişecektir. Eğer değişiklik nedeniyle maliyet artarsa, artan maliyet pozitif olacaktır. Yeni karar toplam maliyeti değiştirmezse, artan maliyet negatif olacaktır.

2.3.4. Esneklik

Esnek sistemler yönetimi, özellikle son birkaç on yıl içinde belirli bir süre içerisinde gelişti ve zenginleşti ve çeşitli bağlamlarda birçok farklı tonda yansıtılmıştır. Bu, daha çok uygulamalı bir araştırma alanı olarak gelişti ve büyük ölçüde, kurumlarda takip edilen temel gerçeklikten ve iş uygulamalarından, çerçevelerin ve modellerin düşünceleri ve geliştirilmesine yol açmıştır. Bu alandaki bazı önemli saha bazlı katkılar, Fiegenbaum ve Karnani tarafından üretilen küçük şirketler için esneklik, Allen ve Pantzalis tarafından çok uluslu şirketlerin işletme esnekliği, Gewirtz tarafından esnek işletme, Reilly tarafından iş yerinde esneklik, Hatum ve Pettigrew tarafından örgütsel esneklik, McKeown tarafından uyarlanabilirlik ve Gerber ve arkadaşları tarafından karar vermede esneklik diğerleri arasında belirleyici olmuştur.

Volberda'ya göre, Esneklik, bir kuruluşun çeşitli yönetsel yeteneklerine sahip olma derecesi ve hangi hızda aktifleştirilebileceği, yönetimin kontrol kapasitesini artırmak ve kuruluşun kontrol edilebilirliğini arttırmaktır²⁰⁸. Dolaylı ortamda ortaya çıkan ve doğrudan çevrenin bileşeni yoluyla ulaşan stratejik değişiklikleri telafi etmek için esneklik gereklidir²⁰⁹. Mevcut stratejileri, varlık dağıtımını ve yatırım stratejilerini sürekli yeniden düşünerek kasıtlı değişiklikleri arttırma ve çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir. Yüksek süreklilik kuvveti ve yüksek değişim kuvveti altında olan organizasyonlar “sentezleyici” dir ve karşı çıkan kuvvetleri aynı anda harekete geçirmek için stratejik esneklik göstermeleri beklenmektedir²¹⁰. Yönetim sistemi esnekliği, uyumluluk, işlevsellik, veri şeffaflığı, bağlantı, teknik ve fonksiyonel beceri ve teknoloji yönetimi gibi çeşitli boyutlara sahiptir. Kitlese kişiselleştirme, pazar konumu ve kuruluşun yenilikçiliği ile pozitif yönde ilişkilidir.

2.3.5. Yenilik

Amerikan ekonomisti Peter Ferdinand Drucker, yenilikleri girişimcilerin farklı bir işletme veya hizmet için değişimden yararlanmaya yönelik özel bir araç olarak tanımlamıştı. ²¹¹. Bu yenilik, öğrenilip uygulanabilir bir disiplin olarak sunulabilir. Başka bir deyişle, yenilik bir birey veya başka bir bölüm tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesne olarak da tanımlanmaktadır.

Kondratyev'e göre yeniliklerin, büyük piyasa koşulları döngüsünün ve sürelerinin önemli sebeplerinden biri olması ve icat dinamiğini büyük döngü aşamaları bağlamında keşfetmesi, onları icatlar ve keşiflerden ayırdı²¹². Sonuç olarak, yeniliklerin dinamik (statik) açıdan (araştırma ve üretim döngüsünün nihai sonucu) incelenmesi gerekli hale gelmiştir.

²⁰⁸ Volberda, H. W. (1996). Towards the flexible forms: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.

²⁰⁹ Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 9–15.

²¹⁰ Sushil. (2005). A flexible strategy framework for managing continuity and change. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1(1), 22–32.

²¹¹ Drucker, P.F. (2012), *Management Challenges for the 21st Century*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber

²¹² Kondratyev, N.D. (2002), *Large Cycles of Market Conditions and Forecasting Theory*. Moscow: Ekonomika

Lin'e göre, inovasyon kelimesi, yeni bir şey yapmak anlamına gelen Latince innovare kelimesinden türemiştir²¹³. Tidd, Bessant, Pavitt ve Wiley, yeniliği bir fırsatı yeni fikirlere dönüştürme ve uygulamada yaygın olarak kullanılma süreci olarak tanımladı²¹⁴. Yenilik, pazarlama için yeni veya geliştirilmiş bir süreç, hizmet veya ürünler ortaya koymaktır. Afuah, inovasyonun, müşterilere yeni bir ürün veya hizmet sunmak için yeni teknik ve idari bilgilerin kullanılması olduğunu belirtti²¹⁵.

Bu nedenle birçok yazar inovasyonun, ekipmanlar, ürünler, hizmetler, süreçler, politikalar ve projeler dahil olmak üzere kuruluşlar için yeni olan herhangi bir uygulama olduğu sonucuna varmıştır. Khazanchi, Lewis ve Boyer ayrıca, inovasyonun şirketler için büyük önem taşıdığı söylendiği sonucuna vardılar²¹⁶; çünkü yeni ürün veya hizmetlerden elde edilen ek gelirlerin kaynağı maliyetlerin düşürülmesine veya mevcut süreçlerin kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olabilir. Ancak, yenilikçi olmak için, yönetim ekibinin veya sorumlu bireylerin yenilikçiliğe sahip olmaları gerekir.

Inovasyon, büyük şirketler aynı zamanda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için çok önemlidir. Büyük firmalar için, yeni yenilikçi iş geliştirme ve organizasyonlarının inovasyon konusundaki eğitimi, firmalarının stratejik yeterliliği için önemlidir²¹⁷. Bu daha fazla iş tartışmasına yol açabilir. Aynı şekilde, yenilikçilik KOBİ'ler için de hayati öneme sahiptir çünkü özellikle yeni kurulan işletmeler için mevcut pazarda rekabet edebilmeleri önemli bir faktördür²¹⁸. Herhangi bir iş ortamında hem büyük şirketler hem de KOBİ'ler yeni kaliteli ürünler ya da süreçler oluşturmaya odaklanmaktadır. Dolayısıyla seri yenilikçilik, zaman içinde sürekli değişiklik

²¹³ Lin, C. (2006). A study on the organizational innovations in Taiwan's logistics industry. *The Business Review*, Cambridge, 5(1), 270.

²¹⁴ Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., & Wiley, J. (1998). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*.

²¹⁵ Afuah, A. (1998). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. New York: Oxford University Press.

²¹⁶ Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>

²¹⁷ Vanhaverbeke, W., & Peeters, N. (2005). Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 246-257. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00345.x>

²¹⁸ Alfrevic, N. P., Krneta, M. P., & Pavicic, J. P. (2011). Innovation capacity as a competitive advantage of small firms in Croatia: An Empirical Analysis. *Split*.

yapmada başarı elde etmek için önemlidir. Bir organizasyonda, rekabet avantajı elde etmek için stratejik yeniliklere (dönüşümsel değişiklikler) ihtiyaç vardır ve sürdürülebilir rekabet avantajı organizasyon için uzun vadeli faydalardır.

2.3.6. Girdilerden Yararlanma

Girdilerden yararlanma, bir kişinin ücretli işlere harcadığı zamanın yüzdesidir. Kullanım oranı fatura değildir. Ücretli saatler, müşterinize atayabileceğiniz çalışma saatleridir ve kullanım oranı, ayarlanabilecek toplam çalışma süresinin bir yüzdesidir. Çeşitli endüstriler hedef kullanım oranlarına sahiptir. Örneğin, mühendislikte, bağımsız tasarım danışmanlarının %75'lik bir kullanım oranı hedeflediği, %67'lik bir kullanım oranı optimal olarak kabul edilir. Kullanım oranları sadece faturalandırmada kullanılmaz, aynı zamanda kuruluşların işlerin nasıl yürüdüğü ve iyileştirmelerin nerede yapılabileceği konusunda fikir edinmelerine yardımcı olabilir²¹⁹.

İşletmelerde, kullanım oranı, müşterilere zamanlarını talep eden firmalar için ve çalışanlarının üretkenlik süresini maksimuma çıkarmak isteyen firmalar için önemli bir sayıdır. Bir kişinin veya bir firmanın fatura verimini veya genel olarak verimli kullanımını yansıtabilir. Basitçe bakıldığında, kullanım oranını hesaplamak için iki yöntem vardır.²²⁰

İlk yöntem, belirli bir zaman diliminde kaydedilen saat sayısına bölünerek faturalandırılabilir saat sayısını hesaplar. Örneğin, bir haftada 40 saatlik bir süre kaydedilmiş ancak bunun yalnızca 30 saati faturalandırılabilir ise, kullanım oranı $30/40 = \%75$ olacaktır. Bununla birlikte, bu yöntemle, bu kullanım oranının nasıl oynanabileceğini görmek kolaydır: bir işletme faturalandırılmayan zamanı kaydetmeyi durdurursa, kullanım oranı her zaman %100 olacaktır.

²¹⁹ Raddock, Richard, "A Revision to Industrial Production and Capacity Utilization, 1991-95," Federal Reserve Bulletin, January 1996, 82:1, 16-25.

²²⁰ Shea, John, "The Input-Output Approach to Instrument Selection," Journal of Business and Economic Statistics, April 1993b, 11:2, 145-55.

Kullanım oranını hesaplamanın ikinci yolu faturalandırılabilir saat sayısını almak ve haftada belirli bir saat sayısına bölünmektir. Örneğin, 32 saatlik faturalandırılabilir süre sabit bir 40 saatlik haftada kaydedilirse, kullanım oranı $32/40 = \%80$ olacaktır. Kullanım oranını hesaplamanın ikinci yolu faturalandırılabilir saat sayısını almak ve haftada belirli bir saat sayısına bölünmektir. Bu ikinci yöntemde $\%100$ 'ü geçen bir kullanım oranının mümkün olduğunu unutmayın. 50 saatlik faturalandırılabilir süre, sabit bir 40 saatlik haftada kaydedilmişse, kullanım oranı $50/40 = \%125$ olacaktır. Diğer bir husus, eksik saatlerin iç / dışlanması, örn. ayrılmak ya da hastalık. Ortak uygulama, bunları kullanım hesaplamalarından çıkarmaktır.

2.3.7. Kar

Kazanç, belirli bir süre için bir faaliyet için ilgili giderler üzerinden elde edilen gelirlerin fazlasıdır. Benzer anlamları taşıyan terimler arasında 'kazanç', 'gelir' ve 'teminat' yer almaktadır. Lord Keynes, "Kar, işletmeyi yönlendiren motordur" diye belirtmiştir²²¹. Her işletme, uzun süre hayatta kalmak ve büyümek için yeterli karı kazanmalıdır. Ekonomik ilerlemenin, gelişmiş milli gelirin ve artan yaşam standardının endeksidir. Hiç şüphe yok ki, kâr meşru nesnedir, ancak üzerinde durulmamalıdır. Yönetim, toplumun refahını göz önünde bulundurarak karını en üst düzeye çıkarmaya çalışmalıdır. Dolayısıyla, kâr sadece sahiplerin ödülü değildir, aynı zamanda toplumun diğer kesimlerinin çıkarlarıyla da ilgilidir. Kâr, sadece ekonomik değil, aynı zamanda operasyonel verimlilik ve sosyal hedefleri de değerlendirmenin kıstasını oluşturur²²².

Karlılık, bir kuruluşun, şirketin, firmanın veya bir işletmenin tüm ticari faaliyetlerinden kar elde etme yeteneği anlamına gelir. Piyasadaki tüm kaynakları kullanarak yönetimin ne kadar verimli kar edebileceğini gösterir. Harward ve Upton'a göre, "karlılık, "belirli bir yatırımın kullanımından geri dönüş kazanma kabiliyeti"dir²²³.

²²¹ Pandey, I. M. "Financial Management", 2002, Vikas Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.

²²² Bradely, J. F., (1964) "Administrative Financial Management", Branves and Noble, New York.

²²³ Harward & Upto, (1961) "Introduction to Business Finance", Mc Graw Hill, New York.

Kazanç, belirli bir süre boyunca işletme tarafından kazanılan toplam geliri, karlılık ise işletmenin işletme verimliliğini ifade eder. İşletmenin satışlardan kar elde etme yeteneğidir. İşletmenin işletme faaliyetinde kullanılan sermaye ve çalışanlardan yeterli getiri elde etme yeteneğidir.

Weston ve Brigham'ın haklı olarak belirttiği gibi “finansal yönetim karına verim testi ve kontrol ölçüsü, mal sahiplerine yatırımlarının değerinin bir ölçüsü, alacaklılara güvenlik payı, hükümete vergilendirilebilir ölçü kapasite ve yasama eyleminin temeli ve ülke kârı, ekonomik ilerlemenin, milli gelirin ve yaşam standardının yükselişinin bir endeksidir”, kârlılık ise karın bir sonucudur²²⁴.

2.3.8. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti piyasada sık-sık kullanılan bir kavramdır. Bir örgüt tarafından üretilen ürün veya hizmetlerin tüketici taleplerini nasıl karşıladığını ya da ürettiğini ölçen bir ölçüm yöntemidir. Müşteri memnuniyeti kavramı “bir firmada, ürünlerinde veya hizmetlerinde (derecelendirmelerinde) bildirilen deneyimi belirtilen memnuniyet hedeflerini aşan müşteri sayısı veya toplam müşteri yüzdesi” olarak tanımlanmaktadır²²⁵.

İşletme içinde kilit bir performans göstergesi olarak görülür ve genellikle Dengeli Bir Puan Kartının bir parçasıdır. Örgütlerin tüketiciler için rekabet ettiği rekabetçi bir piyasada, müşteri memnuniyeti önemli bir farklılaştırıcı olarak belirtilmektedir ve her gün daha fazla çalışma stratejisinin önemli bir unsuru haline gelmiştir²²⁶.

Müşteri memnuniyeti kavramı, tüketici satın alma niyetleri ve sadakatinin öncü bir göstergesidir. Müşteri memnuniyeti verileri, piyasa algılarının en sık toplanan göstergeleri arasındadır. Müşteri memnuniyeti konsepti son yıllarda çok dikkat çekmektedir. Memnuniyet, bir ürün veya hizmetin müşteriler tarafından satın alım sonrası değerlendirmesi olarak tanımlanabilir²²⁷. Başka bir deyişle, müşteri

²²⁴ Bierman Jr. H. & Drebin Allen Jr., (1965)“Financial Accounting – An Introduction”, Macmillan, New York.

²²⁵ Durmaz, Y. (2006). Modern Pazarlamada Tüketici Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları. Yaşar Üniversitesi Journal Of Yaşar University, 1 (3), 255

²²⁶ Durmaz, a.g.e. 2006, 256

²²⁷ Turkeyılmaz, A.and C.Ozkan.(2007). “Development of A Customer Satisfaction Index Model” Industrial Management and Data Systems, Volume 107, Number 5, pg. 672-687.

memnuniyeti bir tür müşterinin ürün ve hizmet deneyimini algılamasıdır. Müşteri memnuniyeti için tek bir tanım bulunmadığından, müşterilerin memnuniyeti veya memnuniyetsizlik kararına varması için çeşitli süreçler vardır. Literatürdeki bazı araştırmalar, müşteri memnuniyetini ya da memnuniyetsizliği, müşterinin bir işletmenin başarısını ya da beklentileri karşılamadaki başarısızlığıyla ilgili müşteri kararları olarak tanımlamaktadır. Beklentiler karşılandığında tatminiyyet, karşılanmadığı zaman memnuniyetsizlik oluşur²²⁸. 1960'lar ve 1980'ler arasında yapılan erken araştırmalar, müşteri memnuniyetinin, beklentilerin teyidi veya onaylanmasının bir sonucu olduğunu ve müşteri memnuniyetsizliğinin, beklentilerin olumsuz bir şekilde reddedildiğini belirtmektedir. Beklentiler, bir şirketin ürünlerine ilişkin önceki deneyimin sonuçlarıdır ve müşteri beklentileri yapısı, müşteri memnuniyeti ile doğrudan ve olumlu bir ilişkisi olduğu bilinmektedir²²⁹.

Müşteri memnuniyeti konusuna yönelik artan vurgu için en önemli faktörlerden biri, daha yüksek müşteri memnuniyetinin, şirketler için daha yüksek pazar payı ve kâr, işletme maliyetlerini, arıza maliyetlerini, fiyat esnekliğini ve yeni müşteri edinme maliyetlerini azaltarak daha güçlü bir rekabet pozisyonuna yol açabileceğidir. Müşteri memnuniyeti çoğunlukla yeniden satış ve müşteri sadakatinin olumlu bir unsuru olarak belirlenir. Memnun müşteriler tekrar ve / veya daha fazla satın alırlar ve diğer insanlara deneyimleri hakkında bilgi verirler²³⁰.

Şirketler, müşterilerini memnun etmeye oldukça önem vermelidir. Çeşitli çalışmalar, şirketlerin uzun dönemli başarısının, müşterinin ihtiyaçlarına ve isteklerine uyum yetenekleriyle yakından ilişkili olduğunu kanıtlamıştır²³¹.

Müşteri memnuniyeti kavramı farklı çalışmalarda çeşitli modeller ile analiz edilmiştir. Müşteri beklentileri, onaylama paradigması, hizmet kalitesi, müşteri sadakati ve aksaklık müşteri memnuniyeti literatürüyle ilgili önemli konular arasındadır. Onaylama paradigması, en çok kullanılan ve araştırılan müşteri

²²⁸ Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 14, pg. 495-507.

²²⁹ Ercan, F. (2006): Otel işletmelerinde Müşteri sadakati Oluşturma: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

²³⁰ Ercan, a.g.e. 2006

²³¹ Turkeyılmaz, Ozkan, a.g.e. 2007

memnuniyeti ölçümlerinden biridir. Oliver bu onaylama paradigmasını uyarlama seviyesi kuramından geliştirmiştir. Oliver, beklenti ve onaylamanın müşteri memnuniyeti ile ilgili iki bilişsel süreç olduğuna inanmaktadır. Beklentileri aşan performansın olumlu bir şekilde teyit edilmesi, müşteri memnuniyetinin etkili sonucunu doğursa da performansın beklentilerden olumsuz yönde etkilenmesi, müşteri memnuniyetsizliği yaratmaktadır²³².

Birçok çalışmalar, müşteri memnuniyetinin, satın alma öncesi, satın alma ve satın alma sonrası mal satın alma aşamalarının hem bilişsel hem de duygusal yönlerini içerdiğini göstermektedir. Literatürde, müşteri memnuniyetinin, müşterinin mal veya hizmetlerin değiş tokuş edildiği bir hizmet karşılaşmasını takip ettiği bir düşünce tarzı veya yargı olduğunu belirten bir anlaşma bulunmaktadır. Memnuniyet değerlendirmesi, müşteriden müşteriye, karşılaşma ile karşılaşma, şirketten şirkete ve sanayiden sanayiye farklılık gösterir. Birçok çalışmalar, memnuniyetin tüketim dönemi ile ilgili bir prosedür olduğunu ve bu nedenle satın alma aşamasının analizinin hayati olduğunu iddia etmiştir²³³.

Bir müşterinin her bir işleminden sonra yaptığı memnuniyet kararı, ürüne ve şirkete yönelik çoklu etkileşimlere dayanan, işleme özgü bir yargı veya kümülatif bir küresel yargı olabilir. Müşteri memnuniyeti konsepti ile ilgili en güncel çalışmalar kümülatif memnuniyet odaklıdır. Kümülatif memnuniyet, memnuniyeti müşterinin bir ürün veya hizmet sağlayıcısıyla bugüne kadarki genel deneyimi olarak tanımlar. Müşteri Memnuniyeti Endeksleri, kümülatif memnuniyet görünümüne göre oluşturulmuştur²³⁴.

2.3.9. İşgücü Sirkülasyonu

Verimlilik kavramının gösterge ve üretim sürecinde önemli yere sahip olduğu, bu sebeple bu kavramın ortaya çıkışı ve şartların araştırılması önem kazanmaktadır.

²³² Oliver, a.g.e. 1977, 488

²³³ Turkeyılmaz, Ozkan, a.g.e. 2007

²³⁴ Turkeyılmaz ve Özkan, a.g.e. 2007

Yoğun emek sarf edilen üretimde verimlilik esasen iş planlaması, iş programları ve üretimin hedeflenen kalitede sonuçlandırılması yönünden ele alınmalıdır ²³⁵.

Bireyler, eski zamanlardaki çalışma saatlerine göre günümüzde daha az efor sarf etmektedirler. Bunun sebebi kendilerine daha fazla zaman ayırmak istemeleridir. Bireyler kişisel işlerine, özel hayatlarına geçmiş zamana göre daha çok zaman ayırmaktadırlar. Bununla beraber işten ayrılma sebepleri arasında bu sebep çok küçük yer kapsamaktadır. İşten çıkma sebepleri daha fazla, ücret azlığı, çalışma saatlerinin çok olması, çalışma ortamının zorluklar içermesi gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bununla beraber bireyin kendi sorunları da bu sorunlara eklenince işten çıkma yüzdeleri artmaktadır²³⁶.

Bunu minimize etmek için firmalar, yeterli önlemleri almamaktadırlar ve işçi psikolojik ve sosyal durumu ile yeteri kadar ilgilenilmemektedirler. Bazen spesifik konular haricindeki işgücü sirkülasyonun, yönetimin kendi yararına olduğu düşüncesiyle, bunun karşısının alınmasına çalışmamaktadır. Esasen de Türkiye gibi işçi kazanma potansiyelinin büyük olduğu ülkede bu sorun esasen bir sorun değilmiş şeklinde algılanmaktadır²³⁷.

Sonuçta bazı çeşitli nedenlerle hayata geçirilen çalışma sirkülasyonunun belli yüzdelerin üstüne çıkması hem şirket hem de çalışan yönünden zararlıdır. Japonya gibi işçilerin firmalara bağlı olduğu ve işgücü sirkülasyonunun hiç olmadığı bir ülkenin artan başarısı göz önünde bulundurulduğunda; işgücü sirkülasyonunun saptanması, hangi oranların daha doğru ve verimli olacağının saptanması ve bu yönde çalışmalar yürütülmesinin önemi yadsınamaz bir hal olarak önümüze çıkmaktadır²³⁸.

2.3.10. Örgütsel İletişim

Tompkins örgütsel iletişimi “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde koordine ettiği aktivitelerin ya da güçlerinin bir sistemini oluşturan ve sürdüren bir mesaj

²³⁵ Güner M. (1999), Konfeksiyon Organizasyon ve Planlama II Ders Notu Ege Ü. Müh. Fak. Tekstil Müh. Bölümü, İzmir.

²³⁶ Sabuncuoğlu, Z.,(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000

²³⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e. 2000

²³⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e. 2000

gönderme ve alma çalışması” olarak tanımladı. Ayrıca, iletişim iki veya daha fazla kişi arasında bir etkileşim süreci olarak görülebilir²³⁹. Örgütsel üyelerin vizyon, amaç ve hedefleri anlayışı iletişim sürecinde bir eksiklik olduğunda bazen senkronizasyonun dışında olabilir. Bu nedenle, bireyler arasındaki etkileşim zarar görebilir.

Başka bir tanım Drenth tarafından yapılmıştır. İletişimi sembollerle ve mesaj gönderme ve alma olarak tanımış ve örgütsel iletişimi örgütsel iklimin kilit unsurlarından biri olarak algılamıştır²⁴⁰. İkinci görüş, örgütsel iletişimi insanlar arasında eşgüdüm sağlayan ve böylece organize davranışa izin veren merkezi bağlama gücü olarak tanımlayan Myers tarafından düzenlenmiştir²⁴¹. Rogers ve dğ., diğer taraftan, örgütlerdeki bireylerin davranışlarının iletişim açısından en iyi anlaşıldığını savunmaktadır²⁴².

Son on yılda, organizasyonlar birçok açıdan gelişti. Organizasyonların karşılaştığı değişiklikler ve organizasyonel formlardaki ilgili değişiklikler, genel organizasyonel işleyiş için iletişimi giderek daha önemli hale getirmiştir. Bu değişikliklerden bazıları aşağıdaki gibi örneklenebilir²⁴³:

- İş daha karmaşıktır ve işçiler arasında daha fazla koordinasyon ve etkileşim gerektirir,
- İşin hızı daha hızlı,
- İşçiler daha fazla dağınık,
- Eşzamanlı olarak, dağıtılmış iş süreçleri daha yaygındır,
- Bilgi ve yenilik bir kuruluşun rekabet avantajı için daha önemlidir,
- İletişim teknolojileri ve ağları bir kurumun yapısı ve stratejisi için giderek daha önemli hale gelmiştir.

²³⁹ Tompkins, P.K. (1984). “Functions of Communication in Organizations”. In C. Arnold and J.W. Bowers (Eds), Handbook of Rhetorical and Communication Theory. Boston, MA: Allyn & Bacon.

²⁴⁰ Drenth, P.J.D., H. Thierry, and deWolff, C.J. (1998). “Handbook of Work and Organizational Psychology”. East Sussex: Psychology Press Ltd.

²⁴¹ Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). “Managing by Communication – An Organizational Approach”. New York: McGraw-Hill Book Company.

²⁴² Rogers, Everett M., and Rogers, A., (1976). “Communication in Organizations”. New York: Free Press

²⁴³ Baker, K. A. (2002). “Communication, Chapter 13: Organizational Communication”. Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly – Funded Science.

İletişim bu son örgütsel değişimlerin sadece önemli bir yanı değil, etkili iletişim modern örgütlerin temeli olarak da görülebilir. Toplumsal olarak inşa edilmiş gerçeklikler olarak örgütlerin iletişim süreci aracılığıyla oluşur²⁴⁴.

Bu yapı, farklı amaç ve hedeflere sahip bir dizi işlevselleştirilmiş gruptan oluştuğundan, bu tarafların etkileşimin etkinliğini ortaya koymak için iletişim kalitesi konusundaki memnuniyetini değerlendirmek önemlidir. İletişimi daha iyi anlamak için, dört teorik bakış açısı aşağıda açıklanmıştır²⁴⁵: Mekanik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşim perspektifi. Dört bakış açısı iletişim ile ilgili farklı varsayımlar içerdiğinden, iletişim süreci için kritik olan farklı öneri ve ilişkileri geliştirirler.

2.4. Örgütsel Performans Ölçümü ve Gereklilikleri

Performans ölçümü, bir işletmenin daha önceden oluşturulan hedefler yönünde ortaya çıkan ürünleri ve hizmetleri veya sonuçları beraber incelemesine yönelik analitik bir süreç şeklinde yürütülmektedir. Diğer ifade ile performans ölçümü işletmenin yararlandığı kaynakları, ürettiği ürün veya hizmetleri, kazandığı sonuçları takip edebilmesi yönünde düzenli ve sistematik şekilde veri toplaması, bu verileri analiz etmesi ve rapor haline getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır²⁴⁶. Dolayısıyla performans ölçümü, kurumların daha önceden oluşturulan hedeflerine ne şekilde ulaşıldığını ortaya çıkaran işlemler dizisidir.

Örgütsel performans ölçümü ve kontrol sistemleri, organizasyon faaliyetlerindeki kalıpları korumak veya değiştirmek için yöneticilerin kullandığı resmi, bilgiye dayalı rutinler ve prosedürlerdir²⁴⁷. Tipik bir performans ölçümü, işletmelere düzenli aralıklarla iş hedefleri belirleme ve ardından yöneticilere bu hedeflere yönelik ilerleme hakkında geri bildirim sağlamalarında yardımcı olur. Bu hedefler için zaman

²⁴⁴ Tseng, H., Y., (2006). "Communication Factors Which Promote Employee's Job Satisfaction in Taiwan High-Tech Industry: A Personality Traits Study". A Thesis of The Graduate Faculty of The University of Akron.

²⁴⁵ Tseng,, a.g.e. 2006

²⁴⁶ Sayıştay Raporu, (2003), Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, <http://sayistay.gov.tr/yayın/yayınicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, (31.03.2019).

²⁴⁷ Simmons, Robert. (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall.

ufku, kısa vadeli hedefler için tipik olarak yaklaşık bir yıl veya daha az olabilir veya uzun vadeli hedefler için birkaç yıl sürebilir.

Ölçüm sistemleri çoklu ölçümlerden oluşur. Ölçüm (veya metrik), karşılaştırma amacıyla kullanılabilecek nicel bir değerdir²⁴⁸. Belirli bir önlem, önceden belirlenmiş bir hedefle karşılaştırıldığında zaman içinde kendi kendine karşılaştırılabilir veya diğer önlemlerle birlikte değerlendirilebilir. Karşılaştırma amacıyla bir ölçü kullanıldığından mutlak bir değer göstermesi gerekmez. Örneğin, müşteri karlılığını ölçmede, iki müşteri arasındaki kârlılıktaki göreceli mesafeyi bilmek, bir müşterinin karlılığının mutlak değerini bilmekten daha değerli (ve daha kolay elde edilebilir) olabilir. Ayrıca, birçok Performans Yönetimi sistemi, bir ölçümü yalnızca kendisiyle değil, diğer önlemlerle de karşılaştırmayı teşvik eden bir değere normalleştirir.

Performans ölçüm sistemlerinin kullanımı incelendiğinde, sistemlerin kullanımı çeşitli açılardan sınıflandırılabilir ve analiz edilebilir. Örneğin, bir performans ölçüm sisteminin kullanılması, karar verme sistemi mi yoksa bir kontrol sistemi mi olduğunu, performans ölçümünün çoğunlukla karar vermek için mi yoksa çoğunlukla kontrol amacıyla mı kullanılacağına bağlı olarak analiz edilebileceğini gösteren bir kontrol sistemi olup olmadığını tanımlar²⁴⁹. Performans ölçüm sistemleri de, kullanıldığı bağlamlara odaklanarak incelenmiştir ve bu bağlamdaki araştırmalar, Performans Yönetimi sistemi kullanımının faydalarının, bağlamsal faktörlere dayanarak kullanımı incelemek için bir bakış açısı sunan kurumsal uyumla yapması gerektiğini göstermektedir.

2.5. Örgütsel Performans Ölçüm Yöntemleri

Şirketlerin doğru performans ölçüm yöntemleri ile toplam kurum performanslarının ölçülmesi önemlidir. Performans göstergeleri, her performans ölçüm sisteminin ana bileşenleridir. Performans göstergesi, hedeflere karşı performans değerlendirmeyi sağlayan stratejik bir araç olarak tanımlanmaktadır. Performans göstergeleri, kritik olmayan faaliyetleri ve süreçleri ölçen düz önlemlerin aksine, bir kuruluşun sağlığını

²⁴⁸ Simmons, a.g.e. , 2000

²⁴⁹ Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

yansıtan hayati öneme sahip faaliyetleri ve süreçleri ölçer. Ayrıca, bir kuruluşun tüm seviyelerini hizalar ve tüm bireylerin aynı amaçlara doğru yürüdüğünden emin olurlar. Dolayısıyla, performans göstergeleri sade ölçülerden daha fazlasıdır, bağlamı içeren ölçütlerdir. Bu nedenle, bir kuruluşun büyük olasılıkla birçok önlemi olacaktır, ancak yalnızca birkaçı performans göstergeleri olarak nitelenebilir. Örneğin, yazılım geliştirme konusunda uzmanlaşmış bir kuruluş, önlemlerin ortalama başarısızlık, hata yoğunluğu ve hata giderme etkililiğini performans göstergeleri olarak kabul edebilir. Üretimde, üretilen birim sayısı, üretim kalitesi ve stok devri gibi önlemler hayati göstergeler olarak nitelendirilebilir.

Performans göstergeleri farklı kriterlere göre sınıflandırılabilir. Fitzgerald ve arkadaşları, herhangi bir kuruluşta iki temel performans göstergesi türü olduğunu öne sürmektedir: sonuçlarla ilgili olanlar ve sonuçların belirleyicileri üzerine odaklananlar²⁵⁰. Sonuçları ifade eden göstergelere genellikle gecikmeli göstergeler, belirleyicilere odaklanana öncü göstergeler denir. Öncü göstergeler, kurumun gelecekteki performansı üzerinde önemli bir etkisi olan faaliyetleri ve süreçleri ölçer. Kuruluşun sözde kilit sürücülerini ölçerler. Öncü göstergeler, stratejinin başarıyla uygulanıp uygulanmadığına dair erken bir gösterge sağlar. Ya mevcut duruma ya da gelecekteki planlı bir duruma dayanırlar. Kalite seviyesi, çalışanların morali ve zamanında teslimatlar tipik örneklerdir. Bazı yazarlar, öncü göstergelere odaklanmanın gecikmeli göstergelere önemli bir etkisi olacağını savunuyor²⁵¹.

Benzer şekilde, Kaplan ve Norton, hem dış görüşü (finansal ve müşteri perspektifi) hem de kurumun iç görüşünü (iş süreci ve öğrenme ve büyüme perspektifi) temsil eden ölçüm için dört farklı perspektif tanımlamaktadır²⁵². İç göstergeler tipik olarak süreçler, maliyetler ve gelirlerle ilgilidir ve yeni ürün sayısı, üretim maliyetleri, verimlilik ve çevrim süreleri gibi önlemleri içerebilir. Dış göstergeler genellikle pazarlar, müşteriler ve hissedarlar ile ilgilidir ve pazar payı ve müşteri memnuniyeti gibi önlemleri içerebilir.

²⁵⁰ Chantal Bonnefous. Indicateurs de performance, chapter La construction d'un système d'indicateurs pertinents et efficaces. Productique. Hermes Science, Paris, France, 2001.

²⁵¹ Thomas Wettstein. Gesamtheitliches Performance Measurement. Vorgehensmodell und informatio

²⁵² Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.

2.5.1. Öznel ve Nesnel Performans Ölçümü

Kamu kurumlarında performansın belirleyicilerinin çalışmalarında hem nesnel hem de öznel performans ölçütleri kullanılmıştır. Bununla birlikte, kamu sektörü çalışmaları nadiren kombinasyon halinde nesnel ve öznel önlemler kullanmış ve literatürün çoğu bu önlemleri eşdeğer olarak ele almıştır²⁵³. Kamu yönetimi araştırmalarında objektif önlemler altın standart olarak görülmüştür. Genel olarak, kamu sektörünün performansının optimum göstergeleri olarak kabul edilirler çünkü gerçek dünyayı doğru bir şekilde yansıttığına ve takdir yeterliliğini en aza indirdiğine inanılır²⁵⁴. Bu nedenle, nesnel bir gösterge tarafsız, bağımsız ve analiz ünitesinden ayrı olmalıdır.

Takdirsizliği azaltmak ve nesnel olmak için, bir performans ölçütü, önce performans boyutunun kesin değerlendirmesini, ikincisi ise doğruluğunu doğrulamak için harici bir süreci içermelidir. Birçok önlem bu kriterleri karşılamaktadır. Örneğin, okul sınav sonuçları, okulların etkinliğinin bir unsurunu yansıtan objektif önlemlerin iyi bir örneğidir ve öğrencilerin başarıları, dış denetçiler tarafından işaretlenmesiyle doğrulanmaktadır. Ayrıca, bu bilgiler kamuya ve toplum tarafından incelemeye açıktır²⁵⁵.

Öznel bir önlem, bir şekilde önyargılı olabilir ve analiz ünitesine uzak değildir. Nesnel olanlar gibi öznel önlemler, kuruluşla ilgili olan bir performans boyutuna atıfta bulunmalıdır, yani, öznel yargılamalar ya bir kuruluşun üyeleri tarafından yapılabilir, öyle ki performans yargıları içseldir, tipik olarak yapılan araştırmalardan elde edilir. Yöneticiler veya bunlar düzenleyici kurumlar tarafından istihdam edilen tüketiciler veya denetçiler gibi dış paydaşlara dayanabilir. Bu önlemler dış olsa da, genellikle bağımsız incelemeye tabi tutulmamışlardır²⁵⁶.

Bazı performans kararları, örneğin ABD hükümeti tarafından kullanılan İcra Şube Yönetimi Puan Kartı ve birçok İngiliz kamu hizmetinde kullanılan denetim sistemi

²⁵³ Wall, T. B; Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. and West, M. 2004. 'On the validity of subjective measures of company performance', *Personnel Psychology*, 57: 95-118

²⁵⁴ Meier, K. J. and Brudney, J. L. 2002. *Applied statistics for public administration* Orlando: Harcourt College.

²⁵⁵ Meier, ve Brudney, a.g.e. 2002

²⁵⁶ Meier, ve Brudney, a.g.e. 2002

gibi öznel ve nesnel önlemlerin yönlerini içerir. İkinci durumda, hükümet müfettişleri kamu kuruluşlarına objektif çalışan performans verilerinin karışımı, ajans personelinin performansının öznel içsel ölçütleri, kullanımların öznel dışsal algısal önlemleri ve saha ziyareti sırasında kendi izlenimlerini temel alarak karar verir²⁵⁷.

Tüm performans ölçütleriyle ilgili olarak bir dizi geçerlilik konusu bulunmaktadır. Kamu kurumlarının performansının operasyonelleştirilmesi süreci, kamu sektöründe performansın kapsamlı boyutlarıyla ilgili olan en zor olan objektif önlemlerin kullanımıyla ilgili bir dizi ilginç soru ortaya çıkarmaktadır. Eğer kamu kurumlarındaki performans karmaşıklığı ile nesnel önlemler alınamıyorsa, öznel önlemlerin kullanımına ciddi dikkat gösterilmelidir. Nitekim, öznel önlemlerin kullanımı literatürde sıklıkla savunulmaktadır, çünkü nesnel önlemler basit bir şekilde mevcut değildir veya performansın tüm uygun boyutlarına dokunmuyor²⁵⁸.

Öznel önlemlerin sınırlı olduğu görülüyor çünkü ortak yöntem yanlılığının en ciddi olduğuna inanılan bir dizi kusurdan uzaktırlar²⁵⁹. Ortak yöntem yanlılığı, anketörlerin ayrı anket sorularına benzer yanıtlar vermeye yönelik genel tercihlerinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikle ankete katılanların hem yönetim hem de performans hakkında karar vermesi ve bu değişkenlerin daha sonra istatistiksel bir modelde kullanılması durumunda bir sorundur. Ayrıca, bilgi verenin bilgi vermeyle ilgili belirsizlikle birlikte hatırlamaya güvenmek öznel performansların doğruluğunu da azaltabilir²⁶⁰.

2.5.2. Finansal Performans Ölçümü

Performans ölçüm ve kontrol sistemlerinin amacı, temel olarak yönetimsel kararları ve eylemleri kolaylaştıran bilgileri iletmektir. Performans, bir şirketin ne kadar iyi yaptığı ve bir ölçüm veya ölçüm, kıyaslama amacıyla ölçeklenebilen ve kullanılabilir nicel bir değerdir²⁶¹. Performans ölçüleri, finansal ve finansal

²⁵⁷ Boyne, G. A. 2002. 'Concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory framework in England and Wales', Public Money and Management, 22(4): 17-24.

²⁵⁸ Boyne, 2002

²⁵⁹ Wall, Michie,, Patterson, , Wood,, Sheehan,, Clegg, ve West, 2004

²⁶⁰ Golden, B. R. 1992. 'Is the past the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategies', Academy of Management Journal, 35: 848-860.

²⁶¹ Simon, a.g.e. ,2000

olmayan olmak üzere ikiye ayrılabilir. Finansal ölçümler, örneğin gelir veya kar gibi parasal olarak ifade edilir. Finansal ölçümler bilanço, gelir tablosu ve nakit akışı tablosu gibi finansal tablolara toplanabilir. Bir kuruluş için bir finansal ölçüm örneği satış değeri olabilir²⁶². İşletmelerde ölçümün finansal perspektifi, gecikmeli veya tarihsel ölçümler olarak da açıklanabilir; bu, finansal ölçümlerin ne olduğunu göstermektedir. Örnek olarak gelir, karlılık ve varlık kullanımı sayılabilir.²⁶³

Finansal ölçütler gelir veya gelir artışı olabilir bu ölçüt, müşterinin bir firmanın mal ve hizmetlerini satın alma isteğini gösterir. Brüt Kar Marjı, müşterilerin, firmanın ürünlerinde veya hizmetlerinde algılanan değer karşılığında prim fiyatları ödemeye istekli olduğunu gösterir. Garanti masrafları veya ürün iadeleri bu önlemlerin ürün kalitesine ve ürünlerin özellik ve niteliklerle ilgili müşterilerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığına ilişkin bir iç görüş sağlar²⁶⁴.

Finansal ölçütler, işletmelerin ürünlerin üretimi ve satışı (yapılan işler, verilen hizmetler) ile ilişkili iş döngüsünü tamamlar ve aynı zamanda bir sonraki faaliyetlerinde gerekli bir koşul olarak hareket eder. Şirket faaliyetlerinin finansal sonuçlarının yüksek değeri, vergi muafiyeti yoluyla devlet bütçesinin güçlendirilmesini sağlar, işletmenin yatırım çekiciliğinin artmasına, imalat ve finans sektöründeki ticari faaliyetlerine katkıda bulunur. Dolayısıyla, işletmenin finansal sonucunun ekonomik içeriğinin tanımı, türlerinin incelenmesi, analiz görevlerinin açıklanması ve analiz yöntemlerinin oluşturulması, ekonomik faaliyetlerin kapsamlı ekonomik analizinde merkezi yerlerden birini kapsar²⁶⁵.

Herhangi bir işletme için, bir finansal sonuç elde etmek, faaliyetlerinin sonuçlarının şirket tarafından (pazar) tanınması veya işletme içinde üretilen bir ürünün, ürünler, işler veya hizmetler biçiminde satışından elde edilen sonuçların elde edilmesi anlamına gelir. Ardından, işletme için nihai finansal sonuç, elde ettiği satışlar ve onun alındığı masraflar sonucu elde edilen sonuçların dengesi olacaktır. Devlet için, ticari bir teşebbüsün faaliyetlerinin nihai mali sonucu, bileşiminde yer alan vergi

²⁶² Simon, a.g.e. ,2000

²⁶³ Niven, P. R. (2005). Balanced Scorecard: Diagnostics Maintaining Maximum Performance. John Wiley and son Inc. New Jersey

²⁶⁴ Simons 2000

²⁶⁵ Ceylan, Ali (1998), İşletmelerde Finansal Yönetim, 5. Baskı, Etkin Kitapevi, Bursa,1998.

olacaktır. Mal sahibi, yatırımcı için nihai finansal sonuç, lehine dağıtılan vergi sonrası kârın bir kısmıdır. Vergilendirme ve sahiplerine temettü ödemesi, alacaklılara faiz ödenmesinden sonra kalan kâr, işletmenin üretim ve sosyal gelişimi için net nihai finansal sonucudur²⁶⁶.

“Finansal sonuçlar”, “kar” kavramları muhasebe, vergi muhasebesi, ekonomik faaliyetlerin kapsamlı bir ekonomik analizi, finansal ve yatırım analizi, finansal yönetimde kullanılır.

2.5.2.1. Kârlılık Ölçütleri

Nimalathasan, kârın sadece bir ürünün başarısını değil aynı zamanda bunun için pazarın gelişimini ölçen bir işletmenin temel amacı olduğunu belirtmiştir. Daha fazla kar geleceğe yönelik yaratıcı olan geçmişin karnesidir²⁶⁷. Velnamby ve Nimalathasan, karlılığın firmanın performansının daha doğru bir görünümünü sağlayacağını fark etmişlerdir²⁶⁸. Pandey, tamamen planlanmış ekonomileri olan ülkelerdeki son deneyimlerin ekonomistlerin, bir işletmenin etkin bir şekilde işlemesi için bir kriter olarak genel kârlılığın önemini vurgulama konusunda haklı olduklarını belirtmiştir. Weston’a göre, kâr, verimliliği test etmek ve sahiplere yapılan yatırımın değerini ölçmek için kullanmanın, alacaklılara olan güvenlik marjının, çalışanlara aşırı fayda kaynağı, Hükümetin vergilendirilebilir kapasite ve yasama eyleminin temeli, ülkenin kârına ekonomik ilerleme, üretilen milli gelir ve yaşam standardında yükseliş endeksidir²⁶⁹.

Kârlılığa finans ve muhasebe literatürlerinde büyük önem verilmiştir. Hifza Malik'e göre, Kârlılık, finansal yönetimin en önemli hedeflerinden biridir, çünkü finansal yönetimin bir amacı mal sahiplerinin servetini en üst seviyeye çıkarmaktır ve karlılık performansın çok önemli bir belirleyicisidir²⁷⁰. Karlı olmayan bir iş ayakta kalamaz.

²⁶⁶ Berk, Niyazi, Finansal Yönetim, 2. Baskı Eskişehir, 1995.

²⁶⁷ Nimalathasan B (2009). Profitability of listed pharmaceutical companies in Bangladesh: An inter and intra comparison of AMBEE and IBN SINA Companies Ltd, Economic and Administrative series, 3:139- 148.

²⁶⁸ Velnamby T, Nimalathasan B (2008). Firm Size and Abstracts of research papers, Jaffna science Association, and 15th annual session, Jaffna, Sri Lanka, 15(1):74

²⁶⁹ Weston, a.g.e. 1978

²⁷⁰ Hifza, M. (2011). Determinants of Insurance Companies Profitability: An Analysis of Insurance Sector of Pakistan. Academic Research International, 1(3) [Online]. Available

Tersine, son derece kârlı bir işletme sahiplerini yatırımlarının geri dönüşü ile ödüllendirme kabiliyetine sahiptir. Bu nedenle, bir işletmenin varlığının nihai amacı, mevcut piyasa koşullarında işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için kar elde etmektir. Pandey, karlılığı bir işletmenin kabiliyeti olarak tanımlarken, kar kavramını diğer unsurlarla ilişkili olarak yorumlamaktadır²⁷¹.

Şirketlerin operasyonlarını nasıl finanse ettiğini anlamak için karlılığın belirleyicilerini incelemek gerekir. Bir ticari faaliyetten elde edilen gelir tutarı, faaliyetin sürdürülmesi için gereken harcamaları, maliyetleri ve vergileri aştığında finansal bir fayda elde edilir. Kârlılık analizi, şirketin performansını şirkette elde ettiği karlar veya şirkette kullanılan hisse senedi yatırımları veya sermayesi ile ilgili olarak veya satışlar, kar (veya zarar) ile ilgili olarak kazandığı karlar açısından değerlendirir. Çoğu girişimcinin geri dönüş için yatırım yapması durumunda, bir işletmenin kazandığı kar o yatırımın başarısını ölçmek için kullanılabilir. Hermanson, kârlılığın kuruluşların gelir üretme kabiliyeti ve gelir üretme kabiliyetinin kaybı olduğunu tanımlamaktadır²⁷². Ayrıca, elde edilen gelirin girdi maliyetinden yüksek olması, yani sadece karlılık olduğunu, ancak gelirlerin girdi maliyetinden düşük olması durumunda düşük performansı yansıttığını iddia eder.

2.5.2.2. Standart Bütçeler

Lambe, Lawal ve Okoli'ye göre bütçeleme, kamu yönetimi ve firma yönetimi için kilit bir politika aracıdır; Özel hayatımızda olduğu kadar işletmelerde, devlette ve gönüllü gruplarda da uygulandığı şekliyle tanıdık bir faaliyettir²⁷³. Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü CIMA, bütçeyi belirli bir amaca ulaşmak için belirlenmiş bir süre öncesinde hazırlanmış ve onaylanmış finansal veya niteliksel bir beyan olarak görmektedir. Egbunike, bütçenin, gelecekte belirli bir dönem için bir işletmenin işlemleri için finansal şartlarla ifade edilen kapsamlı ve koordineli bir plan olduğuna

at:www.Journals.Savap.Org.Pk. - Hoy, F., McDougall, P.P., & Dsouza, D.E. (1992). Strategies and environments of high-growth firms", in D. L. Sexton and J. D. Kasarda (eds), The State of the Art of Entrepreneurship, Boston, Pws-Kent, 341-357.

²⁷¹ Pandey, I.M. (1980). Concept of earning power. Accounting Journal, April, 4.

²⁷² Hermanson, 1989

²⁷³ Lambe, I., Lawal, M., & Okoli, T. (2015). A systematic review of budgeting and budgetary control in government owned organizations. Research Journal of Finance and Accounting, 6(6), 1-10.

inanmaktadır²⁷⁴. Lucey, bir bütçeyi, satış ve üretim gibi belirli işlevleri yerine getirmeleri veya nakit, sermaye harcaması, insan kaynakları gibi finansal kaynaklar kalemleri için bir kuruluş için bir bütün olarak hazırlanmış bir eylem planının nicel bir ifadesi olarak tanımlamıştır²⁷⁵.

Maliyet ve Yönetim Muhasebeciler Enstitüsü tarafından belirtildiği gibi bütçe kontrolü, yöneticilerin bir politikanın gerekliliklerine karşı sorumluluklarını ve bütçelemeyle elde edilen sonuçları fiili olarak bireysel eylemle güvenceye almak için sürekli karşılaştırmaya yönelik bütçelerin oluşturulmasıdır. Bu politikanın ya da gözden geçirilmesi için bir temel oluşturmaktadır.

Aynı şekilde Batty, bütçe kontrolünü bütçeyi kurumun tüm yönlerini planlama ve kontrol etme aracı olarak kullanan bir sistem olarak görüyor²⁷⁶. Dolayısıyla bütçe ve bütçe kontrolünün altında yatan felsefe, proje yöneticilerinin günlük operasyonel faaliyetleriyle bağlantılı maliyet ve gelir göstergesi, bilgi sağlama ve yönetim kararlarını yıl boyunca destekleme ve kuruluşun özellikle analiz edilmesinde izleme ve kontrol etme aracı olarak hizmet etmeleridir. Sonuç olarak, bir kurumun performansını değerlendirmek için bütçeleme ve bütçe kontrolü gerekmektedir.

Bütçe Kontrolü Kavramı Bütçe kontrolü, bütçenin hazırlanmasını kapsayan, departmanı koordine eden ve sorumluluk belirleyen, fiili performansı bütçeli ile karşılaştıran ve maksimum karlılığa ulaşmak için sonuçlara göre hareket eden bir maliyet kontrol sistemi olarak görülebilir²⁷⁷. Lockyer tarafından gözlemlendiği gibi, bütçe kontrolü, bir kurum içindeki genel sorumluluk muhasebesi sisteminin bir parçasıdır, çünkü maliyetler ve gelirler, mali izlemeye izin vererek bütçe sahiplerinin kişisel sorumluluk alanlarına göre analiz edilir²⁷⁸. Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü, bütçe kontrolünü fiili sonuçları planlanan çıktılarla karşılaştırma ve varyasyonları raporlama süreci olarak görmektedir.

²⁷⁴ Egbunike, P.A (2014). Management accounting techniques and applications. (Revised edition), Anambra: Nimo-Rex Charles and Patrick Limited.

²⁷⁵ Lucey, T. (2003). Management accounting. New York: DP Publication.

²⁷⁶ Batty, J. (1982). Management accounting. London: Macdonald and Evans Ltd

²⁷⁷ Brown J.L. & Howard, L.R. (2002). Principles and practice of management accounting. London: MacDonal and Evans Ltd.

²⁷⁸ Lockyer, K. (1983). Fundamental of budget preposition ethics: A development. New York: McGraw-Hills Book Company

Performans değerlendirmesi, her bütçe yaratan kuruluş için esastır; bu nedenle, kuruluşların bütçe / bütçe kontrol önlemlerinin belirli bir süre zarfında beklenen sonuçları elde edip etmediğini belirlemek için bir araç olarak kullanılabilir. Bu nedenle, performans değerlendirme bir kuruluşun ne kadar iyi performans gösterdiğini değerlendirmek için bir araçtır.

2.5.2.3. Bütçe Sapmalarının Analizi

Bütçe planlamasında her iki durumda da gerçek değerlerin planlananlardan sapmaları olabilir. Aşağıdaki sapma türleri ayırt edilmiştir.²⁷⁹

- Mutlak sapmalar. Mutlak sapma, biçimsel matematik kurallarına göre gerçek ve planlanan değer ile karşılık gelen işaret arasındaki farkı ifade eder.
- Bağlı sapmalar. Belirli bir göstergenin gerçek ve planlanan değeri arasındaki farkı, bu göstergenin planlanan değeri ile ilişkilendirerek yüzde olarak ifade ederler. Bağlı sapmaların kullanılması analizin bilgi içeriğini artırır ve değişikliklerin daha belirgin bir şekilde değerlendirilmesine izin verir.
- Seçici sapmalar. Seçici sapmaların hesaplanması, zaman içindeki kontrol edilen değerlerin karşılaştırılmasını içerir: çeyrek, ay. Cari yılın belirli bir ayı için kontrol edilen değerlerin önceki yılın aynı ayı ile karşılaştırılması, söz konusu dönemin önceki ayına kıyasla çok daha bilgilendirici olabilir.
- Birikimli sapmalar. Tahakkuk esasına göre hesaplanan tutarlar (kümülatif tutarlar) ve bunların sapmaları, geçmiş dönemler (aylar) için elde edilen sonuçların derecesini ve planlama dönemi (yıl) sonuna kadar olası bir sapmayı değerlendirmemizi sağlar. Bireysel dönemlerde meydana gelen, işletme parametrelerinde rastgele dalgalanmalar kısa sürede önemli sapmalara neden olabilir. Birikim, rastgele sapmaları telafi edebilir ve eğilimi daha doğru tanımlayabilir.
- Zaman bölümündeki sapmalar. Plan ve gerçeklerin karşılaştırılması, sapma analizinde tipiktir. Analitik amaçlar için, planlama sürecinin fiilen gerçekleşmiş değerlerini önceki dönemin gerçekleriyle karşılaştırmak ilgi çekici olabilir. Sapmaların hesaplanmasındaki bu yaklaşım, planlanan

²⁷⁹ Brown ve Howard, a.g.e. 2002

değerlerin fiili olanlardan olumsuz sapmaları için özellikle önemlidir. Her iki yaklaşım “plan-gerçek” ve “gerçek-gerçeği” geçmişin istatistiklerine dayanır ve gelecekteki sapmaları azaltabilir.

- Marj Derecelendirmesi. Herhangi bir bütçe parametresindeki sapma belirlenmiş çerçevenin dışındaysa sapmaların analizi yapılmalıdır. Seçici sapmalarda, genellikle yüzde olarak veya mutlak değerler olarak belirlenen doğrusal limitler kullanılır. Kümülatif sapmalar için, grafik görüntüsünde planlama dönemi sonuna doğru sivrilen bir huni biçiminde olan doğrusal olmayan sınırlar kullanılır.
- Sapmaların kar üzerindeki etkisinin tahmini. Belirli bir bütçe parametresinin yüzde sapması, öncelikle planlama ve bütçe disiplininin kalitesini gösterir, ancak kar üzerindeki etkinin derecesi hakkında neredeyse hiçbir şey söylemez.

İzin verilen limitleri aşan önemli sapmalarla, kontrol cihazı belirlenen sapmalardan sorumlu olan uygun birimleri bağlar. Sapmalardan sorumlu olanları belirlerken, birimlerin sonuç üzerindeki etkisinin gerçek olasılığını göz önünde bulundurmak gerekir. Sapmaların analizinde kontrollü ve kontrolsüz sebepler arasında ayırım yapmak gerekir²⁸⁰. Kontrolsüz sapma nedenleri dış ortamdaki değişikliklerle ilişkilidir. Şirket kontrollü nedenleri bir dereceye kadar etkileyebilir. Sapmalar en sık planlamadaki hatalardan veya planın uygulanmasıyla ilgili hatalardan kaynaklanmaktadır. Maliyetlerin sabit ve değişken bir şekilde net bir şekilde bölünmesi, üretim ölçeğindeki değişikliklere bağlı olarak planlanan maliyet seviyesindeki değişimi hesaba katan esnek tahminler yapılmasına olanak sağlar.

Esnek bir maliyet tahminine dayanarak, gerçek üretim hacmi için planlanan maliyetleri yeniden hesaplamak mümkündür, bu da yöneticilerin faaliyetlerinin tahminlerin uygulanmasını kontrol etmelerine yönelik daha objektif bir değerlendirme yapmasını sağlayacaktır. Esnek bütçeden sapmalar, fiyat sapmalarından ve verimlilikteki sapmalardan kaynaklanabilir²⁸¹.

²⁸⁰ Karakaya, M. (2014). Maliyet Muhasebesi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

²⁸¹ Gençoğlu, Ü. Gücenme (2008). Türkiye Muhasebe Standartları ile Uyumlu Maliyet Muhasebesi, MKM Yayıncılık, Bursa.

Fiyat sapması- bir kaynağın fiili ve bütçe fiyatı arasındaki fark, gerçek tutarıyla çarpılır. Performans sapması, esnek bütçe için kullanılan ve planlanan üretim faktörlerinin sayısı ile bütçe fiyatının çarpımı arasındaki farktır. Bu ayrımın temel amacı, kontrol edilen ve nispeten kontrolsüz faktörlerin etkisini izole etmektir. Fiili maliyetlerin planlanandan sapmalarını analiz etme teknolojisi aşağıdaki adımları içerir²⁸²:

- Gerçek ve planlanan göstergelerin karşılaştırılması;
- Fiili karın planlanandan sapma nedenlerinin belirlenmesi;
- Fiyat ve kaynaklardaki sapmaların hesaplanması (fiyat faktörü);
- Kaynak kullanım hacmindeki sapmaların hesaplanması (kantitatif faktör).

Fiili maliyetlerin normatif olan sapmalarının analizi, yöneticilerin performansı değerlendirmelerine ve üretim sürecini iyileştirmelerine yardımcı olur. Sapma analizi dört seviyeye ayrılır: 0 - seviye (yüzeysel), 1 - (derinlemesine), 2 - (farklı üretim hacimlerine indirgenmiş) ve 3 - (ayrıntılı). 0 düzeyinde, herhangi bir göstergeden birinin gerçek değerinin planlanan seviyesinden bir sapması tespit edilirse (mutlak bir değerlendirmede fazla doldurma veya yetersiz doldurma), o zaman 1 düzeyinde, gerçek ve katı bütçe değerleri tüm ana göstergeler için karşılaştırılır: gelir, değişken ve sabit maliyetler, marjinal gelir ve faaliyet karı²⁸³.

2.5.3. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Genel olarak performans ölçümlerinin ve özellikle de finansal olmayan performans ölçümlerinin günümüzde işletmelerde nasıl kullanıldığını, performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesini kavrayarak, şirketler için şu anda yaşanan hem fırsatların hem de zorlukların açıklanmasında yardımcı olabilir. 1970'lerden önce, işletme performansı finansal performans ölçümleri yardımıyla ölçülmüştü. Bunlar genellikle birbirleriyle yakından ilgili olan muhasebe ilkelerine göre standartlaştırılmış ölçümlerdir²⁸⁴. Bununla birlikte, 1970'i takip eden yıllarda, Japon şirketlerinin sınırlı kaynaklarına rağmen başarısı nedeniyle, iş dünyasında finansal

²⁸² Altuğ, O. (2006). Maliyet Muhasebesi, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

²⁸³ Çetiner, E. (2008). Yönetim Muhasebesi, Gazi Kitabevi, Ankara.

²⁸⁴ Stern, L. D. (2006). A guide to global acquisitions. Palo Alto, CA: Fultus Corporation.

performans ölçüm sistemi memnuniyetsizliği ortaya çıkmıştır²⁸⁵. Finansal performans ölçümlerinin geçmiş finansal performansı özetlemek için uygun olduğu ve gelecekteki finansal performans için iyi göstergeler sağlamayı amaçlayan çoğu zaman başarısız olduğu ve gelecekteki finansal performans göstergelerine öncülük etmek yerine gecikmelere yol açtığı açıkça görülmüştür.

Batı dünyası, Japonya'nın başarısının, Kalite Yönetimi (QM) ilkelerinin, uygulamalarının ve araçlarının ortaya çıkmasına ve kalite, zaman, maliyet ve esnekliğe bağlı yeni etkili performans ölçümlerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunan operasyonel verimlilik ve etkililiğin bir sonucu olduğunu fark etti²⁸⁶. Aynı zamanda, maddi olmayan duran varlıkların değeri, örneğin bir şirketin insan kaynakları, bilgi teknolojisi sistemleri, müşteri ilişkileri ve ürün ve / veya hizmet kalitesi artmaya devam etti. Böylece, performans ölçümleri hem finansal ölçüler, karlılık, gelir ve nakit akışı hem de finansal olmayan ditto gerektiren, örneğin müşteri memnuniyeti, çalışanların yetenekleri, marka imajı ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ölçümler gerektiren çok boyutlu bir alan olarak tanınmaya başlandı²⁸⁷.

1990'lı yılların başında David Norton ve Robert Kaplan tarafından yürütülen bir araştırma, çalışmaya katılan şirketlerin desteklediği bir nedeni olan mevcut performans ölçüm sistemlerini güçlendirmeyi amaçladı. Çünkü, finansal performans ölçütlerine güvenmenin kuruluşun geleceği yaratma yeteneğini engellediği inancını paylaştılar²⁸⁸. Çalışmanın sonucu, geçmiş performansı özetlemenin bir yolu olarak geleneksel finansal performans ölçütlerini koruyan, ancak gelecekteki performansın itici güçlerini ölçmek için finansal olmayan ölçütleri de içeren Balanced Scorecard'ın tanıtılmasıyla sonuçlandı. Balanced Scorecard'ın çerçevesi dört perspektiften oluşur: finansal, müşteri, iç ticaret süreci, öğrenme ve büyüme. Kaplan ve Norton tarafından Balanced Scorecard'ın yeniliklerinin hem finansal hem de finansal olmayanla bütünleştirildiği iddia edildi. Bundan önce, çok sayıda şirket, kısa vadeli operasyonların kontrolünü kolaylaştıran, ancak uzun vadeli düşünmeden yoksun

²⁸⁵ Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60 (2), 279–290

²⁸⁶ Nudurupati, Bititci, Kumar ve Chan, 2011

²⁸⁷ Kaplan ve Norton, a.g.e. 2004

²⁸⁸ Kaplan, ve Norton, a.g.e. 2004

bırakan geçmiş eylemleri özetlemek ve değerlendirmek için yalnızca üst yönetim seviyesinde toplu finansal önlemlerden faydalanmıştır. Organizasyonun her kademesine sahip olmanın önemi, günlük faaliyetlerinin etkilerini ölçer ve anlar²⁸⁹.

2.6. Örgütsel Performansın Örgüt Açısından Önemi ve Sonuçları

Performans ölçümü, örgütün stratejik açıdan değişimine yönelik geribildirim döngüsünün gerçekleştirilmesi yönünden büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, performans ölçümü sisteminin doğru ya da yanlış bilgi sunması, örgütsel açıdan öğrenme ve gelişme sürecinin etkili bir şekilde geliştirilmesine yol açar. Bu yönde, sistemin yanlış ya da hatalı bilgi sunmaması için, örgütün bütün çıkar gruplarının çeşitli değer sistemlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bununla beraber, devamlı değişen şartlar sebebiyle, bir performans ölçüm sistemi oluşturmak ve belirli bir süreç sonunda bu ölçümü hayata geçirmek hiç kolay bir süreç değildir. Bu sebeple, performans kriterlerinin oluşturulmasında rekabet şartları ve bireysel öğrenme ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır²⁹⁰. Dolayısıyla, performans ölçüm sistemlerinin devamlı dikkate alınması ve gelecek ölçüm gerekliliklerine yönelik tahminler verilmesi gerekmektedir.

Küresel rekabet sürecinde rekabet avantajının kazanılabilmesi için kurumsal yapıda dönüşümler gerçekleştirmek, yönetim süreçlerine yeni döngüler ilave etmek ve bu yönde doğru performans koşulları oluşturmak gerekebilmektedir. Dolayısıyla, kurum içi öğrenme eylemlerinin devamlı ve sınırsız olması sebebiyle, bugünün değişen şartlarına uyum sağlamak için yeni eğitim programları gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ile tüketici memnuniyetinin oluşturulması çeşitli uygulamalar gerektirecek ve bunun yanı sıra bu yönde de doğru performans şartlarının belirlenmesi gerekecektir. Bu yönde, bu dinamik ve sonu gelmeyen dönemde, performans ölçümünün tüm örgüt birimlerini kapsayan bütünsel bir uygulama olduğu ve doğru sonuçların kazanılması için doğru yöntemlerin kullanılması gerektiği açıktır.

²⁸⁹ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press

²⁹⁰ Bingöl, Ş., Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993.

Performans ölçümü, iş görenin performansı, başarısı ya da başarısızlığı yönünde bir bilgi sunmaktadır. Objektif açıdan, sayısal bilgilere dayanan bir çalışan değerlendirmesi, çalışanın hedefindeki yeterlik oranını ortaya koyar. Bu sebeple çalışanın işinde ne kadar başarılı olduğunun belirlenebilmesi için performans değerlemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanın işlerini performans standartlarına uygun şekilde uygulayıp-uygulamaması, performans değerlendirme sonuçlarının hangi yöne yönlendireceğini de belirler. Performans değerlendirme sürecinde çalışana işinde sergilediği başarı nedeniyle farklı ödül ve primler sunulabileceği gibi, terfi veya izin gibi getirilerde sunulabilir. Başarısızlık halinde ise çalışanın eğitim ihtiyacı belirlenerek, başarısız olunan alanlarda eksiklikleri tamamlayabilir.

Sonuçta belirtilen becerilerin geliştiği, ortaya çıkmayanın ise geride kaldığı dikkate alınırsa, işçinin performansının belirlenmesinin önemli olduğu bilinmelidir. İşgücünün becerilerini doğru şekilde yönlendirmeleri performanslarını da arttıracığından bu süreç, onların işgücü sürecindeki terfileri yönünden de önemli bir durumdur. Başarılı performans gösterenler gelecek dönemlerde örgüt dahilinde konumlarını hızlı şekilde sağlamlaştıracığı için, buna yol açacak olan performans değerlendirme çalışmalarına önem verilmelidir²⁹¹. Liderler etkili ve objektif şekilde performans değerlendirme sistemi oluşturarak çalışanların performanslarını ayırt etmeli ve oluşan sonuçlara göre davranmalıdırlar. Bu hem çalışanı çalışmaya motive edecek hem de sağlıklı bir kurum yapısının kurulmasına olanak sağlayacaktır.

2.7. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Performans Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Çalışmalar

Bir örgütte lider kişinin rolü, vizyon, misyon, amaçların belirlenmesi ve oluşturulması, örgütlenme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde elde etmek için çaba ve kurum çalışmalarını yönlendirmek ve idare etmek için stratejiler ve

²⁹¹ Sabunçuoğlu, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa, Furkan Yayınları, 1994

yöntemler oluşturmak yönünden çok önemlidir²⁹². Harici ortamda oluşan farklılıkları aradan kaldırmak için misyon ve vizyonu elde etmek için üst düzey liderlik olgusu şarttır. Bugün bir çok örgüt etik olmayan uygulamalar, yüksek iş gücü değişim hızı, düşük finansal performans vb. biçimde sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu, etkili liderlik eksikliği nedeniyle olabilir. Birçok şirketin temel amacı belirtilen hedeflerine ulaşmaktır; dolayısıyla, çalışanları koordine etmek ve motive etmek için etkili liderlere ihtiyaç vardır²⁹³. Ne yazık ki, bazı şirketler yöneticileri tarafından benimsenen liderlik tarzını dikkate almamaktadır.

Sturkan, Nikolic, Sefic (2017), yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin iş performansı ve örgütsel performans algısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bosna Hersek'teki şirketlerde dönüşümsel liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin araştırma gerçekleştirilmiştir. Sunulan teorik temele ve diğer yapılan çalışmalara dayanarak bu hipotezler kurulmuştur: Bosna Hersek'teki şirketlerde dönüşümcü liderlik tarzları ile örgütsel performans algısı öğeleri arasında statik olarak anlamlı pozitif korelasyonlar vardır. Finansal performans ve yeni ürün geliştirme, çalışanın örgütsel performans algısı olarak kabul edilmiştir. Mevcut veriler, N = 127 üst düzey yöneticilerin katılımıyla ve anket yapılarak elde edilmiştir. Aynı zamanda tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi, bu ankette kullanılan istatistiksel değerlendirme yöntemleri olarak ele alınmıştır. Araştırma, dönüşümcü liderliğin bu çalışmaya dahil edilen şirketlerin finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu hipotezini doğrulamıştır. Olumlu bir değişimi teşvik etmek için liderlerin belirli özelliklere ve becerilere sahip olması, takipçileri için güçlü bir rol model (karizma) olması, son derece gelişmiş bir ahlaki değerlere sahip olması, yetkin, güvenilir olması, gerekmektedir. Araştırma sonuçları, dönüşümsel liderliğin, şirketin üst düzey

²⁹² Xu, G. Y. & Wang, Z. S., 2008. The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. Long Beach, CA, USA, IEEE Xplore, pp. 1090-1097.

²⁹³ Vigoda-Gadot, E., 2012. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. American Journal of Business and Management, 36(5), pp. 661- 683.

finansal performansının elde edilmesi, ve örgütsel performans algısı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.²⁹⁴

Aziz, Mahmood, Abdullah, Tajudin (2013), Malezya'daki KOBİ'lerin Liderlik Tarzları ve Örgütsel Performansı Arasındaki İlişkiye Girişimcilik Oryantasyonunun Aracılık Etkilerini incelemişlerdir. Araştırma KOBİ'lerin liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı arasındaki ilişki üzerindeki girişimci yönelimin aracılık etkilerini incelemektedir. İşletme sahibine / yöneticilere Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Girişimcilik Oryantasyon Anketi EOQ, örgütsel performans algısı anketi ve demografik anketten oluşan bir anket gönderilmiştir. Çalışmanın hipotezleri bu şekilde düzenlenmiştir: H1: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki var. H2: İşlemsel liderlik ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır H3: Pasif kaçınan liderlik ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır. Araştırmanın bulguları bu şekilde açıklanmıştır: i) dönüşümsel liderlik ve iş performansı, ii) işlemsel liderlik ve örgütsel performans algısı ve iii) Pasif kaçınan liderlik ve örgütsel performans algısı arasında önemli negatif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma aynı zamanda pasif-kaçınan liderliğin iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Girişimci oryantasyonun liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmesi beklenmesine rağmen, sonuçlar arabuluculuk etkisinin sadece kısmi olduğunu göstermiştir. Bu çalışma aynı zamanda imalat, inşaat, tarım ve telekomünikasyon gibi diğer sektörlerdeki araştırmaları genişletmek için bir fırsat sunmaktadır.²⁹⁵

Uchenwamgbe (2013), Liderlik Stilinin Nijerya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'ler) örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik çalışma yürütmüştür. Çalışma, Lagos eyaletindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada bu hipotezler test edilmiştir. (1) Liderlik tarzı ile

²⁹⁴ Edin Strukan, Milan Nikolić, Senad Sefić (2017). Impact Of Transformational Leadership On Business Performance. ISSN 1330-3651 (Print), ISSN 1848-6339 (Online) <https://doi.org/10.17559/TV-20150624082830>

²⁹⁵ Aziz, R., Abdullah, M., Tajudin, A., & Mahmood, R. (2013). The effect of leadership styles on the business performance of SMEs in Malaysia. International Journal of Economics Business and Management Studies, 2(2), 45-52.

örgütsel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (2) KOBİ'lerde Liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (3) Nijerya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde otokratik liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasında önemli bir ilişki yoktur. (4) Nijerya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetimsel liderlik tarzı ile çalışanların bağlılığı arasında önemli bir ilişki yoktur. Araştırmanın bulguları, iyi liderlik tarzının çalışanların moralini artırdığını ve hem işverenlerin hem de çalışanların organizasyonun büyümesi üzerinde olumlu etkisi olan ve çalışanlar için iyi refah olanakları sağlayan kararlar aldığı katılımcı liderlik tarzı olarak bilinen bir tarz olduğunu ortaya koymuştur²⁹⁶.

Liderlik stillerinin örgütsel performans algısı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Liderlik tarzı, organizasyonel kültürü ve dolayısıyla örgütsel performans algısını etkilemektedir. Klient ve arkadaşları bu gerçeği, 311 kuruluşta çalışan 2.662 çalışandan toplanan verilerle birlikte dört faktör liderlik teorisi kullanarak kanıtlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü ve örgütsel performans algısı, liderlik tarzı ile ilgilidir²⁹⁷.

Karizmatik liderliğin, bir vizyon geliştirdiği ve takipçilerinin vizyonu izlemesi ve yürütmesi istenen en başarılı liderlik stillerinden biri olduğu düşünülmektedir. Karizmatik liderlik yeniliği ve yaratıcılığı teşvik ediyor ve çalışanlar için motivasyon sağlıyor. Ancak, bu liderlik tarzının en büyük dezavantajı, takipçilerin tamamen lidere bağlı olmaları ve lider örgütten ayrıldıktan sonra, yönlendirmeden kalmalarıdır. Ojukuku ve arkadaşları da yaptıkları araştırmalarla benzer sonuçlar verdiklerini ifade etmişlerdir. Bir anket formu aracılığıyla Nijerya'da bulunan yirmi bankanın çalışanları hakkında nicel bir araştırma yaptılar. Araştırmalarının bulguları, karizmatik liderliğin örgütsel performans ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur²⁹⁸.

²⁹⁶ Ben-Bernard Prince Uchenwamgbe (2013) a.e s.23

²⁹⁷ Klein, A. S., Cooke, R. A. & Wallis, J., 2013. The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), pp. 241-254.

²⁹⁸ .Ojukuku, R. M., Odetayo, T. A. & Sajuyigbe, A. S., 2012. Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), pp. 202-207.

Longe tarafından yapılan araştırma, işlemsel liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İşlemsel liderlik tarzı, çalışanlar her zaman somut ve maddi olmayan ödüller kazanabildikleri için organizasyonel ve insani yeteneklerin en üst düzeye çıkarıldığı bağlamın sürdürülmesine yardımcı olur. Bu liderlik tarzı özellikle performans için en uygun ortamı yaratmada yardımcı olur ve ayrıca genel organizasyon performansını artıran çekici vizyonu ifade eder²⁹⁹. Sofi ve Devanadhen tarafından yapılan araştırmaya göre, işlem liderliğinin kuruluşun performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik tarzı çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yeniliği desteklememektedir ve dolayısıyla çalışanlar kuruluşun beklentilerine göre performans göstermemektedir³⁰⁰.

Tannenbanum ve Schmidt demokratik liderliği, karar alma sürecinin merkezileşmediği ve tüm astlar tarafından paylaşıldığı liderlik olarak tanımlamışlardır. Demokratik liderlik tarzında, zayıf uygulama ve zayıf karar verme potansiyeli yüksektir. Bununla birlikte, demokratik liderliğin, çalışanlarının görüşlerini ve görüşlerini değerlendirdiği için daha iyi performans göstermeleri için motive ettiği bilinmektedir. Demokratik liderlikle ilişkilendirilen bir diğer büyük sorun, katılan herkesin karar verme konusunda paylaşılan bir uzmanlık düzeyinde eşit hisseye sahip olduğu varsayımıdır³⁰¹.

Ejere ve Ugochukwu yapmış oldukları çalışmada, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için anket yöntemi benimsenmiştir. Veri toplama için yapılandırılmış Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) kullanılmıştır. Örgütsel performans, çaba, memnuniyet ve etkililik olmak üzere üç performans ölçütü temelinde değerlendirilmiştir. Mevcut verilerin değerlendirilmesi için Regresyon ve Korelasyon istatistiksel teknikleri 184 rastgele seçilen yanıtlayıcıdan elde edilen verileri analiz etmek için kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri: H1: Dönüşümcü

²⁹⁹ Longe, O. J., 2014. Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, 8(4), pp. 68-83.

³⁰⁰ Sofi, M. A. & Devanadhen, D. K., 2015. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8), pp. 31-45.

³⁰¹ Tannenbanum ve Schmidt, 2012

liderlik tarzı, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir.H2: İşlemsel liderlik tarzı organizasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.H3: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Araştırmadan, dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel performans üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu; işlemsel liderlik tarzının örgütsel performans üzerinde zayıf bir olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmadan ayrıca hem işlemsel hem de dönüşümsel liderlik stillerinin örgütsel performans ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Varılan sonuç, duruma bağlı olarak karma liderlik tarzının (dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerini birleştiren) benimsemek için en uygun stil olacağı yönünde değerlendirilmiştir. Bu nedenle, hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik tarzlarının karışımının, çalışanlara / takipçilere verilen görevin durumu ve niteliği dikkate alınarak uygulanması önerilmiştir³⁰².

Arham ve Muenjohn, örgütsel performans, girişimcilik oryantasyonu ve liderlik kavramları arasında ilişkileri ölçmek için daha spesifik bir model kullanmıştır. Malezya KOBİ'lerinde liderlik davranışları, girişimcilik oryantasyonu ve örgütsel performans arasında ilişki test edilmiştir. Çalışmada bu hipotezler değerlendirilmiştir: H1: Dönüşümsel liderliğin Örgütsel performans değişkenleri (Büyüme ve Karlılık) üzerinde işlemsel liderliğe göre daha büyük ve olumlu bir etkisi vardır. H2: Dönüşümcü liderliğin Girişimci Yönelim üzerinde işlemsel liderliğe göre daha büyük ve olumlu bir etkisi vardır. H3: Girişimci yönelim, liderlik davranışları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık eder. 397 Malezyalı yöneticinin yanıtına ve Yapısal Eşitlik Modelleme (SEM) testine dayanan sonuçlar, dönüşümsel ve işlemsel liderliğin organizasyonel performans değişkenleri üzerinde farklı etkileri olduğunu ortaya koymuştur.³⁰³

³⁰² Ejere, E. I., & Ugochukwu, D. A. (2013). Impact of transactional and transformational leadership styles on organisational performance: Empirical evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 30.

³⁰³ Arham, A. F., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organisational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Business and Information*, 2012, 31-41.

2.8. Genel Değerlendirme

Örgütsel performans kavramı literatürde çeşitli yazarlar tarafından değerlendirilmiş, genel olarak bu kavramın örgütün tüm düzeydeki başarısının temel araçlarından biri olarak ongorülmüştür. Örgütsel performans , belirli bir amaca sahip organize bir grup insanın bir işlevi ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirdiğiyle ilgilidir. Performans, bir işlevi veya görevi yerine getirme süreci veya eylemidir. Bu bölümde örgütsel performans algısı kavramı incelenmiş, performans kavramı aynı zamanda örgütsel performans ve ölçümü teknikleri açıklanmıştır. Örgütsel Performans boyutları olan verimlilik, maliyet, kalite, esneklik, yenilik, girdilerden yararlanma, kar, işgücü sirkülasyonu ve örgütsel iletişim kavramları ele alınmıştır. Bölüm içinde belirtildiği gibi örgütsel performans ölçümü örgütün hem finansal hem de finansal olmayan varlıkları ile ölçüle bildiğinden bu ölçümler iki başlık altında değerlendirilmiştir. Bu bölüm sonunda Liderlik tarzları ile örgütsel performans algısı arasında ilişkinin test edildiği çalışmalara da değinilmiştir. Yazarlar tarafından bu testlerin yapılması için hangi analiz yöntemlerinin kullanıldığı, çalışmaların hipotezleri ve sonuçları da yer almaktadır.

Son bölümde tez çalışmasının araştırma kısmı yer almaktadır. Burada araştırmanın amacı, kullanılan ölçekler, analiz metotları, araştırma bulguları ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın sonuncu bölümünde Azerbaycan Telekomünikasyon sektörüne yönelik anket çalışması, araştırma yöntemlerine dair bilgiler ve sonuçları yer almaktadır. Telekomünikasyon sektöründeki şirketlerde liderlik tarzlarının örgütsel performans algısına nasıl etki ettiğini ölçmek için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının bulguları bu bölümde açıklanmaktadır.

3.1. Azercell, Bakcell ve Nar (Azerfon) Telekomünikasyon şirketleri hakkında

Azercell Telecom LLC, en büyük pazar payına ve 4,8 milyondan fazla aboneye sahip Azerbaycan'ın lider mobil operatörüdür. Azercell Ocak 1996'da kuruldu ve aynı yıl 15 Aralık'ta Azerbaycan'daki ilk GSM operatörü olarak ticari faaliyetine başladı. 1998'de Azercell, ön ödeme sistemini (SimSim) tanıtan dünyadaki ilk şirketlerden biriydi (www.azercell.com, 05.11.2019).

Azercell ülkedeki telekomünikasyon sektörünün gelişimi için 1 milyar dolar'dan daha fazla yatırım yapmıştır. Vergi Bakanlığı'na göre Azercell, petrol dışı sektördeki en büyük vergi mükellefidir. Azercell ilk kez ülkeye bir dizi yenilik getirmiştir: GSM teknolojisi, ön ödemeli sistem, mobil internet hizmetleri, 24/7 Telefon Merkezi (*1111), 7/7 Ön Büro Hizmetleri, Azercell Express Ofisleri, M2M, 4G teknolojisi, çevrimiçi müşteri hizmetleri, sosyal medya müşteri hizmetleri, mobil elektronik imza servisi “Asan İmza” ve daha fazlası. Azercell'in hızla büyüyen 4G ağı, Bakü ve Abşeron da dahil olmak üzere ülkenin yaklaşık 60 bölgesini kapsamaktadır. (www.azercell.com, 05.11.2019)

8000'den fazla baz istasyonu ile Bakcell ağı, ülke topraklarının %93'ünü (işgal altındaki bölgeler hariç) kapsamaktadır. Azerbaycan ekonomisinin petrol dışı sektöründeki en büyük yatırımcılardan biri olan Bakcell, 3 milyondan fazla aboneye geniş bir yelpazede yüksek kaliteli modern telekomünikasyon hizmetleri (çağrı ve mobil internet) sunmaktadır. Azerbaycan'da yüksek kaliteli 4G şebekesine ağır yatırım yapmak için en son teknoloji ve uzun vadeli bir strateji sayesinde, bugün Azerbaycan'ın tüm şehir ve bölgelerinde (Nahçıvan ve işgal altındaki bölgeler hariç)

yaşayan Bakcell aboneleri, şirket tarafından sağlanan yüksek kaliteli ve hızlı mobil İnternet hizmetlerinden yararlanmaktadır. Bakcell'in yüksek kaliteli mobil internet hizmetleri de uluslararası olarak yüksek puan aldı. Böylece, 2018'de Bakcell “Azerbaycan'ın en hızlı mobil ağı” seçildi. Bu ödül Şirkete Speedtest servisi ile dünya çapında tanınan Ookla tarafından verildi. 2017 yılında mobil ağların kıyaslama alanında uluslararası lider ve en güvenilir bağımsız kuruluş olan P3 Communications, Bakcell'e Azerbaycan'ın En İyi Ağ Testi (En İyi Test) ödülünü verdi. (www.bakcell.com, 05.11.2019)

Nar 2005`de kurulmuş olan Bakü merkezli bir GSM operatörüdür. Şirketin toplam 2100 000 abonesi bulunmaktadır. Azerbaycan’daki geniş iletişim alanı dahil, herkese en uygun fiyatlı, ilgili, basit ve dijital hizmetleri sunan bir telekomünikasyon şirketi olarak bilinmektedir (www.nar.az, 05.11.2019).

3.2. Araştırmanın amacı ve önemi

Günümüzde rekabet ortamının büyümesi kurumların operasyonel süreçlerini gerçekleştirirken başarılı olmalarına olanak sağlayacak kurum yapısının da incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Rekabet süreci, başarılı olma çalışmalarında hem endüstriyel pazarda hem de nihai tüketici pazarında faaliyetlerini devam ettirmekte olan şirketler için orijinal ve diğerlerinden farklı olan ürün veya marka değerine işaret etmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde örgüt kültürünün ve yapısını doğru ilerlemesi için doğru liderlerin seçilmesi önemlidir. Doğru lider hem şirket yapısına hem şirket kültürüne hem de çalışanların aidiyet duygularına yönelik çalışmalar yürütecektir. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi şirket performansına ve çalışanların örgütsel performans algısına olumlu etki edecektir.

Bu araştırmanın amacı, Azerbaycan Telekomünikasyon şirketlerinde liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerine etkisini araştırmaktır. Liderlik tarzının örgütsel performans algısını nasıl etkilediği araştırılacaktır.

3.3. Araştırmanın kısıtları

Araştırmada Azerbaycanda faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketleri dikkate alınmıştır. Bu şirketlerde görev yapan üst kademedeki çalışanlara ulaşamadığı için orta kademedeki çalışanlara anketler dağıtılmış ve orta kademe pozisyonunda yer alan departman müdürlerine yönelik algıları ölçülmüştür.

Belirtmek gerekir ki, baz alınmış şirketlerin farklı şehirlerde de küçük şubelerinin olmasına rağmen, tüm merkez ve idari şubelerin Baküde yerleştiğinden ve tüm önemli operasyonel kararların burada alınması nedeniyle çalışmamız Bakü şehrindeki Merkez ve idari şubelerle sınırlı tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın kapsamı ve yöntemi

Günümüz yoğun rekabet ortamında telekomünikasyon şirketleride bu süreçte ayakta kala bilmek için birtakım yenilikler yapmaktadırlar. Gerekse dış çevre gerekse iç çevre ile ilişkilerini bu süreçte başarılı olmak için geliştirmektedirler. Dış çevre ile başarılı ilişkiler kurabilmek ve ihtiyaç duyulan yenilikleri yapabilmek için ilk önce dahili ilişkilerin geliştirilmesi gereklidir ki, bu durumda da en büyük görev liderlere aittir. Liderlerin bu süreci doğru yönetmesi durumunda örgütsel performans algısını da geliştireceği tahmin edilmektedir.

Çalışma Azerbaycan'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketlerine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın evrenini Azerbaycan'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Azerbaycan'da bulunan Azercell, Bakcell ve Nar şirketleridir. Belirtmek gerekir ki, Azerbaycan Telekomünikasyon sektörünün pazar payı yüksek oranda bu 3 şirket arasında paylaşılmaktadır. Genel olarak bu şirketlerde çalışanlara yönelik anket çalışması yapılmıştır.

Anket 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Sorulan sorular katılımcılar tarafından 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-ne katılıyorum-ne katılmıyorum, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplandırılmıştır.

Ana kütle genel olarak bu üç şirketin çalışanlarıdır. Örneklem hesabı aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir.

Birinci tip hata $\alpha=0,05$ ve hata payı $d=5$ olarak belirlendiğinde, popülasyon büyüklüğü 2980 olarak dikkate alındığında, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiye göre $s=30,4$ olduğu ve aşağıdaki formül ile bu çalışmada ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü **142** kişi olarak hesaplanmıştır.

Hesaplama formülü:

$$n = \frac{N s^2 t_{\alpha;sd}^2}{(N-1) d^2}$$

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

d= Örneklem hatası

$t_{\alpha;sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1). $t_{\alpha,sd}$ kritik değerleri sd= n-1 → 3000 olduğunda Z_{α} değerlerine eşit alınabilir.

Azercell şirketinden anket çalışmasına 54 kişi katılmıştır. BakCell şirketinden katılanların sayısı 58'dir. Katılımcıların 41'si ise Nar (Azerfon) şirketinde çalışan elemanlardır. Dolayısıyla örneklem sayısı toplam 153 çalışandan oluşmaktadır.

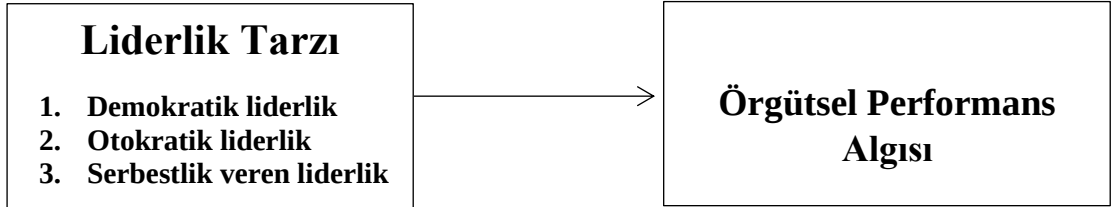
3.5. Araştırmada kullanılan ölçekler

Ankete dahil olan sorular katılımcının demografik özellikleri, yöneticilerin liderlik tarzlarına ve örgütsel performans algısına yönelik yargıların bulunduğu üç kısımdan oluşmaktadır ve toplam olarak 45 sorudan oluşmaktadır. Liderlik tarzlarına yönelik sorular Clark'ın "Liderlik tarzı ölçeği"nden yola çıkarak Türkçeye çevrilmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Belirtmek gerekir ki, liderlik tarzlarına ilişkin soruların bulunduğu kısım orijinal anketde 30 sorudan oluşmaktadır ancak 3, 12, 23 ve 25. sorular çok uzun olması ve daha anlaşılır olması için iki yere ayrılmıştır ve toplam soru sayısı 34'e yükselmiştir. Liderliğe ilişkin kullanılan ilk 11 soru demokratik liderlik tarzına, sonraki 11 soru otokratik liderlik tarzına ve son 12 soru ise serbestlik veren liderlik tarzına yöneliktir. Örgütsel performans algısına yönelik sorular ise Ulusal Bilim Vakfı tarafından 1991 yılında kurulmuş Ulusal Kuruluşlar Anketinin

Genel Sosyal Anket modülünden yararlanarak tasarlanmıştır ve toplam olarak 11 sorudan oluşmaktadır. Belirtmek gerekir ki, bu ölçekte örgütsel performans algısı aynı işleyişe sahip şirketlerin finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırılması ile incelenmiştir.

3.6. Araştırmanın modeli

Çalışmanın araştırma modelinin geliştirilmesi sürecinde araştırma konusu olan liderlik tarzlarının ve örgütsel performans algısına etkileri arasında yönetim ve organizasyon alanında gerçekleştirilen çalışmalarda ne tür ilişkilerin olduğuna dair bulgular olduğu, bahsi geçen kavram ve ilişkilerin ölçümlerinin hangi yöntemlerle gerçekleştirildiğini belirlemek yönünde farklı araştırma modelleri ve ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma yöntemi, problemde bulunan değişkenleri özelliklerini tanımlamak, aralarında bulunan ilişkileri incelemek ve ileriye dönük tahminler sunmak için kullanılır. Bu doğrultuda araştırmanın amacını oluşturan model Şekil 3.1’de yer almaktadır



Şekil 3. Araştırma Modeli

3.7. Araştırma hipotezleri

Sturkan, Nikolic, Sefic (2017), yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderliğin iş performansı ve örgütsel performans algısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bosna Hersek'teki şirketlerde dönüşümsel liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada mevcut hipotezler test edilmiştir: Bosna Hersek'teki şirketlerde dönüşümcü liderlik tarzları ile örgütsel performans algısı öğeleri arasında statik olarak anlamlı pozitif korelasyonlar vardır.

Uchenwamgbe (2013), çalışmasında, Lagos eyaletindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde farklı liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerini

incelemiştir. Çalışmada bu hipotezler test edilmiştir. (1) Liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (2) KOBİ'lerde Liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (3) Nijerya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde otokratik liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasında önemli bir ilişki yoktur. (4) Nijerya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetimsel liderlik tarzı ile çalışanların bağlılığı arasında önemli bir ilişki yoktur.

Aziz, Mahmood, Abdullah, Tajudin (2013), Malezya'daki KOBİ'lerin Liderlik Tarzları ve Örgütsel Performansı Arasındaki İlişkiye Girişimcilik Oryantasyonunun Aracılık Etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın hipotezleri bu şekilde düzenlenmiştir: H1: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasında anlamlı pozitif bir ilişki var. H2: İşlemsel liderlik ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır H3: Pasif kaçınan liderlik ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır.

Ejere ve Ugochukwu yapmış oldukları çalışmada, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın hipotezleri: H1: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. H2: İşlemsel liderlik tarzı organizasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir. H3: Dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel performans ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Bu çalışmalardan ve bu çalışmalarda oluşturulan hipotezlerden yola çıkılarak mevcut çalışma için hipotezler oluşturulmuştur. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1H₁: Liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1H₁: Demokratik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2H₁: Otokratik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3H₁: Serbestlik veren liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.8. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Teknikler

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Shaphiro wilk testi ile test edilmiştir. Geçerlilik analizi kapsamında kullanılan ölçeklere Doğrulayıcı Faktör analizi uygulanmıştır. Kullanılan ölçeğin faktörleşme boyutu Temel Bileşenler Analizi (principal component analysis) ile analiz edilmiştir. Ölçeklere ait faktör analizlerini değerlendirilmesinde ilk aşama olan “KMO (Kaiser Meyer Olkin) Örneklem Uygunluğu” değerleri ile verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği; Barletts Testi (Barlett’s Test Of Sphericity) ile de faktör analizinin dayandığı korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Geçerlilik analizinden sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. Liderlik tarzları ve örgütsel performans algısı arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.9. Verilerin çözümü ve Yorumlanması

3.9.1. Demografik Özellikler

Bu kısımda ankete cevap veren katılımcının yaşı, cinsiyet, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, departmanları faaliyet sürelerine, personel sayılarına ve eğitim durumu sorularına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5. Ankete Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	20-25	59	38,6
	26-30	54	35,3
	>31	40	26,1
Şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz	<3	61	42,4
	4-6	61	42,4
	>7	22	15,3
Departmanınız	Çağrı merkezi	18	11,8
	Finans	5	3,3
	Halkla ilişkiler	16	10,5
	İT	21	13,7

	Müşteri temsilcisi	42	27,5
	Pazarlama	16	10,5
	Satış Temsilcisi	28	18,3
	Teknik destek	7	4,6
Yöneticinize Bağlı kaç kişi çalışmakta	<5	20	13,9
	6-10	56	38,9
	11-15	35	24,3
	>16	33	22,9
Cinsiyet	Kadın	83	54,2
	Erkek	70	45,8
Eğitim Durumunuz	Üniversite Mezunu	88	57,5
	Yüksek Lisans Mez.	65	42,5

Görüldüğü üzere ankete katılanların çoğunluğu 20-30 yaş arası çalışanlardır. Diğer kısmı 30 yaş üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların çoğunluğu 3 seneden fazladır şirkette çalışmaktadır. Katılanlardan 42 kişi müşteri temsilcisi, 18 kişi çağrı merkezi çalışanı, 16 kişi halkla ilişkiler departmanından, 21 kişi İT uzmanı, 28 kişi satış temsilcisi, 16 kişi pazarlama elemanı, 7 kişi ise teknik elemandır. Katılımcılardan 83'ü kadın, 70'i ise erkek katılımcılardır. Araştırmaya katılanların 88'i üniversite mezunu, 65'i ise yüksek lisans mezunudur. Belirtmek isteriz ki 9 katılımcı ``Şirketinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz`` ve ``Yöneticinize Bağlı kaç kişi çalışmakta`` sorularını cevaplamamıştır.

3.9.2. Shaphiro-Wilk testi

Analizleri yapmaya geçmeden önce toplanan verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü kullanılacak testler, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine göre farklılaşmaktadır. Eğer Normal dağılım varsa veriler parametrik özellik göstermektedir. Shapiro - Wilk testi, istatistikde normal dağılımın test edilmesi için kullanılan meşhur bir yöntemdir. 1965 yılında Samuel Sanford Shapiro ve Martin Wilk tarafından yayınlanmıştır. Shapiro-Wilk testleri p değerlerinin 0,05'ten büyük olması, verilerin normal dağıldığını gösterir.

Tablo 6. Shapiro-Wilk testi

	Shapiro-Wilk		
	Test ist	sd	p
Demokratik/İşlemci Liderlik	,909	113	,200
Dönüşümcü Liderlik	,952	113	,300
Katılımcı Liderlik	,957	113	,401
Otokratik Liderlik	,967	113	,206
Babacan Liderlik	,971	113	,115
Otantik Liderlik	,974	113	,056
Orgütsel Performans Algısı	,975	113	,070

3.9.3. Liderlik Tarzlarına İlişkin Geçerlilik analizi

Çalışmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını incelemek için temel bileşenler analizi ve faktör gruplarını ortaya çıkarmak için varimaks dönüştürmesi yöntemi kullanılmıştır. Yöneticinin Liderlik Tarzına ilişkin soruların faktörleşme düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş ve faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 7. Faktör Analizi Sonuçları

	Demokratik/İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Babacan Liderlik	Otantik Liderlik
Yöneticimiz, astlarının yetişmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	0,497					

Yöneticimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve işlerin aksamaması için yeni bir strateji oluşturma ihtiyacı hissettiğinde önerilerimizi almak için toplantı yapar.	0,529					
Yöneticimiz performansımızı doğru ölçebilmek için bizleri yakından izler.	0,532					
Yöneticimiz yeni prosedürleri veya işlemleri gerçekleştirmek için bize yetki verir.	0,546					
Yöneticimiz liderlik gösterebileceğimize inanır.	0,599					
Yöneticimiz rehberliğinde önceliklerimizin oluşturulmasına izin verilir.	0,611					
Yöneticimiz işlerimizi yaparken kararlar almamıza ve bu kararları uygulamamıza izin verir	0,640					
Yöneticimiz, birisi yanlış yaptığında aynı yanlışın tekrar yapılmaması gerektiğini vurgular.	0,665					
Yöneticimiz bilgi alabilmek için bizlerle devamlı toplantı düzenler.	0,666					
Yeni işe başlayanların karar alma sürecinde yer alması için öncelikli olarak yöneticisinden izin alması gerekir.	0,693					
Her çalışan kendilerine söylenen işlerden sorumludur.	0,715					
Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticimiz prosedürün doğru işlemediğini görerek yeni bir prosedür düzenler.	0,715					
Yöneticimiz bilgi alabilmek için bizlere e-mail, sesli mesaj vb. gönderir.	0,754					
Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.	0,790					
Yöneticimiz fikirlerimizi ve gelecekteki planlarımızı sorar.		0,780				

Yöneticimiz sektörün geleceğine ilişkin görüşlerimizi alır ve yeri geldiğinde görüşlerimizden faydalanır.		0,747				
Farklı rol beklentilerimiz olduğu zaman yöneticimiz bu beklentileri yerine getirmek için bizimle iş birliği yapar		0,719				
Yöneticimiz, herhangi bir amaca sahip olmamız durumunda kendi kendimizi yönetebileceğimize inanır.		0,604				
Yöneticimiz, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılığımızı ve yeteneklerimizi nasıl kullanacağımızı bilir.		0,739				
Yöneticimiz uygulanan programdaki işlemlere yönelik önerilerimizi almak için toplantı yapar.		0,755				
Yöneticimiz çalışanların işleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.		0,773				
Yöneticimiz işyerinde neyin, nasıl yapılacağına yönelik karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanı dahil etmeye çalışır.			0,452			
İşyerinde önemli karar alınması için her bir çalışanın onayı gerekmektedir.			0,743			
Yöneticimiz kendi örgütsel amaçlarımız için doğru kararlar alabileceğimize inanır.			0,548			
Yöneticimiz, çalışanların kendi güvenliğini önemsediklerini düşünür.				0,464		
Yöneticimiz genel olarak önerilerimizi dikkate almaz.				0,479		
Yöneticimiz genel olarak önerilerimizi dinlemek zaman ayırmaz.				0,685		
Yöneticimiz bizleri ceza yoluyla korkutarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefler.				0,689		

Yeni kararlar alınırken yöneticimiz otoriteyi daima elinde tutar.					0,688	
Büyük kararlar alınırken yöneticimiz bizlere oy hakkı sunar.					0,488	
Yöneticimiz ne yapmamız ve nasıl yapmamız gerektiğiyle ilgili karar almamıza izin verir.					0,472	
Yöneticimiz sahip olduğu yönetsel güçten hoşlanır.						0,720
Yöneticimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.						0,695
Yöneticimiz, işlerle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduğumuzu düşünür						0,547

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,881

Bartlett's Test ve Ki kare = 2725.05, sd= 561, P= 0.001

Toplam Varyans: 63,74

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Tablodaki Faktör analizi, Yöneticinin Liderlik Tarzı sürecinin önemini belirlemek amacıyla yapılan anketin maddelerine dayalı KMO analizi sonucuna (0,881) göre verilerin homojenliği faktör analizine uygun düzeyde olduğu yine benzer şekilde Bartlett testine göre faktörler arası korelasyon düzeyinin analiz yapılmasına uygun düzeyde olduğu ($p<0,05$) gözlenmiştir.

3.9.4. Liderlik Tarzlarına ilişkin Güvenilirlik analizi

Faktör analizine göre oluşan alt ölçeklerin cronbach alfa ve tanıtıcı istatistik değerleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 8. Liderlik boyutları için güvenilirlik analizi

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Std Sapma
Demokratik/İşlemci Liderlik	14	0,932	48,29	12,87
Dönüşümcü Liderlik	7	0,904	25,45	7,56

Katılımcı Liderlik	3	0,731	9,50	2,93
Otokratik Liderlik	4	0,582	11,61	3,61
Babacan Liderlik	3	0,501	12,16	2,87
Otantik Liderlik	3	0,601	9,47	2,37
Liderlik Top Puanları	34	0,905	107,61	20,33

Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Analiz sonucunda, 0,932, 0,904 ve 0,731 cronbach alfa değerleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu değerler yüksek düzeyde kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir. Analiz sonucunda, 0,601, 0,582 ve 0,501 cronbach alfa değerleri ortaya çıkmıştır. Bu değerler orta düzeyde kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir.

3.9.5. Liderlik Tarzlarına ilişkin Ortalama Değerler

Çalışmanın bu kısmında, katılımcıların “Yöneticilerin Liderlik Tarzları” hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar, madde bazında analiz edilmiştir.

Tablo 9. Liderlik Boyutları için Ortalama Değerler

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>		<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Yöneticimiz karar alma sürecine birden fazla çalışanı dahil etmeye çalışır.	15	9,8	33	21,6	29	19,0	53	34,6	23	15,0	3,24	1,23
Yöneticimiz fikirlerimizi ve gelecekteki planlarımızı sorar.	19	12,4	36	23,5	15	9,8	58	37,9	25	16,3	3,22	1,31
Yöneticimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde önerilerimizi almak için toplantı yapar.	19	12,5	35	23,0	15	9,9	53	34,9	30	19,7	3,26	1,35
Yöneticimiz önerilerimizi almak için toplantı yapar.	19	12,7	26	17,3	29	19,3	56	37,3	20	13,3	3,21	1,25
Yöneticimiz çalışanların bir ortam yaratmaya çalışır.	23	15,2	35	23,2	28	18,5	39	25,8	26	17,2	3,07	1,34

Yöneticimiz sektörün geleceğine ilişkin görüşlerimizi alır.	19	12,5	32	21,1	23	15,1	56	36,8	22	14,5	3,20	1,28
Yöneticimiz rehberliğinde önceliklerimizin oluşturulmasına izin verilir.	12	7,8	32	20,9	44	28,8	49	32,0	16	10,5	3,16	1,11
Farklı rol beklentilerimiz olduğu zaman bizimle iş birliği yapar	11	7,2	34	22,2	42	27,5	51	33,3	15	9,8	3,16	1,10
Yöneticimiz, astlarının yetişmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.	11	7,2	37	24,2	41	26,8	44	28,8	20	13,1	3,16	1,15
Yöneticimiz, herhangi bir amaca sahip olmamız durumunda kendi kendimizi yönetebileceğimize inanır.	7	4,6	38	25,0	43	28,3	49	32,2	15	9,9	3,18	1,06
Yöneticimiz, yeteneklerimizi nasıl kullanacağımızı bilir.	13	8,5	37	24,2	37	24,2	46	30,1	20	13,1	3,15	1,18
Yeni kararlar alınırken yöneticimiz otoriteyi daima elinde tutar.	21	13,8	32	21,1	26	17,1	50	32,9	23	15,1	3,14	1,30
Yöneticimiz genel olarak önerilerimizi dikkate almaz.	26	17,1	48	31,6	20	13,2	33	21,7	25	16,4	2,89	1,37
Yöneticimiz genel olarak önerilerimizi dinlemek zaman ayırmaz.	28	18,5	48	31,8	16	10,6	36	23,8	23	15,2	2,85	1,38
Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.	9	5,9	36	23,7	40	26,3	53	34,9	14	9,2	3,18	1,08
Yöneticimiz, birisi yanlış yaptığında aynı yanlışın tekrar yapılması gerektiğini vurgular.	14	9,2	31	20,4	36	23,7	54	35,5	17	11,2	3,19	1,16
Yeni işe başlayanların karar alma sürecinde yer alması için öncelikli olarak yöneticisinden izin alması gerekir.	17	11,2	30	19,7	32	21,1	50	32,9	23	15,1	3,21	1,24
Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticimiz prosedürün doğru işlemediğini görerek yeni bir prosedür düzenler.	13	8,8	28	18,9	38	25,7	47	31,8	22	14,9	3,25	1,18

Yöneticimiz performansımızı doğru ölçebilmek için bizleri yakından izler.	13	8,6	37	24,3	25	16,4	52	34,2	25	16,4	3,26	1,24
Yöneticimiz sahip olduğu yönetsel güçten hoşlanır.	16	10,5	21	13,7	50	32,7	37	24,2	29	19,0	3,27	1,22
Yöneticimiz bizleri ceza yoluyla korkutarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefler.	40	26,3	30	19,7	27	17,8	28	18,4	27	17,8	2,82	1,46
Yöneticimiz, çalışanların kendi güvenliğini önemsediklerini düşünür.	21	13,9	24	15,9	51	33,8	37	24,5	18	11,9	3,05	1,20
Büyük kararlar alırken yöneticimiz bizlere oy hakkı sunar.	17	11,4	38	25,5	39	26,2	40	26,8	15	10,1	2,99	1,18
İşyerinde önemli karar alınması için her bir çalışanın onayı gerekmektedir.	14	9,2	42	27,6	37	24,3	44	28,9	15	9,9	3,03	1,16
Yöneticimiz bilgi alabilmek için bizlere e-mail, sesli mesaj vb. gönderir.	22	14,5	30	19,7	10	6,6	54	35,5	36	23,7	3,34	1,41
Yöneticimiz bilgi alabilmek için bizlerle devamlı toplantı düzenler.	17	11,1	32	20,9	23	15,0	54	35,3	27	17,6	3,27	1,28
Yöneticimiz ne yapmamız ve nasıl yapmamız gerektiğiyle ilgili karar almamıza izin verir.	15	9,9	37	24,3	44	28,9	42	27,6	14	9,2	3,02	1,14
Yöneticimiz, işlerle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduğumuzu düşünür	28	18,3	41	26,8	44	28,8	25	16,3	15	9,8	2,73	1,22
Yöneticimiz işlerimizi yaparken kararlar almamıza ve bu kararları uygulamamıza izin verir	17	11,1	30	19,6	45	29,4	51	33,3	10	6,5	3,05	1,11
Yöneticimiz yeni prosedürleri veya işlemleri gerçekleştirmek için bize yetki verir.	18	12,0	34	22,7	38	25,3	50	33,3	10	6,7	3,00	1,15
Her çalışan kendilerine söylenen işlerden sorumludur.	23	15,2	23	15,2	23	15,2	39	25,8	43	28,5	3,37	1,43
Yöneticimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.	10	6,7	26	17,4	60	40,3	37	24,8	16	10,7	3,15	1,05

Yöneticimiz kendi örgütsel amaçlarımız için doğru kararlar alabileceğimize inanır.	21	13,8	19	12,5	41	27,0	49	32,2	22	14,5	3,21	1,24
Yöneticimiz liderlik gösterebileceğimize inanır.	20	13,1	28	18,3	44	28,8	49	32,0	12	7,8	3,03	1,16

Ortalama değeri (1.00 - 2.36) Katılmıyor;
(2.37 - 3.66) Kısmen Katılmıyor;
(3.67- 5.00) Katılıyor

Tablo 10. Liderlik boyutları için genel ortalama oranları

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama
Demokratik/İşlemci Liderlik	14	0,932	3,44
Dönüşümcü Liderlik	7	0,904	3,63
Katılımcı Liderlik	3	0,731	3,17
Otokratik Liderlik	4	0,582	2,90
Babacan Liderlik	3	0,501	4,05
Otantik Liderlik	3	0,601	3,15

Liderlik tarzları faktörlerine göre madde sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. Liderlik tarzları faktörlerine göre madde sayıları.

Faktör	Demokratik/İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Babacan Liderlik	Otantik Liderlik
Madde Numarası	3, 7, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 29, 30, 31, 34	2, 4, 5, 6, 8, 10, 33	1, 24, 33	13, 14, 21, 22	12, 20, 23, 28	27, 23, 32

Yapılan Faktör analizine göre tablolardan “Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler” ve “Ortak Varyanslara İlişkin İstatistikler” tabloları incelendiğinde analize alınan K=34 maddenin özdeğeri 1’den büyük olan 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu altı faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %63,74’tür.

Alt boyutların birbiri ile ilişki analizleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Tablo 12. Liderlik faktörlerinin alt boyutların ilişki analizi

		Demokratik/İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Otantik Liderlik
Dönüşümcü	R	0,696**				
Liderlik	P	0,001				
	N	134				
Katılımcı	R	0,576**	0,675**			
Liderlik	P	0,001	0,001			
	N	140	144			
Otokratik	R	-0,405**	-0,493**	-0,310**		
Liderlik	P	0,001	0,001	0,001		
	N	137	141	147		
Babacan	R	0,400**	0,364**	0,516**	-0,021	
Liderlik	P	0,001	0,001	0,001	0,807	
	N	136	140	146	143	
Otantik	R	0,492**	0,350**	0,436**	-0,115	0,742**
Liderlik	P	0,001	0,001	0,001	0,177	0,001
	N	133	137	143	140	144

** 0,01 seviyesinde anlamlı, * 0.05 seviyesinde anlamlı

Alt boyutların analizi bu boyutların birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için temel bileşenler analizi ve faktör gruplamada varimaks döndürme tekniği kullanılmıştır.

4.9.6. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Geçerlilik analizi

Örgütsel performans algısına ilişkin soruların faktörleşme düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel performans algısına ilişkin sorular için Faktör Analizi

	Örgütsel performans algısı
1. Ürünlerin, hizmetlerin veya programların kalitesi	,740

2. Yeni ürün, hizmet veya programların geliştirilmesi	,796
3. Kurum için önemli çalışanları çekebilme yeteneği	,621
4. Kurum için önemli çalışanları elinde tutabilme yeteneği	,613
5. Müşteri memnuniyeti	,705
6. Üst yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	,779
7. Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	,745
8. Son 3 yıl Pazarlama Performansı	,782
9. Son 3 yıl Satışlarda büyüme Performansı	,856
10. Son 3 yıl Kârlılık Performansı	,840
11. Son 3 yıl Pazar payı Performansı	,817

3 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,920

4 Bartlett's Test ve Ki kare = 924.06, sd= 55, P= 0.001

5 Toplam Varyans: 57.45

6 Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Tablodaki Faktör analizi, örgütsel performans algısının önemini belirlemek amacıyla yapılan anketin maddelerine dayalı KMO analizi sonucuna (0,920) göre verilerin homojenliği faktör analizine uygun düzeyde olduğu yine benzer şekilde Bartlett testine göre faktörler arası korelasyon düzeyinin analiz yapılmasına uygun düzeyde olduğu ($p<0,05$) gözlenmiştir.

Yapılan Faktör analizine göre tablolardan “Toplam Varyanslara İlişkin İstatistikler” ve “Ortak Varyanslara İlişkin İstatistikler” tabloları incelendiğinde analize alınan K=11 maddenin özdeğeri 1’den büyük olan faktör gruplarının oluşmadığı gözlenmiştir.

3.9.7. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Güvenilirlik analizi

Faktör analizine göre oluşan örgütsel performans algısı alt ölçeklerinin cronbach alfa ve tanıtıcı istatistik değerleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 14. Örgütsel performans algısı için güvenilirlik analizi

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Std Sapma
Örgütsel Perf toplam P	11	0,924	35,09	8,53

Tabloda faktörlere ait iç tutarlılık (cronbach alfa) değerleri belirtilmiştir. Analiz sonucunda, 0,924 cronbach alfa değeri ortaya çıkmıştır. Söz konusu değer yüksek düzeyde kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir.

3.9.8. Örgütsel Performans Algısına İlişkin Ortalama Değerler

Çalışmanın bu kısmında, katılımcıların “Örgütsel Performans Algısı” hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar, madde bazında analiz edilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Performans Algısı için Ortalama Değerler

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Tamamen Katılıyorum</i>		<i>Ortalama</i>	<i>Std.Sapma</i>
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Ürünlerin, hizmetlerin veya programların kalitesi	3	2,1	25	17,1	62	42,5	44	30,1	12	8,2	3,25	,91
Yeni ürün, hizmet veya programların geliştirilmesi	6	4,0	30	20,0	52	34,7	48	32,0	14	9,3	3,23	1,00
Kurum için önemli çalışanları çekebilme yeteneği	7	4,7	35	23,5	54	36,2	41	27,5	12	8,1	3,11	1,01
Kurum için önemli çalışanları elinde tutabilme yeteneği	11	7,2	30	19,6	61	39,9	40	26,1	11	7,2	3,07	1,02
Müşteri memnuniyeti	15	9,9	21	13,8	44	28,9	53	34,9	19	12,5	3,26	1,15

Üst yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler	11	7,2	36	23,7	45	29,6	45	29,6	15	9,9	3,11	1,10
Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler	14	9,2	28	18,4	42	27,6	53	34,9	15	9,9	3,18	1,13
Son 3 yıl Pazarlama Performansı	10	6,6	25	16,4	60	39,5	49	32,2	8	5,3	3,13	,97
Son 3 yıl Satışlarda büyüme Performansı	13	8,7	25	16,8	51	34,2	47	31,5	13	8,7	3,15	1,08
Son 3 yıl Kârlılık Performansı	13	8,6	37	24,3	39	25,7	51	33,6	12	7,9	3,08	1,11
Son 3 yıl Pazar payı Performansı	9	5,9	45	29,6	44	28,9	48	31,6	6	3,9	2,98	1,01

Ortalama değeri (1.00 - 2.36) Katılmıyor;
(2.37 - 3.66) Kısmen Katılmıyor;
(3.67- 5.00) Katılıyor

Örgütsel performans algısına ilişkin soruların faktörleşme düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel performans algısı için genel ortalama oranları

	Faktör Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama
Örgütsel Perf toplam P	11	0,924	3,19

3.9.9. Korelasyon analizi

Bu bölümde korelasyon analizi yapılmıştır. Yöneticinin liderlik tarzı faktörleri ile örgütsel performans algısı faktörü arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 17. Liderlik ve örgütsel performans algısı ilişkisi

	Dönüşümcü Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Babacan Liderlik	Otantik Liderlik	örgütsel perf algısı
Demokratik/İşlemci r	,696**	,576**	-,405**	,400**	,492**	,627**

Liderlik	p	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	n	134	140	137	136	133	129
Dönüşümcü	r	1	,675**	-,493**	,364**	,350**	,550**
Liderlik	p		0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	n	145	144	141	140	137	130
Katılımcı Liderlik	r	,675**	1	-,310**	,516**	,436**	,351**
	p	0,001		0,001	0,001	0,001	0,001
	n	144	151	147	146	143	136
Otokratik Liderlik	r	-,493**	-,310**	1	-,021	-,115	-,184*
	p	0,001	0,001		,807	,177	,035
	n	141	147	148	143	140	132
Babacan Liderlik	r	,364**	,516**	-,021	1	,742**	,329**
	p	0,001	0,001	,807		0,001	0,001
	n	140	146	143	148	144	133
Otantik Liderlik	r	,350**	,436**	-,115	,742**	1	,455**
	p	0,001	0,001	,177	0,001		0,001
	n	137	143	140	144	145	131
örgütsel	r	,550**	,351**	-,184*	,329**	,455**	1
Performans algısı	p	0,001	0,001	,035	0,001	0,001	
	n	130	136	132	133	131	137

** 0,01 seviyesinde anlamlı, * 0.05 seviyesinde anlamlı

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece faktör 1 ile kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir. İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları bulgular kısmında geniş şekilde ele alınmıştır.

Yorumlanması ve referans bilgisi

Salkind, N. J. (2000) Statistics for people who think they hate statistics. Thousand Oaks, CA: Sage

CorrelationCoefficient (r)

Korelasyon katsayısı	Yorumu
0.8-1.0	Çok güçlü ilişki
0.6-0.8	Güçlü ilişki
0.4-0.6	Orta şiddette ilişki
0.2-0.4	Zayıf ilişki
0.0-0.2	Çok zayıf ya da ilişki yok

3.9.10. Regresyon Analizi

Bu bölümde yöneticilerin liderlik tarzı ölçeği ile örgütsel performans algısı arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

1. Demokratik/işlemci liderlik ile örgütsel performans algısı arasındaki regresyon analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece demokratik/işlemci liderlik tarzı ile kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,627$, $p=0,001$). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Demokratik/işlemci liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin % 39,3'ü Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu demokratik/işlemci liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Demokratik/işlemci liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,627 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y_{\text{örgütsel performans algısı}} = 0.433 * X_{\text{Yönetici Liderlik Tarzı Faktör1}}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		
	B	Std Hata	Beta	t	P
(Sabit)	14,204	2,397		5,926	0,001
Demokratik/işlemci Liderlik tarzı	,433	,048	,627	9,077	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı $R^2=0,393$

2.Dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasındaki regresyon analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı

bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,550, p=0,001$). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Dönüşümcü liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı ilişkisi test edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %30,3'ü Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu dönüşümcü liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0.550 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y_{\text{örgütsel performans algısı}} = 0.661 * X_{\text{Yönetici Liderlik Tarzı Faktör2}}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış	t	P
	B	Std Hata	Beta		
(Sabit)	17,754	2,398		7,402	0,001
Dönüşümcü Liderlik tarzı	0,661	0,089	0,550	7,453	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Performans Algısı $R^2=0,303$

3.Katılımcı liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasındaki regresyon analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece katılımcı liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,351; p=0,001$). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Katılımcı liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin %12,3'ü Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu katılımcı liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır.

Katılımcı liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,351 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y \text{ örgütsel performans algısı} = 1.070 * X \text{ Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 3}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		P
	B	Std Hata	Beta	t	
(Sabit)	24,834	2,481		10,010	0,001
Katılımcı Liderlik tarzı	1,070	,247	,351	4,335	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı $R^2=0,123$

4.Otokratik liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasındaki regresyon analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece otokratik liderlik tarzı ile negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r=-0,184; p=0,035$). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Otokratik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin % 3,4'ü Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu otokratik liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Otokratik liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde -0,184 birim azalışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y \text{ örgütsel performans algısı} = -0.426 * X \text{ Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 4}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış		P
	B	Std Hata	Beta	t	
(Sabit)	40,194	2,411		16,669	0,001
Otokratik liderlik tarzı	-0,426	0,200	-0,184	-2,131	0,035

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı $R^2=0,034$

5. Babacan liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasındaki regresyon

analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece babacan liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,329$; $p=0,001$). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Babacan liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin % 10,8'ü Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu babacan liderlik tarzı tarafından açıklanmıştır. Babacan liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,329 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y_{\text{örgütsel performans algısı}} = 1.019 * X_{\text{Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 5}}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış	t	P
	B	Std Hata	Beta		
(Sabit)	22,696	3,217		7,055	0,001
Babacan liderlik tarzı	1,019	,256	,329	3,984	0,001

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel performans algısı $R^2=108$

6.Otantik liderlik tarzı ile örgütsel performans algısı arasındaki regresyon

analizi

Yöneticilerin liderlik tarzları alt boyutları ile örgütsel performans algısı toplam puanları arasındaki ilişkide sadece otantik liderlik tarzı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,455$; $p=0,001$). İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Otantik liderlik tarzı bağımsız değişken olarak değerlendirilerek örgütsel performans algısı tahmin edilmiştir. Basit lineer regresyon analizine göre örgütsel performans algısında değişimin % 20,7'si Yönetici Liderlik tarzı alt boyutu otantik liderlik tarzı

tarafından açıklanmıştır. Otantik liderlik tarzı değerlerinde 1 birim artış, örgütsel performans algısı ölçeğinde 0,455 birim artışa neden olduğu gözlenmiştir. Örgütsel performans algısı değerlerini tahmin etmek için regresyon modeli;

$$Y_{\text{örgütsel performans algısı}} = 1.629 * X_{\text{Yönetici Liderlik Tarzı Faktör 6}}$$

Model	Katsayı		Standartlaştırılmış	t	P
	B	Std Hata	Beta		
(Sabit)	19,820	2,759		7,184	0,001
Otantik liderlik tarzı	1,629	,281	,455	5,796	0,001

a. Bağımlı Değişken: örgütsel performans algısı R²=207

3.10. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma genel olarak demografik açıdan değerlendirilirse, çalışmaya katılanların sayısının 153 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu katılımcılardan 83'ü kadın, 70'i ise erkek katılımcıdır. Katılımcıların çoğunlukla bu şirketlerde 3 yıldan fazla çalıştıkları belirlenmiştir. 88 kişi lisans mezunu, 65 kişi ise yüksek lisans mezunudur.

Araştırmada kullanılan değişkenlere göre görüşlerin değerlendirildiği zaman katılımcıların yaklaşık %49,5'i yöneticilerin karar alma sürecinde çalışanları dahil ettiği görüşüne katılmışlardır. Yöneticinin çalışanların fikir ve planlarını sorduğu düşüncesine çalışanların yaklaşık %54'ü katılmışlardır. Aynı şekilde yöneticinin yalnız bir şey olduğunda önerileri almak için toplantı yaptığı düşüncesi de olumlu yanıt almıştır. Bu durum çoğunluğunda katılım gösterdiği gibi yöneticinin çalışanlarında katıldığı bir ortam yaratmak istediğini doğrular.

Genel olarak yöneticinin rehberliğinde önceliklerin oluşturulmasına katılımcıların %43'üne göre izin verilmektedir. Farklı rol beklentilerinin olduğu zaman yöneticilerin iş birliği yaptığını katılımcıların %44'ü doğrulamıştır. Yöneticilerin çalışanların kendi kendilerini yönetebileceklerine yöneticilerin inandığına katılımcıların %42'si katılmaktadır.

Yeni kararların alımında katılımcıların %48'i yöneticilerin otoriteyi elinde tuttuğunu vurgulamışlardır. Yöneticilerin çalışanların görüşlerini dikkate almadığı görüşüne

katılımcıların %49'u katılmamışlardır. Buda düşünceleri dikkate aldığını göstermektedir. Herhangi bir yalnız yapıldığında katılımcıların %47'si yöneticilerin onları hafif uyardığı belirtilmiştir. Bu nedenle işlerin doğru gerçekleştirdiğini görmek için yöneticileri katılımcıların %50'sine göre yakından izlemektedir.

Örgütsel performans algısına yönelik sorulan sorulara cevaplar performans algısını çalışanların %39'una göre ürün, hizmet ve programların kalitesi olarak algıladıkları görülmektedir. %42'si ise bu soruya kararsız kalmışlardır. Katılımcıların %36'sına göre ise performans algısı kurum içine önemli elemanların çekilmesidir. Katılımcıların %47'sine göre performans algısı müşteri memnuniyetinin sağlanması ile gerçekleştirilmektedir. Üst yönetim ve çalışanlar arasında ilişkilerin iyi olması katılımcıların %40'na göre performansa etki etmektedir. Son 3 yıllık satışlarda büyüme performansı, karlılık, pazar payı performansı katılımcıların %40-%45'ine göre performansa olumlu yönde etki etmektedir.

Liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı ile arasındaki ilişki analiz edildiği zaman aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Demokratik/İşlemci liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Demokratik/İşlemci liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki mevcuttur ($r=0,627$, $p=0,001$).

Dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Dönüşümcü liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. ($r=0,550$, $p=0,001$).

Katılımcı liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcı liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki mevcuttur. ($r=0,351$, $p=0,001$).

Otokratik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Otokratik liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki mevcuttur. ($r = -0,184, p = 0,035$).

Babacan liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Babacan liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki mevcuttur. ($r = 0,329, p = 0,001$).

Otantik liderlik tarzının örgütsel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Otantik liderlik tarzıyla örgütsel performans algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. ($r = 0,455, p = 0,001$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, bireyleri ve insan gruplarını hedeflerine doğru çalışmaya teşvik etmeleri konusunda etkileme yeteneğidir. Herhangi bir devlette herhangi bir kuruluştaki insan faktörü belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, organizasyon başkanının sadece idari değil, aynı zamanda liderlik niteliklerini de bir araya getirmesi arzu edilir, astlarına ile daha etkili bir iletişim kurulabilir. Yönetimde liderlik ve liderlik sorunu teorik ve pratik olarak incelenmiştir: Liderliğin kavramları incelenerek, kurum başkanının liderlik yeteneklerini belirlemek ve liderlik davranış tarzını değiştirmek için önerilerde bulunmaktadır.

Liderlik teorisine birkaç yaklaşım mevcuttur. Kişisel liderlik teorisine göre, en iyi liderlerin belirli bir ortak kişisel nitelik kümesi vardır. Bu fikri geliştirmek, eğer bu nitelikler tanımlanabilirse, insanların kendilerini kendi içinde eğitmeyi öğrenebileceği ve böylece etkili liderler olabileceği söylenebilir. Çalışılan bu özelliklerden bazıları istihbarat ve bilgi düzeyi, etkileyici görünüm, dürüstlük, sağduyu, inisiyatif, sosyal ve ekonomik eğitim ve yüksek derecede özgüvendir.

Yeni yaklaşımlar, liderin sorunu çözmek için yeni bir vizyon yaratma becerisine odaklanır ve karizmasını kullanarak, anlamlarını takipçilerine, hedeflerine ulaşmak için eylemde bulunmaları için ilham verecek ve teşvik edecek şekilde iletir. Yetkin liderlik için, modern bir yöneticinin, organizasyonu ve içindeki insanları yönetmede sistematik düşünceden ilerlemesi önemlidir.

Çalışmanın araştırma konusu Azerbaycan'da bulunan telekomünikasyon şirketlerinde yönetici liderlik tarzının örgütsel performans algısına etki edip-etmediğini belirlemeyi hedeflenmektedir. Bu çalışmamızla hangi liderlik tarzının örgütsel performans algısını ne oranda etkilediği incelenerek "Liderlik Tarzları ile Örgütsel performans algısı Arasındaki İlişki" değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu yönde bu kurumlarda çalışan 153 çalışana yönelik anket çalışması uygulanmıştır.

Liderlik, organizasyonun tüm yönetim seviyelerindeki yöneticilerin kritik bir fonksiyonudur. Liderlik rollerini yerine getirirken, yöneticiler önceden belirlenmiş örgütsel hedefleri elde etmek için genellikle otokratik, demokratik ve serbestlik veren liderlik gibi farklı liderlik tarzları sergilerler. Liderlik stillerinin her biri, farklı

zamanlarda ve farklı durumlarda farklı sonuçlar verir. Bu nedenle, bu çalışma farklı liderlik tarzlarının Azerbaycan telekomünikasyon şirketinde örgütsel performans algısına etkisini incelemiştir.

Anket çalışmamızda işletmenin çalışanlarının genel performans algısı da değerlendirilmiştir. Örgütsel performans algısını yükseltecek ne tür faaliyetler gerçekleştirilmeli hangi tür bir davranış sergilenmeli gibi değerlendirme ölçütleriyle çalışanların gerek sosyal haklarının genişletilmesi, gerekse özel ihtiyaçlarının karşılanması ile örgütsel performans algısı yükseleceği sonucu elde edilmeye çalışılmıştır. Personelin emeğinin karşılığının sağlanması konusunda destek sağlanmalıdır. Bu yönde kurum liderleri önemli bir görev üstlenmektedirler: Personelin iş doyumunu oluşturmak örgütsel performansa olumlu etki edecek bir çalışma ortamı sağlamak.

Lider, başkalarının çalışmalarını yönlendiren ve sonuçlarından şahsen sorumlu olan bir kişidir. İyi bir yönetici, yapılan işlere düzen ve tutarlılık getirir. Lider insanlara ilham verir ve işçilere coşku uyandırır, onlara gelecekle ilgili vizyonlarını iletir ve değişim aşamasına geçmeleri için yeniye uyum sağlamalarına yardımcı olur. Geleceğe karşı sorumlu olan şirket liderleri, zorlu bir görevle karşı karşıya kalmaktadır, çünkü gelişme yollarını bulmak için önemli bir sorumluluk payına sahip olan kişilerdir.

Liderlik tarzlarına ilişkin yapılan analizler doğrultusunda, altı ayrı faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar, demokratik\işlemci liderlik, dönüşümcü liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, babacan liderlik, otantik liderlik olarak sınıflandırılmıştır. Örgütsel performans algısı ile bağlı yapılmış analizler sonucunda yalnız bir örgütsel performans algısı faktörü ortaya çıkmıştır.

Mevcut çalışmanın sonuçları, demokratik\işlemci, dönüşümcü, katılımcı, babacan ve otantik liderliğin tüm faktörleri ile örgütsel performans algısı boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Tahmin edildiği gibi, bu boyutların hepsi önemli liderlik becerileri içermekle çalışanları yani takipçilerini pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular, liderlik boyutlarının ilham verici yönlerinin duygusal bağlılığı artırdığı, ve bununla birlikte örgütsel performans

algısını iyi yönde etkilemesi görüşüyle tutarlıdır. Bu sonuçlar Xu, G. Y. & Wang, Z. S., 2008; Klein, A. S., Cooke, R. A. & Wallis, J., 2013; Jyoti, J. & Bhau, S., 2015; Longe, O. J., 2014; Sofi, M. A. & Devanadhen, D. K., 2015; araştırmalarının sonuçlarıyla tutarlıdır.

Çalışmaya yönelik öneriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Elemanların kuruma yönelik tutum ve davranışlarının yükseltilmesi verimlilik ve performans artışında olacaktır. Bu yönde lider bireylerin gayret göstermeleri önerilmektedir.
- Liderlerin geleneksel şekilde otokratik ve bürokratik yönetim tarzını gerçekleştirmemeleri de elemanlarda olumlu tutum ve davranışlar oluşturacaktır, bu nedenle liderlerin bu yolu izlemeleri önerilmektedir.
- Etkili liderlik tarzlarının örgütsel performans algısını pozitif yönde etkilediyini göz önünde bulundurarak, şirket sahiplerini yöneticilerini bu yönde seçmelerini, veya onları bu doğrultuda Liderlik Gelişim Programları ve Eğitimlerine yönlendirmeleri, şirketin uzun dönemli ve dayanıklı gelişimine faydalı olacağı görülmekte ve bu doğrultuda çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir.
- Etkileşimsel liderlik süreci şartlı ödül ve cezalandırma sürecine yönelik olduğu için liderler çalışanları, beklentileri karşılamaları veya beklentilerin üzerinde performans göstermeleri durumunda ödülme veya dikkate alma ile pozitif şekilde ödüllendirilmeleri önerilmektedir.
- Liderin vizyon belirlemesi, elemanlara gelecekle hayatla ilgili iyimser mesajlar sunması, örgüt misyonunu ve değerleri bütün elemanlara aktarması da çalışanlarda belirli aidiyet duygusu oluşturabilmekte ve ortak amaç ve hedeflerle ilgili çalışmayı teşvik edebilmektedir ki, bu da liderlerin dikkat etmesi gereken hususları göz önüne sermektedir.
- Lider, onu izleyenlerin hem örgüt dahilinde, hem dışında devamlı olarak ilerlemelerini sağlamak için isteklerine odaklanmalıdır.

- Liderlerin özelliklerinden en önemlisi öngörü becerisidir, belirsizliklere karşı mücadele etmek için gelecekteki olasılıkları değerlendirmeli ve alternatif stratejiler planlayabilmelidirler.
- Kurumun yüksek performans gösteren elemanlara liyakata yönelik ödeme (parasal biçimde) sağlaması zamanı lider ve takipçileri arasındaki etkileşim, olumlu kişisel sonuçları (tatmin, bağlılık, performans ve etik değerler gibi) arttırmalıdır.

Çalışmanın sonuçları ve önerileri, işletme yöneticileri tarafından durumu teşhis etmek ve sosyal liderlik teknolojilerini kullanarak işletmenin organizasyon başarısını geliştirilmesi çalışanlar için teorik ve pratik eğitim yürütmek, personel kariyerlerini planlamak, kuruluşun kurumsal kültürünü oluşturmak ve geliştirmek, bir işletme stratejisi ve misyonu geliştirmek için programlar geliştirmek için kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.44
- Adam, E.E., Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management*, 1994. 12(1): p. 27-44.
- Afuah, A. (1998). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. New York: Oxford University Press.
- Agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures. ISNAR Research
- Agu, C.C. (2009). *Principles of economics*. Nigeria: Immaculate Publication Limited Enugu.
- Alfirevic, N. P., Krneta, M. P., & Pavicic, J. P. (2011). Innovation capacity as a competitive advantage of small firms in Croatia: An Empirical Analysis. Split.
- Altemeyer, B. (2004). Highly dominating, highly authoritarian personalities. *Journal of Social Psychology*, 144, 421-447.
- Altuğ, O. (2006). *Maliyet Muhasebesi*, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Anderson, R. C. (1959). Learning in discussions: A resume of the authoritarian-democratic
- Anderson, R. C. (1959). Learning in discussions: A resume of the authoritarian-democratic studies. *Harvard Educational Review*, 29, 201-212.
- Andy Neely, Mike Gregory, and Ken Platts. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4):80–116, 1995
- Anello, E., & Hernandez, J. B. (1996). *Moral leadership*. Santa Cruz, Bolivia: Universidad Nur.
- Antonakis, J. (2016). *Transformational and Charismatic Leadership*. Copyright © 2016 Elsevier Inc. All rights reserved.
- applications (3rd ed.). New York: Free Press.

- Aycan, Z. (2006). Paternalizm. U. Kim, K. S. Yang ve K. K. Hwang'da (Eds.), Yerli ve Kültürel Psikoloji: İnsanları Bağlamında Anlamak. (s. 445-466), New York: Springer.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J.M., Felfe, J. ve Saher, N. (2013). Babacan liderliğin yakınsaklığı ve uzaklaşması: Prototiplerin kültürler arası bir araştırması. Uluslararası İşletme Araştırmaları Dergisi, 44 (9), 962-969.
- Baker, K. A. (2002). "Communication, Chapter 13: Organizational Communication". Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly – Funded Science.
- Bal Taştan, S. ve Kalafatoğlu, Y., 2015. İş bitkinliğinin algılanan hizmetçi liderliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı etkisinin araştırılması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (3), s. 307-328
- Bass, B. M. (1974). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications (Third Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 22, 130–142.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Leadership Quarterly, 10(2), 181–217.
- Bass, B.M., 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1). 9- 32.
- Bates, R.J. (1993) On knowing: Cultural and critical approaches to educational administration. In: Educational Management and Administration, 21(3), 171-176
- Battisti, G. & Iona, A. (2009). The UK productivity gap in the service sector: do management practices matter? International Journal of Productivity and Performance Management, 58(8), pp. 727-747.
- Batty, J. (1982). Management accounting. London: Macdonald and Evans Ltd

- Begley, P.T. & Wong, K-C. (2001) Multiple perspectives on values and ethical leadership. *Int. J. of Leadership in Education*, 2001, Vol. 4, No. 4, 293-296.
- Ben-Bernard Prince Uchenwangbe (2013). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.23
- Berk,Niyazi, Finansal Yönetim, 2. Baskı Eskişehir,1995.
- Bernard M. Bass,2008(4. baskı), The Bass handbook of leadership, 511-512
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organization*. New York.
- Bierman Jr. H. & Drebin Allen Jr., (1965)“Financial Accounting – An Introduction”, Macmillan, New York.
- Bingöl, Ş., Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993.
- Blake, R and Mouton, J (1964) *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston, TX
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985), “The managerial grid III: a new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide”, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109
- Boyne, 2002
- Boyne, G. A. 2002. ‘Concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory framework in England and Wales’, *Public Money and Management*, 22(4): 17-24.

- Bradely, J. F., (1964)“Administrative Financial Management”, Branves and Noble, New York.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Brown J.L. & Howard, L.R. (2002). *Principles and practice of management accounting*. London: MacDonald and Evans Ltd.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008), “Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, no.4, pp.912-922.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 399–429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass
- Çetiner, E. (2008). *Yönetim Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ceylan, Ali (1998), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 5. Baskı, Etkin Kitapevi, Bursa,1998.
- Chantal Bonnefous. *Indicateurs de performance, chapter La construction d’un système d’indicateurs pertinents et efficaces. Productique*. Hermes Science, Paris, France, 2001.
- Chao, Y.T. (1990). *Culture and Work Organization: The Chinese Case*. *International Journal of*
- Chen, C. Y., Chen, C. H. V., & Li, C. I., 2013. The influence of leader’s spiritual values of servant leadership on employee motivational autonomy and eudaemonic wellbeing. *Journal of religion and health*, 52 (2), pp. 418-438.

- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43 (8), 1727-1752
- Cherrington, D.J., *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. 1989: Allyn and Bacon
- Cherry, K. (2015, 12 3). Leadership Styles.
- Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Çatışma yönetimi ve vizyoner liderlik: Hastane organizasyonlarında bir uygulama. *Procedia Sosyal ve Davranış Bilimleri*, 58, 197-206.
- Colby, A., & Damon, W. (1992). *Some do care*. New York: Free Press.
- Cufaude, J. (1999), "Creating Organizational Trust: Defining, establishing, and maintaining something as elusive and fragile as trust is as difficult as it is essential", *Association Management-Washington-*, 51, 26-36.
- Dantley, M.E. (2005) *Moral Leadership: Shifting the Management Paradigm*. In: F.W. English (Ed.) *The Sage handbook of educational leadership: advances in theory, research, and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Deming W. E (1900-1993) American physicist and statistician. Juran J.M (1904 - 2008) Romanian-American industrial engineer
- Dhammika K. A. S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader-Member Exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4 (1), 1-10
- Donald J Campbell, Gregory J Dardis, *The be known do model of leader development*,. *Human Resource Planning*, New York: 2004.Vol.27, Iss. 2; pg. 26
- Drenth, P.J.D., H. Thierry, and deWolff, C.J. (1998). "Handbook of Work and Organizational Psychology". East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Drucker, P.F. (2012), *Management Challenges for the 21st Century*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber
- Drucker, Peter (1985). *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row.
- Durmaz, Y. (2006). Modern Pazarlamada Tüketici Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları. *Yaşar Üniversitesi Journal Of Yaşar University*, 1 (3), 255

- Egbunike, P.A (2014). Management accounting techniques and applications. (Revised edition), Anambra: Nimo-Rex Charles and Patrick Limited.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007), "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol.18, no:3, pp.207-216
- Elias, S. (2008) Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.
- Environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.
- Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 9–15.
- Ercan, F. (2006): Otel işletmelerinde Müşteri sadakati Oluşturma: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Evidence and theoretical perspectives. *The Academy of Management Journal*, 1999. 42(5): p. 479.
- Feigenbaum, A.V. (1956). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, 34(6).
- Fiedler, F E (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York
- Fiedler, F. E. (1997). Situational control and a dynamic theory of leadership. In K. Grint (Ed.), *Leadership. Classical, contemporary, and critical approaches* (pp. 126–148). Oxford: Oxford University Press
- Fleishman, E. A, (1953), "The Description of Supervisory Behavior," *Personnel Psychology*, Vol. 37, pp. 1-6.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, Vol. 56, 218– 226
- Frick, Don M. "Robert K. Greenleaf A Life of Servant Leadership" , Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: a 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7, 199-216.
- Gardner, J. (1990) *On Leadership*. New York: The Free Press.

- Gardner, S. 1995. *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books, s.9
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954-971
- Gençoğlu, Ü. Gücenme (2008). *Türkiye Muhasebe Standartları ile Uyumlu Maliyet Muhasebesi*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- George, B. (2010). Authentic leadership. In J.T. McMahon (Ed.), *Leadership Classics* (pp. 574-583). Long Grove, IL: Waveland Press.
- George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.
- George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004), "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19, no.6, pp.588-607.
- Gimbel, P.A. 2001, "Understanding principlism", *Journal of Management Inquiry*, Vol.10, no.3, pp.281-296.
- Glantz, J. (2002). *Finding Your Leadership Style. A Guide for Educators*; Association for Supervision and Curriculum Development
- Golden, B. R. 1992. 'Is the past the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategies', *Academy of Management Journal*, 35: 848-860.
- Gosh, Koustab. 2015. "Benevolent leadership in not-for-profit organizations: welfare orientation measures, Ethics Climate and organizational citizenship behavior". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 36 Iss 5 pp. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0164>
- Güner M. (1999), *Konfeksiyon Organizasyon ve Planlama II Ders Notu* Ege Ü. Müh. Fak. Tekstil Müh. Bölümü, İzmir.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2nd ed.).
- Harrison, J.S. and R.E. Freeman, *Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical*
- Harward & Upto, (1961) "Introduction to Business Finance", Mc Graw Hill, New York.

- Hay group, (2011), "Building the new leader-Leadership 2030: Leadership challenges of the future revealed". Retrieved From: http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf
- Haycock, K. (2012). Strategic Thinking. Library Strategic & Thinking, 2.
- Haycock, K. (2012). Strategic Thinking. Library Strategic & Thinking, 2
- Heath, C. and Heath, D. (2010), Switch: How to Change Things When Change is Hard, Crown Publishing Group, New York, NY.
- Heather L.V. , "Background Paper Conceptions of Leadership", s.4
- Hifza, M. (2011). Determinants of Insurance Companies Profitability: An Analysis of Insurance Sector of Pakistan. Academic Research International, 1(3) [Online].Available at:www.Journals.Savap.Org.Pk. - Hoy, F., Mcdougall, P.P., & Dsouza, D.E. (1992).Strategies and environments of high-growth firms", in D. L. Sexton and J. D. Kasarda (eds), The State of the Art of Entrepreneurship, Boston, Pws-Kent, 341-357.
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K. E. Clark & M.B. Clark (Eds.), Measures of leadership (pp. 343–354). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Horney, K. (1939). New ways in psychoanalysis. New York: Norton.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management, 23(3), 409–473 p. 412
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management, 23(3), 409–473 p. 410
- Howitt, Arnold M. (1986): Perspectives on Management Capacity Building State University of New York Press, Albany, USA
- Huang, X., Yun, J., Liu, J., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment and trust? the different effect on managerial and nonmanagerial subordinate
- İ.Ethem Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetişel Davranış, Aydan Yayınevi, Ankara, 1998, s.44.

- J. M., George, J., Wellins, R. S., & Byham, W. C. (1994). Leadership trapeze: Strategies for leadership in team-based organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Joan Marques, Satinder Dhiman “Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance” s.15
- Joanne B. Ciulla, “Long Range Planning” jour. 1999, Nis, “The Importance of Leadership in Shaping Business Values” Vol 32, Iss. 2 s.167
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Jyoti, J. & Bhau, S., 2015. Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader– member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), pp. 1-13.
- Kabasakal, H., Bodur, M. (1998). Liderlik, değerler ve Kurumlar: Türkiye Örneği. Western Management Academy'de Konferans, İstanbul, Türkiye, Haziran.
- Kantabutra, S. & Avery, G. C. (2011). Sustainable leadership at Siam Cement Group. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 32-41.
- Kao, H. S. R., Sek-Hong, N. & Kwan, C. (1990). Cultural adaptations and diffusion for managerial strategies and responses in Hong Kong. *International Journal of Psychology*, 25 (5/6), 657– 674.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Karakas Fahri. (2009), Benevolent Leadership. Desautels Faculty of Management McGill University, Montreal.
- Karakaya, M. (2014). Maliyet Muhasebesi, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Karise Hutchinson, “Leadership and Small Business The Power of Stories” s. 70
- Katz, D. and R.L. Kahn, *The social psychology of organizations*. 1978.
- Keegan, A. D. and D. N. D. Hartog, (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.

- Keegan, A. D. and D. N. D. Hartog, 2004. Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Kellerman, B. (Ed.). (1984). *Leadership: multidisciplinary perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1997). Narcissism and leadership: an object relations perspective. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 194–214). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
- Kim, S. (1999). Determinants and characteristics of the corporate culture of Korean enterprises. In H. S. R. Kao, D. Sinha, & B. Wilpert (Eds.), *Management and cultural values: The indigenization of organizations in Asia*, (pp.86–101). New Delhi, India: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbası, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *CrossCultural research and methodology series: Vol.18. Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, (pp.251–266). California, USA: Sage Publications, Inc.
- King Charles, *Process Safety Progress jour.* May 2013, Vol. 32(2), s. 179-184 “The importance of leadership and management in process safety”
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303–311
- Klein, A. S., Cooke, R. A. & Wallis, J., 2013. The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), pp. 241-254.

- Kondratyev, N.D. (2002), Large Cycles of Market Conditions and Forecasting Theory. Moscow: Ekonomika
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308-1338
- Kuhnert, K. W. (1994) Transforming leadership: developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10)
- Kuhnert, K. W. and Lewis P. (1987). —Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* 12, 648
- Lambe, I., Lawal, M., & Okoli, T. (2015). A systematic review of budgeting and budgetary control in government owned organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(6), 1-10.
- Lang, L.H.P.;R.M.Stulz;R.A.Walkling (1989) “Managerial Performance, Tobin’s q, and the Gains From Successful Tender Offers”, *Journal of Financial Economics*, September, ss.137-154.
- Lazar, M. (2006, July 28). Why some workers lack creativity, leadership
- Leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, 35, 337-360.
- Leithwood, K.A. & Duke, D. (eds.) (1999) *A Century’s Quest to Understand School leadership*. In: J. Murphy & K. Louis (eds.) *Handbook of Research on Educational Administration*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewellen, Wilbur G.; S.G. Badrinath (1997), “On the Measurement of Tobin’s Q,” *Journal of Financial Economics*, vol.:44, ss. 77-122.
- Lewin K. (1999), “The complete social scientist”, In: Gold M (ed) *A Kurt Lewin Reader*. New York: American Psychological Society Press.
- Lewin, K., Lippert, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", *The Journal of Social Psychology*, Vol.10, no.2, pp. 269-299
- Lewis, T. F. (2008). An explanatory model of student-athlete drinking: The role of team leadership, social norms, perception of risk, and coaches' attitudes toward alcohol consumption. *College Student Journal*, 42(3), 818-832
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D., 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19 (2), pp. 161-177.
- Likert, Rensis. Management Styles and the Human Component, **Management Review journal New York** Vol. 66, Iss. 10, (Oct 1, 1977): 23
- Lin, C. (2006). A study on the organizational innovations in Taiwan's logistics industry. *The Business Review*, Cambridge, 5(1), 270.
- Lipsey, R. and Chrystal, K.A. (1999). *Principles of economics*, 9th ed. USA: Oxford University Press.
- Lloyd Denise, *BodyShop Business*; Nisan 1999; Business Premium Collection s. 144
- Lockyer, K. (1983). *Fundamental of budget preposition ethics: A development*. New York: McGraw-Hills Book Company
- Longe, O. J., 2014. Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, 8(4), pp. 68-83.
- Lucey, T. (2003). *Management accounting*. New York: DP Publication.
- Lupton, T., *Organizational Behavior and Performance*, 1977, London: The Macmillan Press.
- Luthar, H. K. (1996, September). Gender differences in evaluation of performance and
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270 p.265

- Marker, Don. Leadership or Management? Management Quarterly; Washington Vol. 51, Iss. 2, (Summer 2010): 31-34.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement: Past present and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), “ An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, no.3, pp. 709-734
- McGregor, D.M. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Meier, K. J. and Brudney, J. L. 2002. *Applied statistics for public administration* Orlando: Harcourt College.
- Melville, N. et al. (2004). Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), pp. 283-322
- Messick, D. M. & Kramer, R. M. (2004). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey
- Mind Tools Ltd. (2012). *Leadership Styles*. Retrieved October, 2012 from http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm#transactional
- Muhammad, E. M. (2010). Job satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6).
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). “Managing by Communication – An Organizational Approach”. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Nimalathasan B (2009). Profitability of listed pharmaceutical companies in Bangladesh: An inter and intra comparison of AMBEE and IBN SINA Companies Ltd, *Economic and Administrative series*, 3:139- 148.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard: Diagnostics Maintaining Maximum Performance*. John Wiley and son Inc. New Jersey
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks: CA: Sage
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

- Northouse, P.G. (2012, February). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (Sixth edition)
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60 (2), 279–290
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A. & Sajuyigbe, A. S., 2012. Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), pp. 202-207.
- Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 14, pg. 495-507.
- Öztürk, F. (2000). *Dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri kamu ve özel spor kuruluşlarındaki yöneticilerin Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversite Kütüphanesi*
- Pandey, I. M. “Financial Management”, 2002, Vikas Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi.
- Pandey, I.M. (1980). Concept of earning power. *Accounting Journal*, April, 4.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Peter a. Topping, 2002, “Managerial leadership”, s. 3-4
- Peterson, W., G. Gijbbers, and M. Wilks, *An organizational performance assessment system for*
Prospect Heights, IL: Waveland Press
- Psychology*, 25 (4), 583–592.
- Raddock, Richard, "A Revision to Industrial Production and Capacity Utilization, 1991-95," *Federal Reserve Bulletin*, January 1996, 82:1, 16-25.
- Richmon, M.J. & Allison, D.J. (2003) *Towards a Conceptual Framework for Leadership Inquiry*. *Educational Management and Administration*, 2003, Vol. 31(1), 31- 50.
- Robbins, S.P., *Organizational Theory: Structure, Design, and Application*, 1987, San Diego: Prentice-Hall.

- Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.
- Rogers, Everett M., and Rogers, A., (1976). "Communication in Organizations". New York: Free Press
- Rok, B, (2009), "People and skills ethical context of the participative leadership model: taking people into account", Corporate Governance, Vol. 9, No. 4.
- Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. Westport, CT: Praeger
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998), "Not so different after all: A cross-discipline view of trust.", Academy of Management Review, Vol.23, no.3, pp.393-404.
- Sabunçuoğlu, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetisel Teknikler, Bursa, Furkan Yayınları, 1994
- Sabuncuoğlu, Z.,(2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000
- Safty, A. (2003). Moral leadership: Beyond management and governance. Harvard International Review, 25(3). Retrieved March 18, 2009, from <http://www.harvardir.org/articles/1165/>
- Sayıştay Raporu, (2003), Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, <http://sayistay.gov.tr/yayın/yayınicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, (31.03.2019).
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013), "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes", The Leadership Quarterly, Vol.24, no:1, pp.138-158.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C., 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. Journal of Management studies, 45 (2), p. 402-424.

- Sergiovanni, T.J. (1992) Educational governance and administration. (5th ed.) Boston: Allyn & Bacon.
- Shackleton, Viv, 1995 "Essential Business Psychology Business Leadership". USA, Clive Fletcher.
- Shamir, B., House, R., and Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership, A self-concept-based theory". *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shea, John, "The Input-Output Approach to Instrument Selection," *Journal of Business and Economic Statistics*, April 1993b, 11:2, 145-55.
- Simmons, Robert. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Sofi, M. A. & Devanadhen, D. K., 2015. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8), pp. 31-45.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38 (4), 555-577.
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., & McBride, M. V. (2007). Authoritarian dynamics and unethical decision making: high social dominance orientation leaders and high right-wing authoritarianism followers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 67-81.
- Spain, S. M., Harms, P., & Lebreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 41-60.
- Stern, L. D. (2006). *A guide to global acquisitions*. Palo Alto, CA: Fultus Corporation.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71
- Sushil. (2005). A flexible strategy framework for managing continuity and change. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1(1), 22–32.
- Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2003, İstanbul s.586

- The Economist, "Light work". (2009). Retrieved from:
http://www.economist.com/businessfinance/displayStory.cfm?story_id=13788427
- Thomas Wettstein. Gesamtheitliches Performance Measurement. Vorgehensmodell und informatio
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., & Wiley, J. (1998). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change.
- Tompkins, P.K. (1984). "Functions of Communication in Organizations". In C. Arnold and J.W. Bowers (Eds), Handbook of Rhetorical and Communication Theory. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Trevino, L. K., Brown, M. and Hartmann, P.L, (2003), "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite", Human Relations, Vol. 56, No. 1, pp. 5-37.
- Tseng, H., Y., (2006). "Communication Factors Which Promote Employee's Job Satisfaction in Taiwan High-Tech Industry: A Personality Traits Study". A Thesis of The Graduate Faculty of The University of Akron.
- Tuna, Banu (2009). Dönüşüm, İşlem Liderliği ve Etkili Anlaşma Arasındaki İlişki Anlayışı, İş İndirimi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Turkyılmaz, A.and C.Ozkan.(2007). "Development of A Customer Satisfaction Index Model" Industrial Management and Data Systems, Volume 107, Number 5, pg. 672-687.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. Journal of Applied Psychology, 85, 526–535
- Vanhaverbeke, W., & Peeters, N. (2005). Embracing innovation as strategy: Corporate venturing, competence building and corporate strategy making. Creativity and Innovation Management, 14(3), 246-257.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00345.x>
- Velnamby T, Nimalathan B (2008). Firm Size and Abstracts of research papers, Jaffna science Association, and 15th annual session, Jaffna, Sri Lanka, 15(1):74

- Venkataraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in a strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 418-505.
- Venkataraman, N. U., & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Vigoda-Gadot, E., 2012. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *American Journal of Business and Management*, 36(5), pp. 661- 683.
- Volberda, H. W. (1996). Towards the flexible forms: How to remain vital in hypercompetitive
- Wagner, J. A. III, & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30 (3), 524-541
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143
- Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical
- Wall, Michie,, Patterson, , Wood,, Sheehan,, Clegg, ve West, 2004
- Wall, T. B; Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. and West, M. 2004. 'On the validity of subjective measures of company performance', *Personnel Psychology*, 57: 95-118
- Warren Bennis, 2009 2-ci baskı "On Becoming a Leader" s.4
- Weese, J. W.(1994). A leadership discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, 8, 179-189.
- Wernerfelt, Birger; Cynthia A. Montgomery (1988), "Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance, *The American Economic Review* Vol:78,ss.246-250.
- Wright, P. (1996). *Managerial leadership*. London: Routledge

- Xu, G. Y. & Wang, Z. S., 2008. The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. Long Beach, CA, USA, IEEE Xplore, pp. 1090-1097.
- Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J., (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45, 575-601.
- Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J., (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45, 575-601.
- Yang, M. M. (1994). *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 33–48 p.34
- Yukl, G. (2006): *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organisations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.p.104
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organisations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Limited.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147).
- Zaleznik, A. (1998). *Managers and leaders: Are they different?* Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston.
- Zhu, W., Chew, I .K.H. & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39- 52.

<http://dictionary.laborlawtalk.com/Leadership>
www.oxforddictionaries.com

EKLER

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

Bu anket, İstanbul Üniversitesi'nde yürütülen “İşletmelerde Liderlik Tarzının Örgütsel Performans Algısı Üzerindeki Etkisi: Azerbaycan Telekomünikasyon Sektöründe bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır.

Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru veya yanlış yanıtı yoktur, önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri dikkatli bir şekilde doldurunuz. Sonuçlar yüksek lisans tezi kapsamında değerlendirilecek olup, kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederim.

Bahadır Rzayev

1. Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Cevaplarınızı verirken kenarda belirtilmiş ölçeği kullanınız. Ölçekler: Kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden, Tamamen katılıyorum seçeneğine doğru sıralanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor um Ne Katılmıyorum	Katılıyor um	Tamamen Katılıyor um
S1. Yöneticimiz işyerinde neyin, nasıl yapılacağına yönelik karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanı dahil etmeye çalışır.					
S2. Yöneticimiz fikirlerimizi ve gelecekteki planlarımızı sorar.					

S3. Yöneticimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve işlerin aksamaması için yeni bir strateji oluşturma ihtiyacı hissettiğinde önerilerimizi almak için toplantı yapar.					
S4. Yöneticimiz uygulanan programdaki işlemlere yönelik önerilerimizi almak için toplantı yapar.					
S5. Yöneticimiz çalışanların işleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
S6. Yöneticimiz sektörün geleceğine ilişkin görüşlerimizi alır ve yeri geldiğinde görüşlerimizden faydalanır.					
S7. Yöneticimiz rehberliğinde önceliklerimizin oluşturulmasına izin verilir.					
S8. Farklı rol beklentilerimiz olduğu zaman yöneticimiz bu beklentileri yerine getirmek için bizimle iş birliği yapar					
S9. Yöneticimiz, astlarının yetişmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
S10. Yöneticimiz, herhangi bir amaca sahip olmamız durumunda kendi kendimizi yönetebileceğimize inanır.					
S11. Yöneticimiz, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılığımızı ve yeteneklerimizi nasıl kullanacağımızı bilir.					
S12. Yeni kararlar alınırken yöneticimiz					

otoriteyi daima elinde tutar.					
S13. Yöneticimiz genel olarak önerilerimizi dikkate almaz.					
S14. Yöneticimiz genel olarak önerilerimizi dinlemek zaman ayırmaz.					
S15. Yöneticimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
S16. Yöneticimiz, birisi yanlış yaptığında aynı yanlışın tekrar yapılmaması gerektiğini vurgular.					
S17. Yeni işe başlayanların karar alma sürecinde yer alması için öncelikli olarak yöneticisinden izin alması gerekir.					
S18. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticimiz prosedürün doğru işlemediğini görerek yeni bir prosedür düzenler.					
S19. Yöneticimiz performansımızı doğru ölçebilmek için bizleri yakından izler.					
S20. Yöneticimiz sahip olduğu yönetsel güçten hoşlanır.					
S21. Yöneticimiz bizleri ceza yoluyla korkutarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefler.					
S22. Yöneticimiz, çalışanların kendi güvenliğini önemsediklerini düşünür.					
S23. Büyük kararlar alırken yöneticimiz bizlere oy hakkı sunar.					
S24. İşyerinde önemli karar alınması için her bir çalışanın onayı gerekmektedir.					
S25. Yöneticimiz bilgi alabilmek için bizlere e-					

mail, sesli mesaj vb. gönderir.					
S26. Yöneticimiz bilgi alabilmek için bizlerle devamlı toplantı düzenler.					
S27. Yöneticimiz ne yapmamız ve nasıl yapmamız gerektiğiyle ilgili karar almamıza izin verir.					
S28. Yöneticimiz, işlerle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduğumuzu düşünür					
S29. Yöneticimiz işlerimizi yaparken kararlar almamıza ve bu kararları uygulamamıza izin verir					
S30. Yöneticimiz yeni prosedürleri veya işlemleri gerçekleştirmek için bize yetki verir.					
S31. Her çalışan kendilerine söylenen işlerden sorumludur.					
S32. Yöneticimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır.					
S33. Yöneticimiz kendi örgütsel amaçlarımız için doğru kararlar alabileceğimize inanır.					
S34. Yöneticimiz liderlik gösterebileceğimize inanır.					
Örgütsel Performans Algısına ilişkin sorular					
Çalıştığımız organizasyonun son 3 yıldaki performansını aynı tür işi yapan diğer organizasyonlarla karşılaştırır mısınız? Ne düşünüyorsunuz...	Çok kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok iyi
S35. Ürünlerin, hizmetlerin veya					

programların kalitesi					
S36. Yeni ürün, hizmet veya programların geliştirilmesi					
S37. Kurum için önemli çalışanları çekebilme yeteneği					
S38. Kurum için önemli çalışanları elinde tutabilme yeteneği					
S39. Müşteri memnuniyeti					
S40. Üst yönetim ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkiler					
S41. Genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkiler					
Aynı tür işleri yapan diğer kurumlarla karşılaştırıldığında, çalıştığınız kurumun son 3 yıldaki performansını nasıl değerlendirirsiniz?					
S42. Pazarlama					
S43. Satışlarda büyüme					
S44. Kârlılık					
S45. Pazar payı					

Yaşınız: _____ yıl

Kurumunuzdaki çalışma süreniz: _____ yıl

Çalıştığınız Departman: _____

Yöneticiinize Bağlı Ortalama Ast Sayısı: _____

Cinsiyetiniz: { } Erkek { } Kadın

Eğitim durumunuz: { } Önlisans { } Lisans { } Lisans üstü