

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan GÖZCÜ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ

Eylül 2019

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ
ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakan GÖZCÜ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

**Bu tez .../.../2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

Jüri Başkanı

Üye

Üye

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Hakan GÖZCÜ

17/09/2019

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tüm aşamalarında desteğini ve motivasyonunu benden esirgemeyen ve her zaman yanımda olan Esra Deneri'ye teşekkürlerimi sunarım.

Verilerin toplanması sırasında sabırla ve samimiyetle çalışmaya katılan spor merkezi çalışanlarına, son olarak da her zaman maddi ve manevi olarak desteğini hissettiğim değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Önemi.....	6
1.2. Çalışmanın Amacı.....	6
1.3. Problem.....	6
1.3.1. Alt problemler.....	7
1.4. Sayıtlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER	9
2.1. Liderlik.....	9
2.1.1. Lider kimdir?	9
2.1.2. Liderlik düşüncesinin gelişim süreci.....	10
2.1.3. Liderliğin önemi ve gerekliliği	12
2.1.4. Etkili liderin özellikleri	14
2.1.5. Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar.....	15
2.1.6. Liderlik türleri.....	17
2.1.6.1. Etkileşimci (transaksiyonel) lider.....	19
2.1.6.2. Dönüşümcü (transformasyonel) lider.....	20
2.1.6.3. Serbest bırakıcı (laissez faire) lider.....	21

2.1.7. Liderliğin güç etki kaynakları.....	22
2.2. Çalışan Performansı.....	27
2.2.1. Performans.....	27
2.2.2. Performans unsurları.....	27
2.2.3. Performans boyutları.....	29
2.2.3.1. Verimlilik.....	29
2.2.3.2. Etkinlik.....	30
2.2.3.3. Kalite.....	31
2.2.4. Performans yönetimi.....	31
2.2.5. Performans yönetiminin boyutları.....	34
2.2.5.1. Örgütsel performans.....	34
2.2.5.2. Takım performansı.....	35
2.2.5.3. Bireysel performans.....	37
2.2.5.4. Görev performansı ve bağlamsal performans.....	39
2.2.6. Performans değerlendirme yöntemleri.....	40
2.2.6.1. Sıralama yöntemi.....	41
2.2.6.2. İkili karşılaştırma yöntemi.....	41
2.2.6.3. Grafik ölçüm yöntemi.....	42
2.2.6.4. Kritik olay yöntemi.....	43
2.2.6.5. Puanlama.....	43
2.2.6.6. 360 derece değerlendirme yöntemi.....	44
2.2.7. Performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar ve karşılaşılan güçlükler.....	45
2.2.7.1. Halo (hale) etkisi.....	45
2.2.7.2. Merkezi eğilim.....	46
2.2.7.3. Aşırı hoşgörü ve katılık etkisi.....	47
2.2.7.4. Yakın zaman etkisi.....	48
2.2.7.5. Taraflılık.....	49
2.2.7.6. Tek ölçüt.....	50
2.2.7.7. Kontrast hatalar.....	51

BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.2. Evren ve Örneklem.....	52
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	54
3.4. Verilerin Toplanması.....	55
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	55
3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	55
BÖLÜM 4. BULGULAR.....	57
BÖLÜM 5. TARTIŞMA.....	72
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışmalar.....	72
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışmalar.....	75
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışmalar.....	78
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışmalar.....	79
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
6.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	81
6.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	82
6.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	82
6.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	83
6.5. Öneriler.....	84
KAYNAKLAR	85
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

α	: Alfa (Alpha)
And. Ünv.	: Anadolu Üniversitesi
AÖF	: Açıköğretim Fakültesi
ÇFLÖ	: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
IWP	: Individual Work Performance
İSGK	: İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
MFL	: Multi-Factor Leadership
UZEM	: Uzaktan Eğitim Merkezi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İşletme fonksiyonları açısından lider ve yönetici arasındaki farklar.....	16
Tablo 2.2. Kişilik özellikleri açısından lider ve yönetici arasındaki farklar.....	17
Tablo 2.3. Performans yönetimi ile performans değerlendirmenin karşılaştırılması..	32
Tablo 2.4. İkili karşılaştırma yöntemi örneği.....	42
Tablo 2.5. Puanlama yöntemi örneği.....	44
Tablo 3.1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklere göre frekans dağılımı	52
Tablo 4.1. Yaş değişkenine göre Mann Whitney-U testi analiz sonuçları.....	56
Tablo 4.2. Cinsiyet değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları.....	58
Tablo 4.3. Eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları..	59
Tablo 4.4. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-U testi analiz sonuçları	61
Tablo 4.5. Toplam çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları.....	62
Tablo 4.6. Spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları.....	64
Tablo 4.7. Liderlik tarzlarının çalışan performansına ilişkin korelasyon analiz sonuçları.....	67
Tablo 4.8. Görev performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	69
Tablo 4.9. Bağlamsal performansa ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	70

SPOR MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı spor merkezlerinde aktif olarak çalışan bireylerin, çalıştıkları kurumda görev yapan yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Çalışmaya İstanbul ilinde faaliyet gösteren 46 farklı spor merkezinde çalışan 150 kişi (erkek 84, kadın 66) gönüllü olarak katılmıştır. Veri toplama aracı olarak Bass-Avolio tarafından beşli likert şeklinde hazırlanmış olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve Linda Koopmans tarafından geliştirilen “Bireysel İş Performansı Ölçeği (IWP)” kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik boyutunda Cronbach Alfa değeri ,900; etkileşimci liderlik boyutunda Cronbach Alfa değeri ,698; serbest bırakıcı liderlik boyutunda Cronbach Alfa değeri ,725; görev performansı Cronbach Alfa değeri ,85; bağlamsal performans Cronbach Alfa değeri ,879 olarak bulunmuştur.

Araştırmada değişkenlere ait verilerin normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testlerinden yararlanılmıştır. İlişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden ve etkinin incelenmesi için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Liderlik tarzı boyutları ve çalışan performansı; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi ve spor merkezlerindeki toplam çalışma süresi değişkenleri açısından incelenmiştir. Medeni durum değişkeninde koşullu ödül, toplam çalışma süresi değişkeninde istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik, spor merkezindeki çalışma süresi değişkeninde ise istisnalarla yönetim (pasif) boyutlarında farklılıklar ($p<,05$) bulunurken, diğer tüm boyut ve değişkenler arası ilişkilerde farklılıklar ($p<,05$) bulunamamıştır. Görev ve bağlamsal performans açısından incelendiğinde tüm alt boyutlarda pozitif yönlü zayıf düzeyde, serbest bırakıcı liderlikte ise negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Görev ve bağlamsal performans boyutlarının entelektüel uyarım ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutları üzerine etkisi tespit edilmiş; görev performansı açısından sırasıyla %32 ve %40 iken, bağlamsal performans açısından ikisinde de %47 etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor merkezi, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı, bağlamsal performans

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SPORT CENTER MANAGERS' LEADERSHIP STYLES AND THE EMPLOYEE PERFORMANCE

SUMMARY

The aim of this study is to investigate the relationship between employee performance and leadership styles of managers who work actively in sports centers. The study included 150 volunteers (male: 66, female: 84) that working in 46 different sports centers in Istanbul. MFL Scale which was prepared as five-point likert scale by Bass-Avolio and individual work performance was developed by Linda Koopmans, was used as a data collection tools. As a result of the reliability analysis of the scale, Cronbach's Alpha value is ,900 in transformational leadership variable; Cronbach's Alpha value is ,698 in the transactional leadership variable; Cronbach's Alpha value is ,725 in Laisses-Faire type leadership variable; Cronbach's Alpha value is ,879 in task performance variable; Cronbach's Alpha value is ,85 in contextual performance; Cronbach's Alpha value is .879 in contextual performance.

In the study, non-parametric Kruskal Wallis and Mann Whitney U tests were used because the data that belongs of the variables did not show normal distribution. Correlation analysis was used to determine the relationship and regression analysis was used to investigate the effect. Leadership style dimensions and employee performance were examined within the framework of variables that are age, gender, educational status, marital status, total working time and total working time in sports centers.

There were differences in terms of conditional rewards in marital status variable, exceptional management (exceptional) laissez faire type leadership in the total working time variable, exceptional management (passive) in working time variable in sports center. Between task performance and contextual performance has positive-weak relation in the all sub-dimensions but laissez faire type leadership has negative-weak relation. The effect of task performance and contextual performance dimensions on the exceptional management (exceptional) and intellectual incentives were determined; while 32% and 40% respectively in terms of task performance, for contextual performance 47% effect was determined.

Keywords: Sport center, transactional leadership, transformational leadership, laissez-faire type leadership, task performance, contextual performance.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İşletmelerde liderin davranışları, özellikleri ve çalışanlar üzerindeki etkisi çok önemlidir. Lider, karakteri, karakterinin yansıması olarak davranışları ve davranışlarının çalışan motivasyonunu doğrudan etkilemesi yolunda işletme için anahtar ya da kilit görevi görür. Çalışanların moral ve motivasyonu bu sistemle entegre şekilde ilerler. Dolayısıyla liderlerin çalışanları motive etme yoluyla hizmet kalitesini artırdığını veya azalttığını; çalışanın da lider davranışlarından etkilenecek negatif veya pozitif yönde verim aldığına tanık olunur. Bu noktada verim aslında yönetici lider davranışının bir sonucu olarak da karşımıza çıkmaktadır. Maccoby'nin de belirttiği gibi yöneticiler iş planı oluşturma, bütçe düzenleme gibi durumları kontrol eden idarecilerdir. Liderler ise çalışanlarına ilham vererek, akıl açıcı olurlar (Herdman, 2012: 3).

Bir hizmetin ya da çalışma sonucunun kalitesinden yalnızca lider davranışlarını sorumlu tutmak olanaksızdır. Tüm çevresel etkilerden bağımsız olarak çalışanın fiziksel ve psikolojik durumu da süreçte çok etkili ve göz ardı edilemeyecek bir durumdur. Bu nedenle liderlik tüm boyutlarıyla incelenmeli ve süreç olarak değerlendirilmelidir (Koçel, 2003).

Çalışanların sürece etkisi noktasında örgüt bilinciyle hareket etmesi, işletmeye istekli gelmesi ve işini severek, benimseyerek yapması, ücretin adaletli dağıtılıyor olması, takım çalışmasındaki yeri ve aktifliği gibi faktörlerin tümü etkilidir. Liderin insan olmasından kaynaklanan bir duygu ve etkileşim durumu vardır. Liderin yapısı kişisel durumlar, ideoloji, fiziksel nedenlerden, çevresel faktörlerden, kültürden, eğitim ve diğer sosyal beslenmelerden geçerek şekillenmektedir (İbicioğlu vd, 2009:18).

Bu çalışmada ana başlıklar altında işlenecek konu "yönetici lider-çalışan-motivasyonla gelen verim-performans" ilişkisi parantezinde inceleme yapılacaktır. İşletme çalışanları ve yönetici lider pozisyonundaki kişilere yönelik yapılacak alan araştırmasıyla varsayımların ötesine geçerek, hangi davranışın hangi sonuca götüreceği konusu netlik kazanacaktır.

Çalışanları motive eden veya motivasyonu düşüren yöneticilik tarzı nedir, hangi yönetici lider davranışı çalışanda örgüt bilincini, işletmeyi benimsemeyi artırıcı etki gösterir; çalışan davranışı yönetici lider tarzından hangi durumlardan daha çok etkilenir veya etkisizdir gibi sorulara gerçek kişilerin düşüncelerinden yola çıkarak cevap bulunacaktır. Yönetici liderin en önemli özelliklerinden biri birleştirici bir rol oynamasıdır. Çünkü örgüt bilincinde çalışanlar aileden hissederse ve değerli olduklarını düşünürlerse kendilerini işe daha iyi verirler. Katılımlarıyla, fikir ve önerileriyle şekillenecek bir çalışma etrafında toparlanarak örgüt bilincine varacaklardır. Kendisine iyi, motive, ihtiyaç duyulan bir çalışan olarak hisseden bireyler sahiplenici bir kimliğe bürünerek işletmelerin başarı oranına katkı sağlayacaktır. Yönetici liderin güven verici ve tutarlı davranması, uygun ve adaletli ücret ödenmesi, motivasyon artırımı için uğraşması çalışanların işletme ile aralarındaki saygı bağına da artıracığından çalışılan projedeki verimi de pozitif anlamda yükseltecektir. Liderin çalışana görev bilincini empoze etmesiyle çalışanın da buna inancı artacaktır. Dolayısıyla bu da sonuca yansıtacaktır (Jex, 2002:288 ; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Yönetici liderlik tarzı çalışan için kendini örgüt içinde hissetme, işe yarar görme veya aksi yönde olumsuz olarak etkileyebilir. Özellikle örgüt bilinci oturmamış adil ücret ve iş bölümü dağıtımını yerleşmemiş işletmelerde yönetici liderin tutumu daha da önem taşımaktadır. Yönetici lider tarzı bu noktada çalışanda üst düzey güven verecek ve işletme açısından tatmin edecek düzeyde olmalıdır ki verim beklentisi haklı olsun. Lider de işletme için en uygun liderlik tarzını örgüt kültürüyle uyumlu hale getirerek işlevleştirir (Hicks ve Gullert,1981:234; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu noktada farklı spor merkezlerinde yapılacak bu alan araştırma, yönetici liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisini gösterdiği gibi farklı spor merkezlerindeki farklı sonuçların da görülmesini sağlayacaktır.

Yönetici lider çalışanlarıyla kurduğu ilişki ve iletişim yoluyla işletmeyi doğrudan etkiler. Çünkü lider tutum ve davranışlarıyla çalışanları üzerinde çok etkilidir. Çalışanlar işletmeyi liderlerinin yönlendirmesiyle benimser, lider desteğiyle daha iyi ve motive çalışırlar. Yönetici lider güç etki kaynakları dediğimiz bazı kanallarla çalışanları motive etme yoluna gider. Ödüllendirme, karizmayla etkileme gibi yöntemlerle çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar farklı nedenlerle çalışma ortamından uzaklaşabilir, motivasyonlarını kaybedebilirler. İşletmeden kaynaklanan eksiklikler

olabilmektedir. İşletme uygun seviyede hizmet sağlamalıdır. Kaliteli hizmet beklediği çalışanların işletme içerisinde sorun yaşamasını engellemelidir. Bir diğer ve çok önemli aktör olan yönetici liderin çalışanların başarıları ve başarısızlıkları ile ilgili yürütmesi gereken çalışmalar vardır. Benimsediği liderlik tarzıyla ilişkili bir tavır iş hayatına da yaymalı ve tutarlı davranmalıdır. Tutarlılıkta özendirici olmalıdır. Daft'a göre (1991: 373) Liderin taşıması gereken fiziksel, zeka ve beceriye dayalı, sosyal, iş ile ilgili ve kişilik özellikleri vardır. Lider tüm bu özellikleri kimlik edinebildiğinde üst başarı noktasına erişebilecektir.

Liderlik, çalışan profili, işletme yapısı, çevresel faktörler ve ana aktör lider etrafında oluşur. Lider, liderlik türlerinden işletme için en uygun tarzı benimseyerek verim ve motivasyon için çalışır. Bu araştırmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik türlerinin üzerinde durulmuştur.

Otoriter lider kuralları belli, sınırları çizilmiş ve lider merkezli sıkı bir yönetimle çalışanları idare etmektedir. Diğer liderlik tarzlarına göre çalışanların daha az müdahale hakkı bulunmaktadır (Drafke ve Kossen 1998: 377; Arıkan, 2001: 240). Demokratik bir lider, yetkiyi paylaşarak çalışanlarını da süreçte aktif hale getirip tarafları bu yöntemle etkilemektedir (Daft 1991: 375). Bir diğer yöneticilik tarzı olan Hümanist liderlik samimi ilişkiler kuran, babacan tavırlı yönetici-çalışan ilişkisi hedeflemektedir. Çalışanlar için stressiz ve rahatlatıcı çalışma ortamına bu tutumla ulaşılabilceğini düşünmektedirler (Çetin ve Beceren,2007: 122). Bürokratik lider disiplini ön planda tutmaktadır. Kitabına ve kurallarına sıkı sıkıya bağlı şekilde ilerleyerek çalışanlarından da bunu beklemektedir (Canbolat, 2016: 46). Karizmatik liderler ise tutarlı kararlarıyla, keskin fikirleriyle, güçlü rolüyle örgütte kişi olarak değer görmektedirler. Çalışan, lider bağı çok kuvvetli olmamasına rağmen etki alanı oldukça yüksektir. Çalışanlar lideri takip eder ve yönlendirmelerini dinlerler (Çetin ve Beceren,2007: 122).

Bass ve Avolio'nun Burns'un çalışmasından yola çıkarak geliştirdiği (MLQ) Çok Faktörlü Liderlik Analizi kapsamında özellikle dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Bu liderlik tipleri ölçek içerisinde de değerlendirilmekte olup analiz edilmiştir (Turner ve Barling, 2002:305; Tetik ve Ünal, 2017: 25).

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik tipinde liderler arka planda çalışanları yönlendiren kişi olmaktan çok onlara ilham kaynağı olmayı seçerek fikir aşarlar. Liderler çalışanları

için düşünen, takip eden ve geri bildirim yapan yöneticilerden ziyade ilham veren yönleriyle rol oynarlar. Transformasyonel liderler, çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve yenilikçi adımlar atılabilmesi için uygun zemini hazırlayarak işletme için de farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Dönüşümcü liderlik kendi içerisinde idealleştirilmiş etki, karizmatik-ilham verici, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere 4 alt boyuta ayrılmaktadır (Çelik, 1998: 425).

Etkileşimci liderler çalışanları ile ödüllendirme yöntemine dayalı bir ilişki kurarlar. Liderler, çalışanlarının verimiyle doğru orantılı olacak şekilde onlara kazanç veya statü sağlar. Çalışanlar liderden dönüşümcü liderlik tarzında olduğu gibi ilham almayı ve fikir alışverişinde bulunmayı beklemez. Çünkü bu liderlik tipinde lider, risk almaktan kaçınarak geçmişteki başarı düzeyini korumaya odaklanır. Etkileşimci liderlik kendi içerisinde koşullu ödül (ödüle bağlı), istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) olmak üzere 3 alt boyuta ayrılmaktadır (Bakan vd., 2015:204).

Serbest bırakıcı liderlik tipi özellikle yaratıcı olunması gereken, çalışanların özgür kalmaları ve sürece yayabilecekleri projeler yürüttükleri işlerde tercih edilebilir bir türdür. Lider, çalışanları kendi sistemleriyle çalışmalarını için destekler ve denetim veya kontrol yoluna gitmez. Risk almaktan kaçınır ve bir üst otorite rolünden oldukça uzaktır (Eryeşil ve İraz, 2017: 131).

Tüm bu liderlik tipleri ve güç etki kaynaklarının tekbir amaca hizmet ettiğini söylemek doğru olacaktır. Performans geliştirerek verim artırmak tüm işletmelerin ortak hedefidir. Çalışanlar için verilen eğitimler, liderlerin farklı yöntemler ve iyileştirici denemeleri, çalışmaya uygun ortam hazırlanması bu amaca hizmet etmektedir. Bu performansın işletmeye ve çalışanlara olumlu veya olumsuz yansımaları sonucu negatif veya pozitif bir verim elde edilmektedir. Performans kelimesinin anlamına bakıldığında da zaten zaman sınırı içerisinde alınan veri olarak karşımıza çıkmaktadır ve motivasyonla şekillenen bir mekanizmadır (Torrington ve Hall,1995:316; Kalkandelen,1997: 154; Helvacı,2002: 156).

Verimi hedef olarak koyan yönetici liderler bu yönde yaptıkları çalışmaların işlerliğini ölçmek için geliştirilen performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır. İşletme tipi, işletme büyüklüğü, çalışan sayısı gibi faktörlere göre uygulanması gereken performans değerlendirme yöntemleri birçok kaynağa konu olmuştur. Performans değerlendirme gerek küçük gerekse de büyük ölçekli işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların

belirli sürelerde ne kadar verimli çalıştığının en şeffaf biçimde gözler önüne serilmesine olanak sağlamaktadır. Bunun sonucunda ücret dağılımı ve terfi konularında adaletli bir yol izlenebilmektedir (Akdemir, 2009: 487). En çok kullanılan yöntemleri konu alan bu çalışma bireysel, takımsal, örgütsel olarak performansın ifade ettiği kavramı da açıklamaya çalışmaktadır.

Bireylerin ortak çalışmasıyla takım çalışmaları; takımlardan ve bireylerden de örgüt yapısı oluşmaktadır. Fakat işletmelerde yalnızca küçükten büyüğe bir etki söz konusu değildir. Örgüt yapısının güçlü veya zayıf olması doğrudan bireyleri etkilemektedir. Zayıf takım çalışmaları da aynı şekilde bireyleri yıpratır. Bilinç de önemli bir faktördür. Gerek takım bilinci gerekse de örgüt bilinci boşluklu bir yapıdaysa bireylerin kişisel olarak işletmeye katkı sağlamasını güçleştirir. Bu boşlukların ve zayıf yönlerin, hatta sorunların çözümüne ulaşmak için sıklıkla kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır: Sıralama yöntemi, karşılaştırma yöntemi, grafik ölçüm yöntemi, kritik olay yöntemi, puanlama yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemidir. Performans değerlendirmesi işletmedeki çalışanın farkında olmadığı eksiklerini ortaya çıkararak gerekli eğitimleri verebilmeyi, ücret, terfi ve iş tanımı gibi faktörlerin adaletli yapılmasını, işe alma ve işten çıkarma süreçlerinin sağlıklı ilerleyebilmesini sağlar. Bu yöntemle hem çalışanlar için adil görüntü rahatlatıcı olacaktır hem de işveren için önünü görmek kolaylaşacaktır (Çolakoğlu, 2005: 130; Şimşek, 2005:334; Tunçer, 2013: 90).

Geleneksel ve modern olarak ayırabileceğimiz bu performans değerlendirme yöntemlerinin birbirinden farkı çok yönlü olarak incelenip incelenmemeye durumlarıdır. Değerlendirme yöntemi tek değerlendircili bir puanlamayla yapılıyorsa geleneksel bir uygulama söz konusudur. Fakat çok yönlü değerlendirmeleriyle daha güvenilir ve adil olan modern düşüncenin, geleneksel düşünceyi geride bıraktığı görülmektedir. Çok yönlülük, değerlendirilerin çeşitliliğiyle alakalı bir durumdur. Bu yöntemle çalışanın eksik veya daha iyi tek bir yönünü ele almadan iyi ve kötü yanlarını görebilmeye olanak olacaktır. Çalışan her açıdan değerlendirilebilecektir (Helvacı, 2002: 161).

Geleneksel yöntemlerde değerlendirci genellikle yönetici liderdir. Bu durum modern performans değerlendirme yönteminde tamamen farklıdır. Çok yönlü değerlendirmeden kasıt, çalışanların birden fazla değerlendirci tarafından farklı yönleriyle değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi yapılacak işletme için en uygun yöntem

örgüt yapısı, çevresel birtakım faktörler gibi değişkenler de dikkate alınarak karşılaştırılır (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 200).

Çalışma arkadaşları, üst yöneticileri, müşterileri gibi farklı özellik ve çalışma alanlarının yansıtacağı kişilerce bir değerlendirme yapılır. Bu da çalışanın tek bir yönden değerlendirilip iyi-kötü diye sınırlandırılmamasını sağlar. Değerlendirmenin amacı puanlamadan ziyade çalışanı motive etme, geliştirme yolu ve yöntemi keşfetme olmalıdır. Bu yolla çalışan değerlendirme dönemini aşırı stresli geçirmez ve projesine odaklanır. Çok yönlü değerlendirmeler çalışanı her yönüyle ele almaya çalıştığı ve bir sürece yayıldığı için diğer yöntemlere göre daha adil olmaktadır (Appelbaum vd., 2009: 13; Tunçer, 2013: 90).

Performans değerlendirme sürecini etkileyen birtakım hatalar da verim üzerinde etkilidir. Halo etkisi, merkezi eğilimle değerlendirme, hoşgörü, katılık, yakın zaman etkisi, taraflılık, tek ölçüt kullanma ve kontrast hataları sıkça karşılaşılan hatalardır. Performans değerlendirme yapılırken bu hatalara düşmemek insanlar için çok uzak bir durumdur. Çünkü beşeri ölçme sistemleri duygular ve algılardan bağımsız ilerleyememektedir (Vermeulen ve Curşer, 2008: 132; Çıta ve Keçecioglu, 2015:24).

Değerlendirmede isteyerek ya da istemeden yapılan bu hatalar performans yönetimi sürecinin sonuçlarında doğruluğu şüpheli verilerle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Aşırı katılık uygulandığında bunun çalışma sürecini de olumsuz etkilediği, çalışanların iş için isteksizleştiği, lidere olan saygının zoraki olduğu bir iş ortamı oluşmaktadır. Bu nedenle değerlendirme sürecinin çok yönlü olması, bir çokkişi tarafından değerlendirme yapılması nedeniyle güven uyandırmaktadır. İnsanların duygularından tamamen uzaklaşarak karar alması çok zor olduğundan bu hataya düşmek olasıdır. Fakat birbirlerinin kararlarını eleştirebilme hakkına sahip farklı değerlendiriciler ortak bir karara varırken daha adil bir puanlama olacaktır. Bu hatada ölçümü yapan kişi, (lider veya müşteri) çalışanı olumlu veya olumsuz herhangi bir durumdan etkilenerek algısından bağımsız olarak değerlendirememektedir (Helvacı, 2002).

Değerlendiricilerin fazla olması merkezi eğilim hatasını engellemektedir. Bu gibi hatalarda oturmuş örgüt bilinci, sorumluluklarının farkında olan değerlendirici tipi önem taşımaktadır. İşletmelerin değerlendirici seçerken buna dikkat etmeleri gerekir. Çalışanların motivasyonlarını ve değerlendiricilerin iş yükünü hesaplayarak değerlendirme periyotlarını düzenlemek gerekmektedir. Performans değerlendirme yapan kişiler dönem

dönem sürece dahil olarak notlar alma veya kendi hatırlatma yöntemlerine başvurma yoluna gitmezlerse yalnızca değerlendirmenin yapıldığı dönemi baz alarak yanılığa düşerler. Bu durum çalışanların da yalnızca değerlendirme dönemlerinde işlerini layıkıyla yapmalarına neden olur (Lunenburg, 2012: Çıta ve Keçecioğlu, 2015:24).

Performans değerlendirmede birbirinden bağımsız hiçbir adım yoktur. Değerlendirme süreci bir saat gibi çalışan, herbir parçasının ayrı bir görevi olan ve zaman kaybedilmemesi gereken bir yapıdır. İşleyen tüm çarklar, sistemi sorunsuz ilerletir. Bu şekilde çalışan bir sistemin hatalarını engellemek veya çözüm bulmak için yine saat gibi işleyecek performans değerlendirme yönetimi gerekmektedir. Bu bağıntılı adımlar mekanik bir hale getirilerek, yapılmadan önce adım adım kesinleştirilmelidir (Barutçugil, 2004: 430).

1.1. Çalışmanın Önemi

Spor merkezi yöneticilerinin mevcut liderlik tarzının çalışan performansı ile ilişkisinin saptanması açısından önem arz etmektedir. Spor merkezlerinde aktif olarak çalışan bireylerin, bireysel iş performansı değerlendirmesi yaparak kendi özelleştirilerini yapmalarına olanak sağlamaktadır. Yönetici liderler için ise aynı şekilde özelleştirebilirler, eksikleri ve memnuniyeti saptamaları için yol gösterici olacaktır. Yönetici ve çalışan etkileşimini artırarak, aralarındaki performans ilişkisini ölçerek işletme içi iletişime pozitif etki edecektir. Dolayısıyla bu araştırma, benzer çalışmalar için liderlik türlerinin çalışan performansına etkisini ölçmede bilgi kaynağı olacaktır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmada, liderlik tarzlarına göre spor merkezi yöneticilerinin ve spor merkezlerinde aktif olarak çalışan bireylerin performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Problem

Farklı spor merkezlerinde görev alan yöneticilerin liderlik tarzlarının, spor merkezi çalışanlarının performansı ile ilişkisi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.3.1. Alt problem

1. Bağımsız değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, spor merkezindeki çalışma süresi) göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarında farklılıklar var mıdır?
2. Bağımsız değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, spor merkezindeki çalışma süresi) göre çalışan performansında farklılıklar var mıdır?
3. Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışan performansı arasında ilişki var mıdır?
4. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının, çalışan performansına etkisi var mıdır?

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan katılımcıların içtenlikle ve samimi bir şekilde ölçek formunu doldurduğu ve doğru bilgiler verdiği varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan ölçek formunun araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma yüksek lisans tez süresi ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde bulunan 46 spor merkezinin çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

Lider: Belirli amaçlar doğrultusunda kitleleri etkileyerek peşinden sürükleyen nitelikli kişilerdir (Dangaç, 2007:1).

Yönetici: Risk almadan üretim ve hizmete katılan, belirli bir grup üzerinde makam nedeniyle söz sahibi olan ve yöneten kişidir (Kıngır ve Şahin, 2005:400).

Çalışan: Kendi özel kanunlarındaki statülerine bakılmaksızın kamu veya özel işyerlerinde istihdam edilen gerçek kişidir (İSGK, 2012).

Performans: Ölçülen birey ya da nesnenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısıdır. (Başaran, 2017).

Spor Merkezi: Gerçek ya da tüzel kişiler tarafından kurulan, içerisinde her türlü spor aktivitesi gerçekleştirilen, spor mal ve hizmetlerini planlı bir şekilde tüketiciye sunan kamusal veya özel kurumlardır (Özer, 2019).



BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER

2.1. Liderlik

2.1.1. Lider kimdir?

Lider, belli bir topluluktaki insanları aynı amaç etrafında örgütlüce harekete geçirme kabiliyetine sahip kişidir. 2000'li yıllarda bile liderlik ve liderlik tanımıyla ilgili 5000 üzerinde çalışma yapılmıştır (Erçetin, 2000:3).

Lider kalıplara sığmamalı, devamlı olarak kendini yenilemeli ve işletmesine yenilikler katmalıdır. Bu amaç etrafında yol gösterici, destekleyici, motive edici olmak gibi görevleri olan ve örgüt bilincini çalışanlara geçirerek motivasyonu ve bununla birlikte performansını da artırmayı hedefleyen bireylerdir. Bass (1990) liderliği 'lider ve çalışan gibi tüm grubun algılarını ve isteklerini örgüt kültürüyle yapılandıran oluşum' şeklinde nitelendirmiştir (Güçlü vd., 2018:6).

Dilaver Tengilimoğlu'nun (2005) belirttiği gibi "Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ikna yeteneklerini gerektirmektedir. Bilindiği üzere liderlik örgütsel amaçları başarma doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve harekete geçiren bir süreçtir." Başka bir tanıma baktığımızda liderin işletmenin amaçları doğrultusunda yönettiği grubun bu amaçlara hizmet etmesini sağlayan kişi olduğu açıklamasını görürüz (Yetim,1996).

Sonuçta liderlikle ilgili tek bir tanım yeterli olmayacaktır. Lider, işletmesinde yaptığı iş ve performans ilişkisiyle kendi tanımını oluşturacaktır. Farklı işletmelerdeki yönetici lider tarzlarından çıkacak farklı performans sonuçları her seferinde başka bir tanım oluşturacaktır. Kimi zaman örgüt bilinci, kimi zaman motivasyon, kimi zamansa diğer faktörler bu tanımdaki anahtar kelime olacaktır.

Değişmeyen şey ise lider ve çalışan arasındaki ilişki sonucu doğacak bir tanım olmasıdır. Lider çalışanını ne kadar tanırsa; çalışan yönetici liderle ne kadar iyi iletişim ve bağ kurabilirse, yine çalışana örgüt bilinci ne kadar geçerse ve kendisini ne kadar aktif hissederse, yönetici, lider vasfına ne kadar çok dokunabilirse tanım o kadar güçlü olacaktır. Liderlik, insanları tek amaç etrafında toplayıp yönlendirmek ve takibini yapmak gibi etkinliklerin tümüdür (Tekarslan vd.,2000: 121).

Bu açıdan bakınca farklı lider tiplerinin aynı tip işletmelerde veya aynı yönetici liderlik tarzlarındaki farklı işletmelerde aynı performansın gösterilip aynı verimin alınacağıyla ilgili bir kesinlik yoktur. Aynı şekilde aynı tip işletmelerdeki aynı tip yönetici lider tarzlarının benimsenmesi de farklılık gösterebilmektedir. Çünkü süreç lider, çalışan, işletme, çalışma alanı gibi faktörlerle farklı önem sırasıyla çalışmaktadır. Bu da şartlar üst düzeyde benzerlik gösterse de alınan sonucun yani performansa göre alınan verimin her zaman farklı olabileceğine işaret etmektedir. Bu nedenle lider ve liderlik, işletmelerin kendi bünyelerinde vizyon ve misyonlarına uygun, lider ve çalışan ilişkisindeki durum göz önünde bulundurularak, tüm çevresel faktörler dikkate alınarak daha öznel tanımlandırılmalıdır. Bu durum liderleri işletmenin örgüt bilincini daha çok sahiplenmesini ve yenilikçi olmaları gerektiğini düşünmeye itecektir. Kısacası ikna etme ve etkileme yönü kuvvetli, çözüm odaklı ve ileri görüşlü, basamaklarını önceden belirleyen, çalışanları da bu yolda ilerlemesi için teşvik eden kişilerdir (Ünal, 2012:76).

2.1.2. Liderlik düşüncesinin gelişim süreci

Liderlik insanın doğasında olan bir durum olduğundan çok eskilere dayandığını söyleyebiliriz. Elbette şimdi büründüğü tanım, kural ve sınırlardan çok farklı şekilde evrilmiş ve yıllar içinde de şimdiki halini almıştır. Geçmişten günümüze gelişim süreci izlenmek istenirse kullanım alanı açısından da nasıl farklılıklar gösterdiği daha iyi anlaşılacaktır. Liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar 20. Yüzyılda artmaya başlamıştır. Bu araştırmaların birçoğu liderliği belirleyen faktörler üzerinde odaklanmıştır (Güçlü vd., 2018:6).

Milattan önceki yıllarda Lao gibi düşünürlerin liderlikle ilgili eserlerine rastlamaktayız. Günümüzde sosyal medyada dahi bulduğumuz " İnsanlara liderlik etmek istiyorsanız onlarla birlikte yürüyün" sözüyle liderlik için temel taşları koymuştur, Lao Tzu. Bu kadar köklü ve eski bir tanım tarihte daha şimdiki haline benzer bir tavra 1900'lü yıllarda ulaşmıştır. Özellikle 1920-1950 yılları arasında liderliğin insanın doğasında olduğu düşüncesi hakimdir. Bu doğuştanlık inancı 1950'lerde de hakim anlayış olarak süregelmiştir. Liderliğin Allah vergisi bir yetenek olduğuna inanılmıştır (Sezgül,2006).

Bu doğuştanlık anlayışına göre bazı insanlar gerekli vasıflara sahip olarak doğar ve bunun sonucu olarak lider olurlar. Yani onları diğer insanlardan farklı kılan akli ve fiziki birtakım üstünlüklerle doğdukları düşüncesi hakimdir. Bu şekilde doğmayanlar ise hiçbir eğitim veya gelişim süreci işe yaramaksızın lider olamazdı. Bu düşüncede lider en etkili ve hatta tek aktör olarak sistemi ilerletmektedir. Aydınlanma çağına kadar olan süreçte insanlar "seçilmiş/kutsanmış olan" kişinin gücünü Tanrı'dan aldığına inanmaktaydılar (Güçlü vd., 2018:2).

1950 yılından sonrasına baktığımızda anlayışın değiştiği görülmektedir. 1950-1960 yılları arasında kişilerin liderlik anlayışı ön plana çıkmıştır. (Sezgül, 2010) önce yönetici lider konumundaki kişilere göre oluşturduğu düşünülen sistem anlayışı yerini bu bireysel anlayışa bırakmıştır. Yani lider karakteri ve kişisel özelliklerinden bağımsız bir şekilde düşünülüp 'görevini yaparken ne hal aldığı ve ne yönde davrandığı' şeklinde incelenmiştir. Her dönem farklı anlayışlar getirmiştir. Lider tanımı zaman zaman siyasi aktörlere göre de şekillenerek farklı "en"leri olmuştur (Güçlü vd., 2018:1).

Bu anlamda liderin görev süresinde gerek çalışanlarıyla gerek üst mevkilerdeki kişilerle kurduğu denge, süreç takibi ve değerlendirmesi, amaca ulaşabilmesi gibi sonuçlar incelenmiştir. Anlayış, doğuştan bireyselle dönüşmüştür. Lider çalışanlarıyla iletişim yolu, yaptığı görev dağılımı, sorumluluk verme durumu, süreci izleme yöntemi gibi faktörlere bağlı olarak etkinlik sağlar (Bakan ve Büyükbeşe,2010:74).

Bireysel düşüncenin de etkisini kaybettiği altmışlı yıllarda bu anlayış yerini başka bir yaklaşıma bırakmıştır. Durumsal yaklaşımda lider görev veya hizmet, çalışan, müşteri gibi

farklı değişkenlere odaklanır. Sonuç odaklı ve duruma göre şekillenen bir yapıdadır (Deilts,1996:203; Bakan ve Büyükbeşe,2010:75).

2000’li yıllara gelindikçe kavramın çok yönlüleştii ve daha geniş bir perspektif yakaladığı görölmektedir. Yani lider çevresel faktörlerden etkilenen, doğuştan gelen kişilik özellikleriyle daha sonradan kazandığı davranışları sentezleyerek uyum sağlayan, her konumdaki çalışanı dikkate alan günümüzdeki algısına daha da yaklaşmıştır. Daha açık söylemek gerekirse hayatın tüm şartlarını ele alarak plan yapıp, planladığı çevresel faktörlerin tümünü süzgeçten geçirip düzenli bir kompozisyon sağlamıştır. Bu durum, kişilere hitap eden modern liderlik anlayışlarına ulaşılmasını sağlamıştır. Lider, çalışan veya müşteri farketmeksizin odak kişi olmuştur (Güçlü vd., 2018).

2.1.3. Liderliğin önemi ve gerekliliği

Tarihin hangi dönemine bakılırsa bakılsın insanların hep bir liderlik isteği ve lider arayışı olduğu görülür. Gerek Türk toplumu yapısında gerekse diğer dünya ülkelerinde farklı liderlik tarzlarının hakim olduğu bilinmektedir. Fakat ortak paydaya bakıldığında liderlik etme, lider edinme ortak bilincinin her dönem insanına geçtiği görölmektedir. Çünkü lider, ne düzeyde olursa olsun başında bulunduğu topluluğa yön verebilen, çözüm üretebilen, bir arada tutabilen ve bunun gibi birçok yönüyle ‘sadece yönetici’ olmaktan sıyrılmış bir kimliğe sahiptir. Lider ve çalışan için her iki tarafında isteğine ulaşmasındaki süreç olarak değerlendirilebilir (Eren, 1998:465).

İşletmelerde lider çalışana verdiği güvenle, her anlamda sağladığı haklı ve adil dağıtımıyla, durumları yönetme şekliyle önemli bir roledir. Farklı basamaklar yani işletmelerdeki resmi ismiyle hiyerarşi sisteminde liderin rolü daha da önem arz eder. Tüm işletme için ortak hedeflere liderin belirlediği yolun takip edilmesini sağlayarak ulaşılması için uğraşılan bir süreçtir (Bulut ve Uygun, 2010:31).

Hiyerarşik olarak en altta bulunan çalışandan en üsttekine devamlı bir aktarım şeklinde ilerleyen çalışma sürecinde her kademedeki liderin kendi grubuyla en özenli şekilde çalışması, çalışanlarını tanıması, zamanında ve doğru kararlar alması ve bunu da örgüt

bilinci uyandırarak takım çalışması haline getirmesi gerekmektedir. Liderin içinde bulunduğu grubu tanınması, çalışanlarını iş anlamında da özel hayat anlamında da analiz etmesi çalışanların kendilerini işletme içinde benimsenmiş hissetmelerini sağlar. Kendisini kabul görmüş, ihtiyaç duyulan ve grubun bir parçası olarak hissedilen çalışmada örgüt bilinci canlanarak performansına da katkı sağlar. Bu anlamda lider kendisini çalışanların yerine koyarak, empati yapabilmelidir (Erçetin, 2000:15).

Her lider kendi grubu için aynı özveriyle çalışır ve işletmeyi benimserse, performansa bu durum etki ederek çalışanların kişisel özellikleri (düşük performans, isteksizlik vs.) dikkate alınsa dahi başarıyı artıracaktır. Çünkü bu olumsuz kişilik özelliklerini en alttan itibaren olumlamaya çalışan lider, grupta daha samimi algılanarak çalışanların güvenlerini kazanacaktır. Yani lider olmayı başaramayan yönetici teknik işleri sorunsuz bir şekilde halletmeye devam edebilir. Fakat risk alan lider ikna etme yeteneğini kullanarak çalışanları kendileri istedikleri için peşinden sürükler. Hedefe çalışanlarıyla ilerlerken bu yolda fikir veren, deneyim katan ve eğiten bir rolü de vardır (Bakan, 2008: Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Lider için aksamayan ve işleyen işletme plan ve programının altında yatan düşük verimin nedenini bulmak da zor bir durumdur. Hatta liderlik vasfı taşımayan yöneticiler performans düşüklüğünü tamamen kişilerin kendi çalışma yöntemlerini, isteksizlik veya verimsiz çalışma durumlarını neden olarak gösterecektir. Çünkü örgüt bilinci, çalışanlarını tanıma ve karşılıklı güven ortamı yaratma, moral ve motivasyon artırımı çalışanların istek ve aidiyet duygusunu yükselteceğinden performansı doğrudan etkiler. Bu durumda liderin takip ettiği ve uyguladığı liderlik tarzı önemli bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik tarzı, işletmedeki her şeyi etkilemektedir. Asıl amaç olan motivasyonu sağlayarak verimi artırma, örgütün amaçlarına hizmet etme ve görevi bu bilinçle sürdürebilme, hızlı ve pratik çözümler üretebilme gibi her alanda benimsenen liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır (Hicks ve Gullert,1981:234; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Lider seçilirken bunları yapabilecek, iletişim becerileri yüksek kişilerin göz önünde bulundurulması gereklidir. Çünkü yalnızca yönetici olmayı başarmış kişiler önemsiz görebilecekleri motivasyon kaybı ve isteksizlik gibi durumlarda çalışan odaklı çözüm

üretmeyebilirler. Sürekli değişen takım arkadaşları örgüt içinde iletişim problemlerine, aksayan projelere neden olabilir. Bu anlamda yöneticilik hedefleyen kimselerin lider olabilmeleri için kendilerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Liderlik işletmelerde, okullarda, hastanelerde, hayatın her noktasında olumlu sonuçlar veren ve pozitif düşünceler sağlayan bir terim olmalıdır. Yöneticilik koltuktan gelen ve hiyerarşik bir durumken, liderlik çalışanlarca kişilere hakedişe göre verilir ve bürokratik bir anlam taşımamaktadır (S. Uğur ve U. Uğur, 2014:124).

2.1.4. Etkili liderin özellikleri

Yönetici liderin sahip olması gereken özellikler, farklı bilgi kaynaklarında farklı şekilde sıralanmış ve isimlendirilmiş halde bulunabilmektedir. Fakat ne kadar farklılaştırılırsa da tümü birbirine yakın özelliklerdir. Liderlik özellikleri, yönetici liderin benimsediği liderlik tarzına göre de bazı farklılıklar göstermektedir. Genele bakıldığında benzer nitelikte olmakla birlikte bu farklılıkların belirleyici ve ayırt edici olduğunu da söylemek gerekmektedir. Liderlik çevresel faktörler, liderlik süreci ve lider kişinin karakteristik özellikleri çerçevesinde şekillenerek anlamlı bir bütün olan son halini almaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Lider örgüt, çalışan ve performans odaklı üç temel taş üzerine konumlandırılabilir. Örgüt için hedef belirleyerek, yaptığı çalışmalarla hedefe hizmet eder. Çalışanlar için rol model olarak güven aşılar. Bu durum çalışanlar için motivasyonu artırarak sorumluluk hissini uygun seviyeye indirir, liderin üstüne düşeni yaptığı düşünülür. Son olarak performans odaklılık yani çalışanlara motivasyon artırıcı olarak yaptığı hizmetin karşılığını alma dönemidir. Yol gösterici bir rol üstlenir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Daha farklı bir açıdan bakmak gerekirse bir lideri lider yapan şey onu yalnızca yönetici olmaktan da ayıran nitelikleri içermektedir. Çalışanlarıyla işletme bünyesinde sahiplenici ve iş birliği içinde çalışabiliyor olması verdiği güven ve aidiyet hissini çalışanları motive ediyor olması, yeni fikirleri hayata geçirirken örgüt bilinci ve takım çalışması ruhunu hesaba katıp sürece çalışanları da dahil ederek fikir alışverişinde bulunması, örnek oluşturması için yaşamında ve kararlarında daima tutarlı davranması gibi uzun bir liste

oluşturulabilmektedir. İşlemlerin olması gerektiği gibi ilerleyebilmesi kişinin yönetici özelliğini doğrularken, örgüt kültürüne de hizmet edebildiği ve etkililik gibi faktörler de liderlik edebilme yönünü göstermektedir (Yalçınkaya, 2002:110).

Daha önce de belirtildiği gibi lider kendisi için oluşturulan çerçeveden taşan, sınırları aşan bir tavırda olmalıdır. Farklı, dinamik, yenilikçi oluşu liderin çalışanlar tarafından saygı görmesine ve onlar açısından özendirici rolde olmasına da katkı sağlayacaktır. Lider kendini aşabilen, çerçeveyi kendisi oluşturabilen ve ritmi yönlendiren, örgüt ve görev bilinci yüksek kişilerdir (Aydın, 1984; Yalçınkaya, 2002:117).

Bu şekilde yalnızca verilen işi yapmak, işletmede tüm işlerini teslim etmek fakat üstüne katmayı yalnızca görevi dahilinde ise düşünmek gibi durumlardan sıyrılmak, örgüt bilinci ve motivasyonu yüksek olup bunu da çalışanlarına geçirmeyi başarmak, her projede daha iyisini daha yüksek verimle yapmayı hedeflerken takım çalışmasında iş bölümü gibi konuları önemseyerek çalışanların kendilerini değersiz görmelerini önlemek yine lider yönetici pozisyonundaki kişinin lider sıfatıyla anılmasına katkı sağlayan niteliklerdendir. Lider, çalışanlarının da isteklerini dikkate alarak görevleri yerine getirme yolunu tercih eder (Korkut, 1992:159).

2.1.5. Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar

Zaman zaman literatür taraması yaparken de özellikle lider yönetici, yönetici veya lider terimlerinin mutlaka anlamına uygun şekilde kullanılmasına dikkat edildiği görülmüştür. Çünkü bu terimler için özellikle bu alanda yapılan çalışma ve araştırmalar farklarını da ortaya koymaktadır. Lider ve çalışan etkileşimi en yüksek seviyedeyken, yönetici çalışanlarıyla bağı görevin gerektirdiği sınırdadır. Lider güçlü bir bağ ararken, yönetici için yasal güç yeterlidir (Güçlü vd., 2018: 2)

Hickman'ın yazdığı "Yöneticinin Aklı, Liderin Ruh" işletmelerin yöneticilere de liderlere de yaklaşık oranlarda ihtiyaç duyduğunu dile getirmiştir. Birbirinden farklı özelliklere sahip iki farklı karakterde, iki ayrı kişilikten ibaretlerdir. Yönetici iş ve görev odaklı, nicelik ön planda çalışan ve nettir. Liderler ileri görüşlü, empati kurabilen, daha rahat ve serbesti

tanıyan tiptedir (Çırpan, 1999). Buradan da yola çıkarak işletmelerde yöneticilerin de liderlerin de tercih edilebileceği söylenmektedir.

İşletme türü, kişinin çalışacağı pozisyon türü, liderlik edeceği proje konusu gibi birçok değişkene bağlı olarak işe alım süreci şekillenecektir. Yine bir çıkarım yapmak gerekirse mantıklı, pratik ve rasyonel olan yöneticiler sonuç odaklı; esnek, yaratıcı ve vizyon sahibi liderler ise çözüm odaklıdır. Yöneticiler planlama ve organize işlemini yönlendirme ile yapmayı tercih ederken, liderler örgüt içinde daha aktif çalışır, yönlendirme işlemini grup içerisinde iş bölümünün adil olduğunu hissettirerek yapmaya önem verir. Sadece bürokratik durumdan kaynaklanan görev üstünlüğü yöneticiye liderlik vasfı katamamaktadır (Robbins,1998:347).

Yönetici ve lider arasındaki farkları incelemek için Tablo 2.1.'de verilen Kotter'e ait sınıflandırma incelenebilir. (Tablo 2.1.)

Tablo 2.1. İşletme fonksiyonları açısından lider ve yönetici arasındaki farklar (Kotter,1990:6).

Yönetim Fonksiyonu	Yönetici	Lider
1- Yapılacak İşlerin Belirlenmesi	Planlama ve Bütçeleme	Yön Belirleme ve Vizyon Geliştirme
2- İşleri Yapacak İnsan Ağı Oluşturma	Organizasyon ve Personel Temini	Takımların Desteğini Sağlama Ortak Vizyon Oluşturma
3- Yürütme	Kontrol ve Problem Çözme	Güdüleme ve Esinleme
4- Ulaşılabilecek Sonuçlar	Öngörülebilir ve Düzenli Sonuçlar Elde Etme	Yararlı ve Dramatik Değişim

Bir diğer karşılaştırmaya bakıldığında ise Bennis'in (2009:42) sınıflandırılması bulunmaktadır. Yönetici ve lideri taban tabana zıt bulan bu karşılaştırmada Bennis net ifadeler kullanmıştır. Yöneticiyi yönetme işini yapan, yenilikçi olmayan, düzeni sürdüren, görev odaklı ve kontrolcü olarak tanımlarken, lideri yeni şeyler düşünen, gelişime açık, birey odaklı, güven verici ve ileri görüşlü olarak tanımlar.

Kotter ve Bennis'in incelediği farklara bakarak Kotter'in sürece yöneticinin de dahil edildiği sistemi desteklerken, Bennis'in yöneticilerin eksik olduğu yönleri vurguladığı ve liderin güçlü olduğunu açıkladığını görebiliriz. Yönetici ve lider farklılıklar çoğaltılarak sayılabilecek şekilde birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Buna rağmen zaman zaman birbiri yerine veya birlikte “yönetici lider” olarak da kullanılabilir. Yöneticilikteki mekanik, verisel ve niceliksel görüş, liderlikte daha duygusal bir boşluk bulmuştur (Barutçugil, 2006:222).

Liderlik ve yöneticilik arasında bir fark olduğu açıktır. Tartışılan, günümüzde hangisinin geçerli olduğu ve tercih edildiğidir. Modern zamana ayak uyduran vizyon sahibi ve yenilikçi olan liderlik üreticiliğe kıyasla tercih edilen ve günümüze uyum sağlayan taraf olmuştur. İnsan gruplarını ortak bir amaç için bir araya getirmek, tüm yol boyunca etki altında tutabilmek ve başarıya ulaştığında örgüt bilincini koruyabilmek liderleri yöneticilerden bir adım öteye taşıyan bir başarıdır (Taşdemir,2009:163-164).(Tablo 2.2.)

Tablo 2.2. Kişilik özellikleri açısından lider ve yönetici arasındaki farklar (Kotter,1990 ve Northouse,1997).

Yönetici	Lider
Düzen ve tutarlılık gerektirir	Değişim ve yenilik gerektirir
Plan ve bütçe hazırlanmalıdır.	Yön belirlemek, vizyon oluşturmak gerekir
Örgütlük ve kadro oluşturulmalıdır	İnsanların vizyon doğrultusunda hizaya girmesini sağlamalıdır
Kontrol edilmeli ve sorun çözülmelidir	Motive etmeli ve esinlendirmelidir.

2.1.6.Liderlik türleri

Liderlik Türleri de farklı kaynaklarda farklı isimlerle sınıflandırılmış şekilde yer almaktadır. Bu çalışmada Bass ve Avolio'nun geliştirdiği üç liderlik tipinin incelenmesinin yanısıra bürokratik, otokratik, demokratik, karizmatik ve hümanist liderlik tiplerine de değinilmiştir.

Bass ve Avolio, Burns tarafından ortaya atılan bu anlayışı daha kapsamlı inceleyerek sınıflandırmıştır (Turner ve Barling, 2002:305; Tetik ve Ünal, 2017: 25). Bass; “Leadership and Performance Beyond Expectation (1985)” çalışmasıyla liderlik kuramlarını geliştirmiştir. Bu liderlik türleri ise dönüştürücü (transformasyonel), etkileşimli (transaksiyonel) ve serbest bırakıcı (Laissez Faire) liderlik türleridir.

Otokratik veya emir verici liderlik tarzı hiyerarşi ve üst otorite odaklı bir liderlik tarzıdır. Kullanım alanı hitap edilen grubun özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Toplum bu hitabete olumlu dönüş yapacak ve söz hakkı almadan onaylayabilecek karakteristiğe sahip olmalıdır. Karar organı olan lider çözüm gerektiren durumlarda tekelcilikten faydalanarak hızlı şekilde sonuca ulaşır. Fakat sindirilmiş çalışma grubu için motivasyon kaybı ve verim düşüşü kaçınılmazdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75).

Demokratik lider, çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurarak ve ikili ilişkileri ön planda tutarak ilerlerken bir yandan da kendini bir üst otorite olarak kabullendirebilmektedir. Çalışanlar kendi istekleriyle lideri takip ederler (Ergün,2011). Takdir etme yolunu çok fazla kullanarak, çalışanlarını motive ederler (Çetin ve Beceren,2007).

Hümanizm insan temelli, bireyi esas alan bir düşünce yapısıdır. İsminden de anlaşıldığı gibi bu tarz üzerinde yoğunlaşan liderler insan ilişkilerine, iletişime en üst düzeyde önem verirler. Çalışanları aile ferdi gibi sahiplenen ve olumsuzluklara karşı çevreleyen lider için bu davranış zaman zaman aşırıya kaçabilmektedir. Güç kaynağı olarak ise ödül gücünden yararlanmaktadır (Çetin ve Beceren,2007:122). Çalışanları negatif durumlarda cezalandırmaktansa, başarılı olduklarında ödüllendirmeyi tercih ederler (Şimşek vd., 2011: 246). İnsan odaklı lider, başkalarına empati gösterir, yardımcı olur, etraflarındakilerin iyiliği için sadece profesyonel değil aynı zamanda da kişisel samimi bir çaba gösterir (Alga, 2017: 101).

Bürokratik liderlik tarzında sistemli çalışma merkezdir. Disiplinli ve sistemli ilerlemek tıpkı bürokraside olduğu gibi önemli ve gerekli görülmektedir. Bürokratik liderliği benimseyen yönetici lider işletmede hiç şaşmayan bir kurulu düzen yürütmek ister. Mekanizma gibi, işletmedeki çalışmaların sırasıyla yapılmasını ve çalışanların da sistemli

ilerlemesini beklemektedir. Batılı bakış açısından yeni tanımlanmış kendi güvenliğini sağlamaya yönelik bir liderliktir. Benmerkezci ve vaziyeti kurtarıcıdır (House ve Javidan, 2004: 14; Javidan vd., 2006: 73; Alga, 2017: 102).

Karizmatik liderler yüksek özgüven sahibi, insiyatif kullanabilen, çalışanlar üzerinde hayranlık uyandırıcı etkiye sahip kişilerdir (Çelik ve Sünbül, 2008:52; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bir liderin olmazsa olmaz özelliği etkileyebilir olmasıdır. Çevresi ve etki alanı geniş olan bir liderin başarısı da pozitif yönde artar. Tüm liderlik tarzları için gereklidir ve karizmatik liderlik tarzında kendini daha da belli eder. Çünkü lider en ön plandadır. Göz önünde ve fark yaratmayı başarmıştır. Karizmatik liderlerin hitabeti çok güçlüdür ve odak nokta olmak isterler. Bu yönleriyle iletişim kurduğu kişileri etkileyerek yönlendirebilmede çok başarılı liderlerdir (Baltaş,2016).

2.1.6.1. Etkileşimci (transaksiyonel) lider

Etkileşimci liderlik türü lider ve çalışanların karşılıklı bağımlılık ve etkileşimine dayalıdır. Lider çalışanlarını ödüllendirme yoluyla motive eder ve karşılığında da istediği çalışmayı elde eder. Ödüllendirme, çalışanların takdir edilme, ücret artışı elde etme gibi beklentiyle kuralları takip etmesi ve görevini yerine getirmesidir (Bayrak,2001:30).

Etkileşimci liderlik, diğer liderlik türleri gibi bir izleme sürecini de barındırır. Değişim süreklidir ve lider de çalışanların eksiklerini gidermelidir (Eraslan, 2006:6). Çalışanların terfi, ek ücret, takdir gibi ödüllendirme yöntemleriyle teşvikinin yanısıra lider de bunun karşılığı olacak şekilde verimli çalışmayı elde etmektedir. İlişkiler karşılıklı ve saygın ilerlemektedir. Çalışanlar için ödül kadar liderin karizması da etkilidir. Liderin yönlendirmelerini önemser ve yerine getirirler. Etkileşimci liderler, güç etki kaynaklarından ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini sıklıkla kullanırlar. Fakat her iki yöntemi kullanırken de dengeli olmak ve aşırıya kaçmamak motivasyon kaybı yaşanmasını önlemek adına önemlidir (Çakınberk ve Demirel, 2010:106).

Etkileşimci liderlik tipini benimseyen liderler risk almadan, sonuca odaklanır. Tanımlı ve belirli hedeflere çalışanları da teşvik ederek, ayrıca bir çaba sarf etmeden ödüllendirmeyi

kullanarak ilerlerler. Etkileşimci liderlikte örgütsel hedef esastır. Lider, çalışanlar arasında eşitlikçi ve adil bir anlayışla süreci tamamlamak ve hedefe ulaşmak amacı taşır (İşcan, 2006:165).

Etkileşimci liderliğin koşullu ödül (ödüle bağlı), istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) olmak üzere 3 alt boyutu vardır.

Koşullu ödül, liderin çalışanlarıyla ödüllendirme yöntemini kurarak etki alanı kurmasıyla sağlanır. Lider, çalışanları başarılı olmaları durumunda kazanabilecekleri ödüllerle ilgili bilgilendirir ve bu yolla motive eder. Ödül verilebildiği gibi eleştiri de yapabilmektedir (Karadeniz, 2018:6).

Bir diğer alt boyutu ise istisnalarla yönetimdir ve bu alt boyut da kendi içerisinde aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Süreci organize ederek, problemlerle karşılaşıldığında kendisi de dahil olarak aktif rolü üstlenirken; risk almadan, problemler ciddi bir hal alana kadar sürece dahil olmayıp, gözlemci kalarak pasif rolü üstlenir (Onay, 2018:22).

2.1.6.2. Dönüşümcü (transformasyonel) lider

Dönüşümcü lider, işletmede çalışanlarını dönüştürmeye çalışan ilgili ve aktif bir lider tipidir. Görev, örgüt bilinci gibi konuları diğer liderlik tipleri kadar önemseme, sınırları aşmak ve yeniyi bulmak arayışındadır (Akyüz, 2002: 113). Dolayısıyla değişen ve dönüşen dünya standartlarına uyum sağlayarak tempoyu yakalama arayışındadır. Değişim kaçınılmaz olduğu için çevresel faktörlerle evrilmeye odaklıdır. Lider çalışanları dökümantasyon işlerinden uzaklaştırmak ve yenilikçi bir tarafa evriltmek ister (Çelik, 2003).

Liderlerin ana ve ortak amacı olan motivasyonu sağlayarak işletme içi verimi artırma yolunda dönüşümcü liderlerin ileri görüşlü olmaları gerekmektedir. Zaman zaman çıkarımlarda bulunarak çalışanlarını yeni dönüşüm süreçlerine hazırlamalıdır. Aynı zamanda çalışanların bu sürece uyumlarını da ölçerek onları sürece daha çok dahil etmelidir. Bu da dönüşümü örgüt bilincine entegre ederek sağlamaktan geçmektedir. Çalışanlarının kendi yeteneklerini ve başarılı oldukları alanı bulmaları için onları teşvik

eder. Özgüvenlerini ve kendilerine olan inançlarını arttırıp daha sağlam adımlar atabilmelerine zemin sağlar (Tabak, 2005:40).

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, karizmatik (ilham verici), entelektüel uyarım, bireysel destek olmak üzere 4 alt boyutu vardır.

İdealleştirilmiş etki genellikle liderin, çalışanlar üzerinde bıraktığı üstün başarı gibi özelliklerin çalışmalarına yansımalarıdır. Lider, olumlu özellikleri ve güçlü karakteristik yapısıyla çalışanlar üzerinde güçlü bir hakimiyet sağlar (Avcı, 2015:91).

Karizmatik (ilham verici) liderler, başarıyı anlamlı hale getirebilmek için çalışanlarına yeni fikirler aşılıyor ve takım çalışmasına motive ederek yol gösterici bir tutum sergilerler. Liderin tutarlı tavrı çalışanda başarı isteğini artırır (Karadeniz, 2018:8).

Entelektüel uyarımda liderler, çalışanlarını yaptıkları projelere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmeleri için yönlendirir. Karşılaşılan sorun çalışan tarafından çözüme ulaştırılsa dahi lider, çalışanı farklı çözüm yolları araması için teşvik eder (Onay, 2018:23).

“Bireysel destek yönetim tarzına sahip dönüşümcü liderler, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişmelerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir” (Yavuz, 2002: 1).

2.1.6.3. Serbest bırakıcı (laissez faire) lider

Serbest bırakıcı liderlik tipinde, liderler çalışanlarının kendi çalışma yöntemlerini uygulamaları ve nispeten özgür hissetmeleri için denetleyenden ziyade izleyici rolündedir. Çalışanlar kendi inisiyatiflerinde ilerler ve sorumluluk alırlar. Karar alma, uygulama, sorun çözme gibi noktalarda da yine lider sorumluluk almayarak yetkiyi çalışanlara devreder. Serbest bırakıcı lider en az düzeyde sorumluluk alarak çalışanları kendi inisiyatiflerini kullanmaya, kendi istedikleri yöntemlerle çalışmaya yönlendirir (İntepeler ve Barış, 2018:100).

Bu liderlik tipi örgüt bilinci oturmamış, liderin karizmasının etkili olmadığı işletme tiplerinde başarıyı olumsuz etkilemektedir. Çalışanlarını aşırı denetimsiz ve serbest kalması her işletme tipinde sorunsuz ilerleyemediği için verimi düşürerek karlılığı azaltacaktır. Uygulanabilir alanları sınırlıdır. Hayal gücü ve yaratıcılığın çok fazla kullanılması gereken işlerde, bilim insanlarının çalışmalarında ve uzmanların araştırmalarında bu yöntemin kullanılması yarar sağlayacaktır (Yörük ve diğerleri, 2011: 105).

2.1.7.Liderliğin güç etki kaynakları

Tüm liderlik tiplerinde ortak amaç yönetilen ve yönlendirilen alt grubu etkileyebilmektir. Bunun için de farklı yöntemler kullanılır. Bu amaçla kullanılan etki veya güç kaynakları farklı kaynaklarda başka şekillerde sıralanmış halde bulunabilmektedir. Stephan Robbins (2012:373) bu sınıflandırmanın oluşturulmasının güç kaynak ve temelleri karıştırılması yönüyle eleştirmiştir.

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında yapılan sınıflandırmalarda yöneticilerin güç kullanım yöntemleri ile ilgili olarak John French ve Bertran Raven'in üzerinde çalıştığı sınıflandırma genel olarak kullanılmıştır. Araştırmacılar güç tiplerini beş kategoriye ayırmışlardır (French, Raven, 1982:276-283; Bayrak, 2001:23).

Güç etki kaynakları ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçlerdir. Bu güç kaynakları yönetici liderin taşıdığı özellikler içinde olmasa da görevi veya mevkii itibariyle kazanabileceği birtakım güçlerdir (Meydan ve Polat, 2010:130).

Ödüllendirme gücü; yönetici liderin çalışanlarını teşvik etmek, motive etmek amacıyla farklı şekillerde ödüllendirilmesi yoluyla etki altına almasıdır. Çalışanlar birtakım iyileştirmeler ve olumlularla yöneticinin verdiği görevleri yerine getirmeye istekli hale getirilir (Bayrak,2001:30) .

Ödül sistemi sadece işletmelerde değil, hayatın her alanında önemli bir dinamik olmuştur. İşletmelerde çalışanların bunu motivasyon kaynağı haline getirerek hedefe daha iyi kitlenmeleri amaçlanmaktadır. Üzerinde çalışılan proje tamamlandıktan sonra takdir gören

çalışan, bir sonraki çalışma için daha istekli ve hazır duruma gelir. Ayrıca bu yöntemle yönetici-çalışan ilişkisinde yakınlaşma sağlamaktadır. Başarılı olduğunda, istenen sürede görevini tamamladığında, yeterli sayıya ulaştığında ödüllendirme sistemi ile çalışana destekleyici bir etki sağlanmaktadır. Hedeflenen çalışanları gelecek başarısına odaklayarak görevi en iyi şekilde sonuçlandırmalarını sağlamak. Çalışanlar için vizyon oluşturarak liderin ortak amacına hizmet etmelerini sağlamaktır (Jex, 2002:288; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Psikolojinin bir getirisi olarak insanoğlu yaptığı işlerden kendi başarısından emin olsa da bir üst otoritenin onayını almaktan memnun olur. Fakat insan psikolojisinin getirisi olduğu gibi bu duruma etki eden götürüleri de vardır. Ödüllendirme sonucu işletme içerisinde farklı departmanlarda oluşabilecek yanlış algılar gerginliğe dönüşebilir. Terfi, ücret artışı gibi bir ödüllendirme alan grup bir başka grupta eleştirilebilir veya başarılı-başarısız ayrımında derin bir çukur oluşmasına neden olabilir. Terfi, takdir etme, tanınma, maaş iyileşmesi, ek ödeme şeklinde yapılabilmektedir (Meydan ve Polat, 2010:131).

Ödüllendirme gücü ılımlı liderlik tiplerine daha uygun bir sistemdir. Çalışan-lider ilişkisinin güçlü olduğu, işini severek yapan ve lidere bağlı çalışanların olduğu işletmelerde daha sağlıklı işler. Negatif yönü olan yanlış anlaşılmanın uzlaşmacı bir açıklamayla çözülebileceği veya en aza indirgemenin kısa dönem uygulama yöntemiyle önünün açık olacağı söylenebilir. Aşırıya kaçılması durumunda çalışanlar arasında gerginliğe ve ödüllerin küçük veya büyük olarak nitelendirilmesine neden olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Yasal güç ve pozisyon gücü; isminden de anlaşıldığı gibi lider yöneticinin işletmedeki pozisyonundan doğan yani işletme tarafından verilen yetkiden kaynaklanan güçtür. Lider, çalıştığı kurum tarafından verilen yasal haklarla çalışanlar üzerinde etki sahibi olur. Hiyerarşi ve örgüt yapısı anlayışına göre farklılıklar gösterir (Eraslan, 2004).

Liderin özelliği benimsediği liderlik tarzı ne olursa olsun işletmedeki hiyerarşik sistemin getirdiği ve kendisine verilen otorite hakkıyla bu gücü eline almış olmasıdır. Bir şirkette hiyerarşi ne kadar güçlüyse liderin konumu o kadar sarsılmaz hal almaktadır. Ast-üst

ilişkilerinin mesafeli oluşu, statü farkının hissedilmesi, üst otoritenin sağlamlığı, liderin çalışanlar üzerinde ister istemez etkili olmasının nedenidir. İçinde bulunduğumuz toplum bazı kişi ve kurumların diğer kişileri etkileme gücü olduğu, çok küçük yaşlardan itibaren bireylere aşılacaktır (Erdoğan,1997:23).

Kendi geleneklerimizde de toplumda sözü geçen insanlar dediğimiz yaşça büyük vey alanında uzman kimselerin düşünceleri uygulanabilmektedir. İşletmelerde de aynı mantıkla daha deneyimli üst otorite konumunda olan alanında eğitilmiş kimselerin çalışanlar üzerinde etkileme gücü doğal ve olağan olarak yasal güçle gelmektedir. Bu kişiler yasal güç aracıyla başka kişisel özelliklerine veya kazanılmış diğer yeteneklere ihtiyaç duymaksızın çalışanları yönetir ve yönlendirebilir (Eren, 2010: Kızanlıklılı vd., 2016: 496).

Zorlayıcı güç; bir anlamda ödüllendirme gücü ile ters psikolojidir. Ödüllendirme gücündeki takdir, zorlayıcı güçte yerini yerme, azarlama, yaptırım ile ilgili sert uyarılarda bulundurmaya bırakmaktadır. Çalışanlar üzerinde etki kurabilmek için sert bir tavra büründüğü durumlarda kendisini gösterir. Zorlayıcı güç çalışanlar üzerinde baskı kurarak istenilen tarafa kaymalarını sağlamaktır. Bu baskı duygusal, psikolojik veya ücrete dayalı yöntemlerle yapılabilmektedir (Kızanlıklılı vd., 2016: 496).

Çalışanların çalıştıkları projeyi zamanında ve doğru teslim etmeleri için liderin tehdit içeren söylemleri de yine zorlayıcı güç ile tanımlanabilir. Genellikle mesai saatlerinin sağlıklı ve düzenli takibi, aksamaması; işe kendini veremeyen çalışanın veriminin düşmesi; takım çalışmalarında yaşanan sorunlar gibi işletmelerde yaşanabilecek küçük-büyük tüm durumlarda lider bu güce başvurabilir. Burada amaç çalışanı etki altına alarak, diğer çalışanlar önünde küçük düşmekten kaçınmasını sağlamaya çalışmaktır. Zorlayıcı güç kullanan liderler uygun bulmadıkları durumlarda çalışanlarını terfi ettirmemek, işten çıkarmak gibi yöntemlerle cezalandırma yolunu giderler (Kızanlıklılı vd., 2016: 496).

Zaman zaman aşırı azarlamalar veya yanlış anlaşılma durumunda da lider tarafından zorlayıcı güç uygulandığında ters etki yaratarak çalışma ortamında daha ciddi sorunlara ve gerginliklere neden olabilmektedir. Gereksiz yere veya kendi suçu olmayan bir sebepten zorlayıcı güce maruz kalan çalışan da hakkını aramak için şiddete başvurabilmekte veya

aşırı davranışlar sergileyebilmektedir. Fiziki güç kullanımı, zorlayıcı gücün belirgin özelliklerinden olmasına rağmen, işletmelerde uygulanması istenmemektedir (Erdoğan,1997: 23).

Bir başka olumsuz etkisinin de zorlayıcı güce çok başvuru durumlarda çalışanların çok fazla baskı hissetmelerine ve gerilmelerine sebep olabileceği söylenebilir. Bu durumda pasif, içine dönük, iletişimin yetersiz kaldığı bir çalışma ortamına evrilebilmektedir. Böyle çalışma ortamlarında takım çalışmaları yetersiz kalabilir ve örgüt bilinci yeterince gelişmez. Kendilerini takımın bir parçası olarak hissetmeye çalışanlar, işletmeyi benimsemedikleri için kendilerini işe tam anlamıyla veremeyecek ve tehdit, küçük düşme korkusuyla gergin olacaklardır. Bu durumdan kaçınmak için zorlayıcı gücü çok fazla kullanmamaya dikkat etmek gerekir. Çalışmaların liderin bu gücünün farkında olmaları çok önemlidir. Burada lider etkinliğini kullanarak, otoritesini korumalıdır (Koçel, 2007: 433).

Uzmanlık gücü; yönetici liderin çalıştığı alandaki bilgi ve becerilerinden gelen, ihtisas alanından ve tecrübelerinden kaynaklanan güç çeşitidir. Liderin saygınlığını artıran, etkileme becerisini ve tanınma derecesini pozitif yönde yükselten bir güçtür. Yönetici lider konumundaki kişinin gerçekten alanında uzman olarak çalışması, yaptığı işle ilgili bilgi birikimi olarak tam yetkili ve donanımlı olması, örgüt içinde gerçekten etkin çalışıyor ve rolünün hissedilir derecede önemli olması etki etme gücünü artırmaktadır. Ayrıca alanında uzman kişilerin, çalışmalarda eksikliği farkedilmektedir. Yani işletmede yeri doldurulamaz bir görev üstleniyorsa saygınlığı da artmaktadır. Çünkü hemen her toplumda insanlar tecrübe ve eğitime önem verirler. Bu karakterdeki kimselerin yönlendirmeleri önemsenir, fikir danışılır, daha akılcı bulunurlar (Dyer, 1979: 85; Meydan ve Polat, 2010: 130).

Eğitim aldığı konu, görevini bilgi birikimine güvenerek eksiksiz yapması, karşılaşılan olumsuz durumlar karşısında donanımlı oluşu lideri örgüt içinde daha saygıdeğer bir konuma taşır. Çalışanların bu durumu görmeleri, çalışmalar sırasında farketmeleri bilmelerinden daha etkilidir. Uzmanlık gücü çalışılan işletmeden bağımsız olarak liderin kendi donanımlılığı ile ilişkilidir. Bu gücü kullanan liderler kendilerini ilgili alanda geliştirmiş, tecrübeden de ziyade eğitimini almış kişilerdir. Aldıkları bu eğitimi liderliğin

gerektirdiği kişilik özellikleriyle harmanlayarak zenginleştirir (Palmer Hyman:39; Bayrak, 2001: 26).

Bilgi toplumunda olmamız ve her zaman daha fazlasına ihtiyaç duyulması nedeniyle bu güce sahip liderler vasıflarına daha uygun durumdadır. İnsan gücünün yerine makinelerin, ellerin yerine bilgilerin geçtiği bu sektörlerde bilgelik, uzmanlık ve kendini geliştirme daha da önem kazanacaktır. Tıpkı yasal güçte olduğu gibi gelenekçi toplumumuzda da bunun örneği görülmektedir. Herhangi bir konu hakkında bilge kişilerin görüşlerine öncelik verilir. Okuma-yazma oranının düşük olduğu bölgelerde yüksekokulu tamamlamış kişilerin yaşları kaç olursa olsun söylediklerine önem verilir. Aile veya toplum arasında saygınlıkları artar. İşletmelerde otorite önemlidir. Fakat uzmanlık da otorite kadar etkin bir rol oynar. Liderin uzman olduğu, bilgi birikimini en etkin kullandığı kendi alanında en az üst otorite kadar etkin olduğu görülebilir (Bayrak, 2001: 27).

Diğer güç kaynaklarında olduğu gibi uzmanlık gücünün bu olumlu taraflarının yanında olumsuz etkileri de vardır. Konu, işletme içerisinde kendi uzmanlığından farklı bir alana kaydığında liderin önerileri veya söylemleri dikkate alınmayabilir. Eğitimini almadığı veya üzerinde çalışmadığı bir konu hakkında o alanda çalışan herhangi biri kadar bilgi sahibi olmadığı düşünülerek; aynı geçerli yanıtı verse bile yetersiz görülebilir. Farklı alanlar için güvensizlik yaratabilir. Bu nedenle uzmanlık gücünün alanı oldukça dardır (Erdoğan, 1999: 24).

Karizmatik güç; kaynaklarda benzeşim gücü olarak da bulunabilmektedir. Türk Dil Kurumu tarafından karizma, etkileycilik olarak tanımlanmıştır. Liderin karakteriyle oluşan ve çalışanlarda lidere karşı açık şekilde hayranlık uyandıran güç, şeklinde tanımlanmıştır. Karizmatikise, etkisi büyük olan, etkileyci, çevresinde çekim oluşturan, karizması olan, büyüleyici kimse olarak tanımlanmıştır (Püsküllüoğlu, 2002: 898).

Yönetici liderde karakteristik, kişisel bazı özelliklerin çalışanlarına özendirici görünmesi ve liderin bu yolla çalışma motivasyonunu artırabilme gücüdür. Liderin bu özellikleri çalışanlarda onun gibi olabilme dürtüsünü güçlendirir. Çünkü liderdeki bu özellikler onun güçlü, güvenilir, donanımlı görünmesini sağlar. Çalışanları üzerinde etkisi ve verdiği görevleri istediği şekilde yaptırma gücü yüksektir. Bu güce sahip olan liderin çalışanları

yüksek etkiyle astları liderin direktiflerine uyar ve istediklerini sorgulamadan yapmayı tercih eder (Erdoğan,1999:24).

Güç etki kaynakları liderlerin, çalışanlar üzerinde daha sağlam bir etki oluşturmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar üzerinde söz sahibi olan liderler çalışan performansına da olumlu veya olumsuz direkt bir etkiye sahiptir. Çalışan liderin gücünden etkilenecek karar verir ve bu süreç yine lider tarafından takip edilir.

2.2. Çalışan Performansı

2.2.1. Performans

İşletmelerde geliştirilen liderlik tarzları, sürdürülen ve etki eden güç kaynakları, liderlerin tüm iyileştirme çalışmalarının aslında hedeflediği nokta aynıdır. Çalışan performansına etki etmektir. Performans, bir çalışanın sınırları belirlenmiş bir süre içerisinde yine daha önceden verilmiş bir görevi yerine getirmedeki başarı ölçütüdür (Anadolu Üniversitesi, 2013:111).

Gösterilen performans sonucu alınan verim lidere çalışan hakkında değerlendirme fırsatı sağlar. Verim alınamayan veya düşük verim alınan çalışmalarda çalışan performansının denetlenebilmesinin de önünü açan bir araç görevi görür. Diğer bir deyişle çalışan ve verim arasında işlev sağlayan önemli bir parametredir. Liderlerin daha iyi verim alabilmeleri için çalışanların işlerine odaklanmaları ve yüksek performansla çalışmaları gerekir. Her lider örgütteki çalışanların performansını ayrı ayrı ele alır. Örgüt performansından bağımsız bir şekilde, kişisel olarak değerlendirilmesi analiz açısından daha sağlıklı olmaktadır.

2.2.2. Performans unsurları

Çalışan performansına etki eden, bu süreçte işletmedeki döngüde yer alan somut ve soyut tüm varlıklar bu unsurlar içerisinde sayılabilmektedir. Performansta en önemli unsur insan faktörüdür. Başarı ve başarısızlık doğrudan bireyle ilgili olabildiği gibi takım ve örgütle de ilişkilendirilebilir. Çalışanın kişisel özellikleri, psikolojik durumu, ast ve üstleriyle ilişkisi,

işine bakış açısı gibi birçok sebep performansını doğrudan etkileyebilmektedir. Lider ve liderin özellikleri de bireyin kendisi kadar önemlidir. Çalışanlar üzerindeki aşırı baskı, gereksiz gerginlikler veya tam tersi olan denetimsiz ve çok rahat iş ortamı da yine performansın başarı oranında etkili olabilmektedir. Performans yönetiminde süreç takım arkadaşları düzeninde ilerler; lider, çalışanları gibi sorumluluklar üstlenir ve iş bölümü gibi hiyerarşiyi en aza indirecek yöntemlere başvurulur (Helvacı, 2002:156-157).

Liderlik bölümünde açıklanan ve liderde bulunması gereken özellikleri taşıyan yönetici liderler de çalışmaları olumlu yönde etkileyerek yine önemli bir faktör olarak performansta rol oynar. Örgüt bilinci ve takım çalışmasının zayıf kaldığı işletmelerde yine performans doğrudan etkilenir. Üzerinde çalışılan projeler zayıf kalır. İşletmeyi ve takım arkadaşlarını benimsemeyen çalışanların performansı düşer. İş ortamındaki gerginlik veya tatmin edicilik de diğer bir unsurdur. Takım çalışmasında başarının ana tetikleyicileri yeniliğe açık olmak, işletmeyi benimsemek, bilgi paylaşımı, güçlü iletişim ve doğru takım çalışmasıdır (Sümter, 2003: 4).

Çalışma ortamında her şeyin dozunda olması, motivasyonu artırarak çalışanlara güven verir. Adaletli ücretlendirme ve iş bölümüne baktığımızda özellikle de ücretin çalışan performansında çok önemli bir yeri olduğunu görülmektedir. Performansa doğrudan veya dolaylı yoldan etki eden faktörler çoğaltılabilir. Ödüllendirme gücü de en kuvvetli getirilerini ücret artışı ile almaktadır. Çalışanların ücretlerinin yükseltilmesi veya düşmesi, zamanında maaş almaları performansları açısından kritik önem taşımaktadır. Ödüllendirme burada çalışanlar için baston görevi görebilecek önemli bir araçtır. Fakat amaç olmasını önlemek için aşırıya kaçmamak gerekmektedir. (Helvacı,2002: 158).

Genel bir tanım yapmak gerekirse Şenel Uysal'ında (2015: 34) belirttiği koçluk hakkında eğitilmiş ve yetenekli liderler, örgüt bilinci, işletme politikaları, dış çevresel faktörler, çalışanların devir hızı, teknolojik gelişmeler, bireysel performans, iş deneyimi, çalışan yaşı gibi performansa etki edebilecek tüm etkenlerdir.

2.2.3. Performans boyutları

Performansa etki eden ve şekillenmesini sağlayan bu unsurların da etkilediği veya hedeflediği faktörler vardır. Çalışılan projeye göre önem sırası değişebilecek fakat birbirine bağlı olarak başarı gösterecek bu faktörler kaynaklarda çeşitli olarak verilmiştir. Literatürde çok detaylı bulmak mümkün olduğu gibi, tek başlıkta incelenmiş halde de yer almaktadır. Bu çalışmada tüm sektörler için geçerli üç boyutuna değinilecek verimlilik, etkinlik ve kalitenin yanısıra ekonomik oluşu, işletme için kar payı, ikame durumu, teknolojiyi ve yeniyi yakalayabilme de diğer önemli boyutlarındandır. Etki alanlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Neyin önemsendiğiyle doğru orantılıdır, çalışma grubu istenilen yönün üzerine eğilir (Avunduk,2014).

2.2.3.1. Verimlilik

Verim kelimesine etimolojik olarak bakıldığında işletme açısından aranan anlamıyla benzer bir sonuç görülmektedir. Bir şeyin ürün olarak verdiği sonuç ya da bu sonucun niceliği; ortaya çıkan, beklenen, istenilen sonuç anlamındadır (Püsküllüoğlu, 2002: 1579).Çalışmalar sonucunda elde edilen ürün veya hizmetin ne kadar başarılı olduğuyula alınan verim arasında doğru orantı vardır.

Çalışanların yaptığı iş farketmeksizin verim alabilmek işletme için önemlidir. Servis elemanından mühendisine, insan kaynakları yöneticisinden şoförüne kadar tüm çalışanların işini yüksek performansla yapmaları ve sonucun da verimli olması gerekir. Ne kadar zaman harcanırsa harcanırsın verim alınamayan çalışan işletmede sorumluluğunu aldığı proje kadar açık veya boşluk yaratacaktır. Bu nedenle verim alınamıyorsa çözüm arayışı içinde olunmalı ve performans görüşmeleri yapılmalıdır. Performans değerlendirme çalışanların eksik yönlerini tespit ederek giderilmesine yönelik çalışmalarında yapılmasını sağlayabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu,2003:105).

Güç etki kaynakları bu noktada işletme için kurtarıcı rol oynar. Ödüllendirme, liderin karizmasından yararlanma, uzmanlık gücü ve farklı motivasyon kaynakları kullanılarak çalışanın adaptasyon sürecinin, verim alınamama durumunun hızla aşılmasına çalışılır.

Ücret artışı, terfi, takdir, karizma veya farklı bir faktörle performansına etki edilmek istenen çalışanın verimi yine de düşük olabilir. Zaman zaman bu kaynakları tek tek kullanmak yetersiz kalabilmektedir. Örgütsel etkililik ve verimlilik arasındaki ilişki nedensel ilişki değildir. Yani verimli bir faaliyetin aynı zamanda etkili bir faaliyet olacağı ya da etkili bir faaliyetin de aynı zamanda verimli olacağı söylenemez (Ersoy ve Kavuncubaşı, 1995:108).

Terfi alan bir çalışan görevine uyum sağlayamadığından veya ücret artışı yapılmasına rağmen örgüt bilinci oturmduğundan bireyler işlerine odaklanamayabilmektedir. Bu noktada çözüm yollarını tüketen lider performans görüşmelerine başlamalıdır. Verimlilik bir anlamda “sonuca ulaşıldığında kaynaklar etkin ve doğru kullanılmış mı, çalışma bitirilmesi gereken süreyi aşmış mı? “sorularına olumlu cevaplar alınmasıdır. Çalışanın projeyi istenen ve beklenen şekilde yaparak sonuca ulaştırmasıdır ve performans kriterlerinden biridir (Aktan, 2009: 27).

2.2.3.2. Etkinlik

Etkinlik, kişinin aktif olarak bir uyarının da varlığıyla çalışmasıdır. (Püsküllüoğlu,2002:572) Çalışanların işletmeye katkı sağlayan soyut veya somut tüm hizmetleridir. Etkinlikte hedefe uygunluk da önemlidir. Yani bu noktada bir diğer unsur olan verimle de birleşmektedir. Etkinliğin verimli olması gerekmektedir. Örgüt olarak hedefe ulaşmada ne kadar pozitif sonuç alınıyorsa örgüt etkinliği o kadar yüksek olacaktır (Aldemir,1985:201-202; Yükçü ve Atahan,2009:3).

Etkinliği başarılı kılan ölçütler de tıpkı verimlilikte olduğu gibi işletmenin maddi unsurlarını ve zaman gibi önemli faktörleri doğru ve yerinde kullanmaktan geçmektedir. Bir projenin örgüt içinde belirlenen sayıdaki kişiler tarafından önceden tanımlanan süre zarfı içinde, kaynak israfı yapılmadan, amacına uygun şekilde yapılması gerekmektedir. Süre kaybı, kaynakların eksik veya fazla tüketilmesi, takım çalışmasındaki noksanlıklar, istenilen kaliteye ulaşılamaması gibi sebeplerden biri ve birkaçı olsa da etkinlik başarısına etki ederek düşürecektir. Etkinliğin, verimin ve performansın uç uca bir zincir gibi birbirini etkilemesi olağan olumsuz sonuçlardandır. Etkinlik ve etkililik ise literatürde sıkça birlikte

verilen terimler olmasına rağmen etkinlik hizmetin hazırlanması sürecinde aktifken, etkililik hedefe yöneliktir. Etkililik sonucu ölçer (Yükçü ve Atahan,2009:2-4).

2.2.3.3. Kalite

Kalite her sektörde, her alanda, hayatın her anında aranan bir çıktıdır. Yöneticilerin, çalışanların, hizmet alanların her biri kaliteli hizmete yatırım yapmaktadır. Yönetici liderler verimli bir etkinlik göstermelerini bekledikleri çalışanlar için motivasyon denemelerini kaliteli bir sonuç almak için yaparlar. Çalışanlar bu motivasyonla performanslarını yükseltip işlerine odaklanarak verimli çalışırlar. Bunun sonucunda da kaliteli bir hizmet sunarak çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Hizmet alan kişiler için kalite çok önemlidir. Hiçbiri tek başına yeterli olmayacak ancak birlikte ele alınırsa doğru performans değerlendirmesine ulaşılabilecektir (Aktan, 2009:32).

Verimlilik, etkinlik ve kalite terimlerine bakıldığında birbirinden bağımsız olmadıkları; aksine bir zincir gibi birbirlerini tamamladıkları görülmektedir. Literatürde zaman zaman birbirinin yerine kullanılmasına rağmen farklı ve kendi içlerinde değerlendirilmesi gereken unsurlardır. Yönetici liderin çalışanları her bir unsur açısından değerlendirmesi daha net bir performans gözlemi sunacaktır. Çünkü bu üç unsur tek bir halka değil fakat iç içe geçmiş üç farklı halkayı temsil etmektedir. Verimli etkinlik sonucu oluşan kaliteli hizmet her işletmenin ulaşmak istediği çalışan profilini ifade etmektedir (Akal, 2005:48-49; Yükçü ve Atahan,2009:7).

2.2.4. Performans yönetimi

Bireysel, örgütsel ve takım boyutunda olarak değerlendirmeler sonucunda sürecin yönetimine geçilir. Performans değerlendirmeyi de kapsayan bir tanımdır ve daha geniş çaplı bir çalışmadır. Fakat literatürde aynı ifadeyle de verilmiş örnekleri bulunmaktadır. Bir bakıma performans değerlendirme inceleme aşamasıyken; performans yönetimi performans değerlendirmesini ödev olarak çalışıp sonuca ulaştıran yöntemdir. Burada en büyük ve önemli aktör yine liderdir. Performans yönetimi işletme için en doğru şekilde hedefe ilerlenecek yolun belirlenme aşamasıdır (Uysal,2015:34).

Performans yönetimi çalışanları üç boyutta, birey, takım ve örgüt olarak inceleyip sistemi belirler. Bireyi incelerken çalışanlar ve yöneticiler farklı kriterlerle değerlendirmeye alınır. İşletme için özellikle hiyerarşi yükseldikçe değerlendirme zorluğu artmaktadır. Sorumluluk alabilme, çözüm odaklı olma, çalışanlar üzerindeki etki ve hakimiyet gibi faktörlerin ölçülmesi ve değerlendirme sonucu olarak belgelendirilebilmesi zor bir süreçtir (Sabuncuoğlu,2013; Uysal,2015:34).

Performans değerlendirme kavramı, performans yönetimi içinde kaybolmaması gereken bir konudur. Çünkü performans yönetiminin temeli niteliğindedir. Bu değerlendirmeye bağlı olarak oluşan sürecin tamamı ve sonrasında bir karar verme, sonuca bağlama yöntemidir. Performans değerlendirmesindeki her boyut birbiriyle ilişkili yürür. Birey, takımı; takımlar da örgütü şekillendirir. Bireyin motivasyon ve verimi örgüte de yansır. Örgüt ve birey performansı ayrı ayrı değerlendirilse de karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Her iki tarafta olan olumlu veya olumsuz gelişmeler doğrudan bir diğeri etkilemektedir. Birlikte değerlendirme sürecine girmeleri bağımsız olarak değerlendirilmelerinden daha sağlıklı bir sonuç verecektir (Çevik,2008; Uysal,2015:35). (Tablo 2.3.)

Tablo 2.3. Performans yönetimi ile performans değerlendirmenin karşılaştırılması (Armstrong, 2006).

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değiştirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara da odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dökümantasyon	En az dökümantasyon içerir
İnsan kaynakları departmanının sorumluluğudur	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Performans değerlendirmesi aslında daha çok bir çalışan hizmetidir. Değerlendirmeyi yapan yetkililer ulaşılan sonuca göre bazı adımlar atarlar. Bu değerlendirmede amaç puan sistemiyle ilerleyerek çalışanı notlandırmak, bir sıraya koymak olmamalıdır. Çalışanların çalıştıkları pozisyona uygun olup olmamaları, terfi etmeleri, uzun ve kısa vadede kariyer hedeflerinin belirlenmesi, takımdaki çalışan sayısının yeterli olup olmaması, adaletli ücret dağıtımı, destek ve geliştirme eğitimleri, iş akdinin feshi gibi çok seçenekli bir karar verme sürecine gidilir. Lider bu değerlendirmeler ile çalışanların takibini daha kolay yapar. Değerlendirmeler sonucu yapılacak olan terfi, ücret iyileştirmesi veya uyarı verme gibi yöntemlerin daha adil ve olması gerektiği gibi yapılmasını sağlamaktadır (Mert, 2011: 90).

alışan için geçmesi gereken bir sınav yerine, geliştirmesi gereken bir dev halini alır. Bu durum da çalışanların üzerindeki baskının hafiflemesine yol açarak motivasyonu da olumsuz etkilenmesini önler. Performans değerlendirmesini yapan kişiler iş tanımını ve çalışanı iyi tanmalıdır. Aynı zamanda tamamen bağımsız olunması çok zor olmakla beraber psikolojik engelleri aşmaya çalışmalıdır. Ancak o şekilde objektif ve adil bir değerlendirmeye kavuşulabilir. Çünkü negatif veya pozitif farketmeksizin yargılarıyla hareket eden değerlendirici öznel değerlendirme yaparak yanlış bir sonuca ulaşacaktır (İnal, CA,1982:295; Bakan ve Kelleroğlu,2003:109).

Kaynaklarda yazarların ortak kanaati, değerlendirmeyi birden fazla kişinin yapması yönündedir. Burada amaçlanan duygusal yakınlık ve samimiyet gibi algılara yer vermeden objektif davranabilmeyi sağlamaktır. Değerlendirmeyi yapacak kişiler zaman zaman yakın ilişkiler kurdukları çalışanlar konusunda olumlu ya da olumsuz bir düşünceye kapılarak, tamamen bundan sıyrılıp karar vermekte zorlanabilirler. Fakat tek kişi olmadıklarında oylama yöntemi daha adil bir değerlendirme süreci oluşmasını sağlayacaktır. Çalışanların ne yönde, hangi açılardan denetleneceği işletmenin vizyon ve misyonuna, hizmet politikasına ve örgüt yapısına göre ervelenmektedir. Bu erve çalışanlar tarafından ne kadar zmsenirse o kadar başarılı sonuçlar alınır. Ne yapması gerektiğini bilen, işletmenin hedeflerini anlayan ve bu şekilde emek veren çalışanlar için işletmenin üzerine düşen vazife ise beklentinin gerçek boyuttan taşmamasıdır. alışandan istenilen hizmet kalitesine ulaşabilme durumu amaçtır, amaca en yakın sonuç da başarı düzeyi olarak algılanmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu,2003:110).

Performans değerlendirme süreci içerisinde, işletmelerin kullandıkları kriterleri temelde dört grupta inceleyebiliriz. Çalışanın verimliliği, bireysel verimlilik, alanında uzman olmak ve liderlik becerileri kriterleri örgüt kültürü süzgecinden geçerek önem sırasına göre süreci şekillendirmektedir (Bakan ve Kelleroğlu,2003:111).

Her örgüt kendi gereksinimlerine uygun performans yönetimi sistemini hayata geçirmektedir. Literatürde çok fazla performans yönetimi tipine rastlanmaktadır. Bunun nedeni de işletmelerin sistem farklılıkları ve hizmet alanlarıdır. Her işletme kendi yönetimine uygun değerlendirme sistemiyle ilerler. Çalışanın sadece lider tarafından değerlendirilmediği, birden fazla değerlendirici olan performans değerlendirmeleri daha adil ve şeffaf olacaktır (Anadolu Üniversitesi,2013:116).

İşletme çalışanlarının öz değerlendirme yapmaları, eksik yönlerini keşfetmeleri, ast ve üstlerin birbirleriyle ilgili görüş bildirmeleri ve müşterilerin memnuniyetini test etmeye de olanak sağlar. Liderden farklı olarak değerlendirme, özdeğerlendirme yoluyla kişinin kendini değerlendirmesi, çalışma arkadaşlarının birbirini değerlendirmesi, uzman kişilerce değerlendirilmesi gibi farklı şekillerde yapılabilir (Anadolu Üniversitesi,2013:116-119).

2.2.5. Performans yönetiminin boyutları

2.2.5.1. Örgütsel performans

İşletmelerde liderler de çalışanlar da motivasyon sürecine katılmaktadır. Hedef verimli çalışma, yüksek performans, tam motivasyon sağlamaksa bu tüm örgüte ulaşabilmekten geçer. İşletmelerde insan kaynağının örgütsel performans ölçümü kullanılarak değerlendirilmesi mümkündür. İnsan faktörü çok değişken olduğu için tüm sektörlerde kullanılacak ve kesin sonuç verir, denilebilecek bir ölçüm söz konusu değildir. Ürün hizmet çıktısı, zaman ölçümü ve finansal çıktılar olmak üzere üç örgüt performansı ölçümü kullanılmaktadır (Guest,1997:267; Akın ve Erdost Çolak,2012:87).

Örgütsel performansın bu değerlendirme süreçlerine bakıldığında ilk ölçüm tipi hizmeti ölçerek sonuca ulaşmaktadır. İkincisi çalışanların zamanı nasıl kullandıkları ve hizmetin

sağlamanın aksayıp aksamadığını değerlendirirken, üçüncü tip geri dönüşlere göre yapılan bir ölçüm tipidir. Birbirinden farklı bu üç ölçüm tipi de örgütsel performansın verimini, etkinliğini ve kalitesini kendi yöntemleriyle süzgeçten geçirerek rapor etmektedir. Hedefe yönelik ve amacından şaşmayan, zamanında ve doğru kaynaklar kullanılarak istenilen alana hizmet edilip edilmediğini ölçmektedir. Örgütsel performansın yükselmesinde yine en önemli aktör yönetici liderdir. Lider tarzını ve tavrını tutarlı bir şekilde korumalı güç etki kaynaklarını doğru ve yerinde kullanmalıdır (Gürüz ve Gürel,2006:299; Akın ve Erdost Çolak,2012:88-89).

Gerek ödüllendirme gerekse de karizma gibi güç etki kaynaklarını teşvik ve motivasyon için etkili bir şekilde kullanmalıdır. Liderin örgüt için, özellikle de işletme için kritik zamanlarda, koltuk değneği görevi görmesi ve bu desteğiyle örgütü ayakta tutması gerekmektedir. Aslında tüm noktalar aynı yerde kesişmektedir. Yönetici liderin desteğiyle çalışan işini özümser, severek işini yaparken kendini takımın bir parçası olarak hisseder ve takım çalışmaları, çalışanların birbirini daha iyi tanınmasını, bu yolla da yakınlaşmasını sağlar. Çalışanlar kültürünü özümstedikleri ve vizyonunu anladıkları işletme için aidiyet duygusunun verdiği hassasiyetle daha sıkı çalışacak ve örgüt başarısını içselleştireceklerdir (Baş, 2011: 4).

İşletmeyi benimsemiş, vizyon ve misyonunu anlamış, takım arkadaşlarıyla ilişkileri güçlü ve örgüt kültürü oturan çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısı istenmektedir. Bu ölçüm teknikleri ise zaman zaman oluşan ve nedeni öğrenilmek istenen düşüşlerde (işletme karı, motivasyon, verim gibi) iyileştirme, yenileme veya değiştirme yapılması gereken yönü saptamak için kullanılır. Çalışanların örgütü ve işletmeyi benimsemesi aidiyet duygusunu artıracaktır. Bu durumda çalışanların lidere duyduğu saygı ve hem lidere hem de işletmeye bağlılığı da artacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 72); Gümüştekin vd.2010:7).

2.2.5.2. Takım performansı

İşletme için örgüt bir ev ise, takım o evin ayrı ayrı her odasıdır. Literatürde birbiriyle yakın bir anlatıma sahip bu iki tanım birbirinden bağımsız düşünülmediği için karıştırılabilir. Fakat takım örgüte nazaran daha küçük bir yapıdır ve örgütü oluşturan bir grup yapısıdır.

Zaten takımlardaki uyumsuzluk, huzursuzluk, belirsizlik, verimsizlik, olumlu veya olumsuz herhangi bir durum olduğu gibi örgüt yapısına yansiyacaktır. Bu nedenle örgütten önce, iyileştirilmesi ve liderin üzerine eğilmesi gereken grup takımdır. Birey ve takım performansı birlikte incelendiğinde daha sağlıklı bir takım performansı değerlendirme sonucu elde edilmektedir (Sümter,2003:41).

Lider takımı oluştururken insan kaynakları sürecinin de takipçisi olmalıdır. Çünkü birbirine uyum sağlayamayan, aynı ortamda huzurla çalışamayan, birbirinin eksikliğini kapatamayan veya pozisyonda yetersiz kalan çalışanların takım çalışmalarından verim beklemek zaman kaybına yol açacaktır. Tüm bunların saptanması için bir sürece gereksinim vardır. Zaten lider için de takım oluştururken en büyük kayıp zamandır. Takıma ayak uydurması için çalışanlara bir süre verilmesi ve sürecin gözlemlenmesi gerekmektedir. Ama aynı zamanda işletmede çalışmalar devam ettiğinden performans ve verimin düşmemesi için de hızlanmak gerekmektedir Karşılıklı güven ilişkisi oluşturulacak bir süreç gerekmektedir (Gümüştekin vd.2010:6).

Takımı olumsuz etkileyen bir başka durum ise takım arkadaşlarının sürekli değişiyor olmasıdır. Uyum sağlayamayan çalışanların kendi istekleri veya yöneticilerinin uygun görmesi sebebiyle iş akdine son verilmesi, boşalan pozisyona yeni bir çalışanın geleceğine işaretler. Bu da yeni bir süreç ve alışma evresine dönüşür. İş bölümü tekrar ayarlanabilir, çalışma yöntemi değiştirilebilir. Her ne olursa olsun, takım için alışma süresi gereklidir. Bu da motivasyonu düşürmektedir. Performans yönetim süreci takım, birey ve örgüt olarak ele alınmalıdır. Tümünü zincir halinde ilişik ve ilişkilidir. Dolayısıyla yönetim sürecinde grup bir bütün olarak ele alınmalı ve uyum gözetilmelidir (Helvacı, 2002:157).

Takımlardaki çalışanların sık değiştiği işletmelerde takım performansında; işten çıkarılma, yeni çalışana alışmama, işten çıkarılan çalışanla ilgili eleştirel düşünme gibi nedenlerin oluşturduğu gerginliğe bağlı olarak verim düşüşlerine neden olabilmektedir. Burada yönetici lider, takımla ilgili kararlarında çalışanların pasif kalmasını engellemek için sürece dahil olmalarını sağlar. Aslında takım olabilmek, yönetici liderin çalışanlara bu bilinci hissettirmesinden geçmektedir. Bu durum çalışanların birbirleri adına sorumluluk alarak, noksanlıklarda birbirlerine destek olarak takım psikolojisine girmelerini sağlar.

Takımlardaki çalışanların birbirleriyle iletişimi, yönetici liderle ilişkileri ve işletmeyi benimsemeleri örgüt bilincinin gelişmesinde de etkili olacaktır (Altındağ ve Turnalı, 2015:3).

Farklı bilgi ve beceri düzeyi, kültür ve hayat anlayışı olan insanların bir araya gelerek ortak bir çalışma yürütmeleri elbette kolay olmayacaktır. Fakat bu sorunlarla başa çıkılabilmesi için takip edilmesi ve uygulanması gereken güç kaynakları örgüt gibi bir yapıya göre takım açısından daha işlevseldir. Kontrol alanı daraldığı için yönetici liderin hakimiyet kurması ve takım çalışmalarını yönetmesinin önü açılacaktır. Tüm süreçlerle doğrudan veya dolaylı olarak ilgilenmesi, takım içi iletişimin takipçisi olması, çıkabilecek sorunlarda çözüm odaklı çalışarak motivasyonun düşmesini engellemesi gibi birçok noktayla aynı anda başa çıkan liderler takım başarısındaki rolüyle de öne çıkmaktadır. Takımın başarı seviyesinde bireyler arası bağlılık son derece önemlidir. Çalışma ortamının refahından da kaynaklanan bir karşılıklı tecrübelerden faydalanma, bilgi alışverişi ve elinden gele tüm katkıyı sağlama isteği bulunan bir sistem oluşması mümkündür (Ergün Özler ve Koparan,2006:4).

2.2.5.3. Bireysel performans

Bireyi tanımlamak için Püsküllüoğlu (2002: 270), toplumu oluşturan ve topluluk içinde bağımsız bir varlığı olan düşünsel, duygusal, istençsel nitelikleri toplum içinde belirlenen insanların her biri açıklamasını kullanmıştır. Bireyin işletme için anlamına ve yerine bakıldığında da her bir bireyin aynı şekilde bağımsız, duygusal, düşünsel sınırları içinde bir gruba uyum sağlamaya çalışarak örgütte yer ettiği görülmektedir. Örgüt hedefi de gözetilerek, bireyin kişisel performansı baz alınarak hedefe yaklaşmadaki başarı düzeyidir (Saldamlı, 2009: 43; Doğanay ve Şen, 2014 :330).

İşletmelerde çalışanların tamamı (her kademedem) örgüt olarak ele alındığında bu genel durumu örgüt performansıya; örgütü oluşturan ve departman şeklinde veya farklı ortak özellikler etrafında toplanarak meydana gelen takım, takım performansıya değerlendirilir. Birey ise, takımı oluşturan her üyedir. İşletmede yapılan tüm motivasyon çalışmaları, yönetici liderlerin izlediği politikalar, güç etki kaynaklarının etkin kullanımı ve performans artırmaya dayalı tüm uğraşların asıl hedefi örgüt performansını artırmaktır. Liderler amaca

doğru ilerlerken çalışanlarını tanıması, onların fikirlerini ve varlıklarını dikkate alması ve değerlendirme yaparken şeffaf ve doğru sonuçlara ulaşmaları gerekir. Bu durum çalışanlar için de güven duygusunu artırarak değerlendirmeye olan inancı artıracaktır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 20).

Asıl hedefin örgüt olması takımlara ve sonrasında da bireylere daha önemli roller vermektedir. Çünkü bireyden çıkan fikir takıma yansır ve gelişerek örgüt bünyesine taşınır. Bir deyişle, birey işletmenin en küçük 'fikri yapı taşı'dır, denilebilir. Bireyin kişisel gelişimi, motivasyonu, işleme saygısı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri ve hatta kendi özel hayatı doğrudan işe yansır. Her bireyin yani çalışanın görev alanı ve sorumlulukları yönetici lider tarafından belirlenmiştir. Takımda üstüne düşeni yapan bireylerin çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri daha normal bir çizgide seyrederek. Çalışan ve lider arasındaki iyi ilişkiler ve güçlü bağ örgütsel bağlılığı artırarak motivasyona katkı sağlayacaktır (Gümüştekin vd.2010:6).

Fakat bu durum her zaman böyle olmayabilir. Çalışanlar herhangi bir sebepten (hastalık, motivasyon düşüklüğü, ücrette tatminsizlik vb.) görevlerine odaklanamamış, işte devamsızlık yapmış, projeyi aksatmış da olabilir. Bu gibi durumların önüne geçmek, sorunları erken farketmek, çözüm odaklı çalışmak işletmede sürekliliği bozmamak ve motivasyonu düşürmemek için bireysel performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bireyler değerlendirilirken takımlarından, örgütten ve yönetici liderden tamamen bağımsız bir şekilde değerlendirilemez. Her birinin çalışan üzerindeki gerginliği, baskısı, desteği ve farklı yönleriyle etkisi göz önünde bulundurularak birtakım hesaplamalar yapılmalıdır. Çalışanı tanıyan lider, karakteristik farklılıklara uygun motivasyon aracı uygulayarak doğru sonuca ulaşacaktır (Tunçer, 2013: 100).

Takım içinde oluşabilecek yanlış anlaşılmalara, adaletsiz iş ve ücret dağıtımına gibi nedenler çok fazla büyüyerek, daha önemli sorunlara evrilebilmektedir. Lider çalışanlarını iyi tanıyarak örgüt bilincini aşılmalıdır. Çalışanın yaptığı görevi özümseyerek, örgüt çıkarını da gözeterek yapması güven ortamını pekiştirecektir (Cohen, 1992:192; Büte,2011:177). Bu yönüyle de liderin değerlendirme, ödüllendirme ve destekleme sürecinde çok dikkatli olması gerektiği açıklanmaktadır.

2.2.5.4. Görev performansı ve bağlamsal performans

Görev performansı, iş tanımıyla çerçeveslendirilebilecek bir terimdir. Görev çalışanın yerine getirmesi gereken sorumluluklarıdır. Görev performansı da çalışanın bu sorumlulukları yerine getirirken gösterdiği başarı veya başarısızlık ürünü olarak tanımlanabilir. Resmi iş tanımı ve temel görevlerdeki başarı durumuna bakılarak, farklı ürün veya hizmet için gösterdiği çaba dikkate alınmadan incelenmektedir (Koçak vd., 2017).

Çalışanların görevlerini yerine getirirken teknik imkanlardan, teknolojiyen yararlanarak verimli ve etkin şekilde örgüte fayda sağlması gerekmektedir. Resmi iş tanımına bağlı kalarak yapılması gereken görevleri kapsayan bu tanım Campbell'a (1990) göre ise görev performansı meslekle ilişkisine göre ikiye ayrılmaktadır. Mesleğe özgü olan ve olmayan şeklinde sınıflandırmıştır.

Görev performansının ölçülmesindeki hassas noktalardan biri de iş tanımının açık ve anlaşılır yapılmış olmasıdır. Çünkü görev performansı iş tanımının içerdiği görevleri teknik destek kullanarak yerine getirme şeklinde açıklanmaktadır. Görevi yerine getirirken de amaç, örgüt bilinci içinde verimliliği sağlayarak işletmeye faydalı olabilmektir. Teknik işlerdeki planlama ve bürokrasi yerine yönlendirme ve koordinasyon faaliyetlerini barındırması ise görev performansının, liderlerin daha anlamlı değerlendirilebileceği bir diğer halidir (Gügerçin, 2015).

Bağlamsal performans, görev performansının alan dışı konuları kapsamaktadır. Görev performansı sınırları belli ve resmi olarak kabul görmüş görevler üzerinden ilerlerken, bağlamsal performans dış etkenler ve yan görevleri de konu edinmiştir. İşletmedeki çalışma arkadaşları ile olan iş birliği ve bilgi alışverişi, işletmeye fayda sağlama amacıyla yan görevleri de yapmak şeklinde açıklanmıştır (Ekinci, 2018).

İşletmeler klasik yönetim anlayışından modern anlayışa geçtikçe bağlamsal performansın etki alanı da artmaktadır. Bu anlayışta çalışan, örgüt yararı için sadece görev haline gelmiş işlerin yanında işletme için faydalı diğer işlere de yönelecektir. Çalışan ve lider arasındaki

ilişkinin güçlü olduğu, sadece çalışma alanıyla sınırlı kalmadığı ilişkiler bağlamsallığı kalıcı hale getirmektedir. Bağlamsal performansta çalışan rutin görev alanı dışında, örgüte yarar sağlayan farklı işleri de kendi işi gibi benimseyebilmektedir (Doğru, 2016).

Görev performansında iş tanımına göre iş davranışı şekillenirken, bağlamsal performansta iş tanımı dışındaki alanlarda da gönüllü çalışılmaktadır. Görev performansı sonuç odaklı ve teknik faktör temelliyen, bağlamsal performans psikolojik ve sosyal unsurları temeline alarak ilerler. Görev performansı çalışanların bilgi ve yetenekleri ile ölçülür, bağlamsal performansta ise irade ve yatkınlığa göre belirlenir ve her bir birey için farklı sonuç verir (Güğerçin, 2015).

2.2.6. Performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirmenin şu anda yaygın olarak 1. ve 2. amir tarafından yapıldığı ancak gelecekte sırasıyla "İşletme İçinde Oluşturulan Değerlendirme Komitesi", "Kendi Kendini Değerleme", "Astlar ve İş Arkadaşlarınca Değerleme" ve "1. ve 2. Amir Tarafından Değerleme" yapılması gerektiği görüşü hakimdir. Bu da geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışının bir ifadesidir (Balkan ve Kelleroğlu,2003:124).

Performans değerlendirmeleri farklı yöntemlerle sistemli hale dönüştüğünde performans yönetimine de geçiş sağlanmaktadır. Diğer bir deyişle performans değerlendirmesinde hazırlanan ödevler sunuma da hazır hale getirilecektir. Değerlendirmedeki sistem farklılıkları aynı yaklaşık sebeplerden yönetimde de geçerlidir. Literatürde çok fazla yöntem bulunmakla beraber en çok kullanıldığına dair ortak kanaatte buluşulan yöntemler vardır. Bunlar Grafik Ölçüm Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, İkili Karşılaştırma, Sıralama, Puanlama ve son dönemlerde en yaygın kullanıma sahip olan 360 Derece Değerleme Yöntemidir. Kullanılacağı alan ve hizmet edeceği amaç kadar performans değerlendirme yönteminin ölçüm yapabildiği sınırlılıklar da önemlidir (Palmer ve Winters, 1993, s.39; Helvacı, 2002: 162).

2.2.6.1. Sıralama yöntemi

Kolay bir yöntem olması sebebiyle de çok kullanılmaktadır. Yönetici lider çalışanları başarılıdan başarısıza doğru sıralayarak derecelendirir. Değerlendirici çalışanı kendi belirlediği ve kaçınılmaz olarak doğru bulduğu yargıların etkisinde kalarak, en iyi ve en kötü yanlarını belirleyerek yaptığı değerlendirmedir (Anadolu Üniversitesi,2013:121).

Yönetici lider belli bir gruptaki kişileri birbirleriyle karşılaştırarak, kararlaştırdığı kriterler ölçüsünde sıralama yapar. Yönetici liderin isimleri tek tek sıraya koyması nedeniyle zaman alan bir yöntemdir. Ayrıca birden fazla ölçütün göz önünde bulundurulması yapıldığı değerlendirmelerde, hangi durumun kimi öne geçirdiği konusu çok net olmayacaktır. Bilgiler çok net sayısal verilere dayanmadığından ve özellikle çok çalışanlı işletmelerde bu yöntemle çok fazla zaman kaybı yaşanacağından güvenilir bir yöntem olduğu söylenemez. Ancak basit oluşu yönüyle daha küçük gruplarda kısa vadede işlevsel olabilir (Akyıldız, 2001; 94; Kurgun ve Yemişçi, 2007:7).

2.2.6.2. İkili karşılaştırma yöntemi

Sıralama yöntemiyle karşılaştırıldığında daha uzun sürecek bir değerlendirme yöntemidir. Her bir çalışanın diğer çalışana göre durumu not edilerek çalışılır. Çok çalışanlı işletmelerde bu yöntemin uygulanması karmaşık boyutlara ulaşabilir. Tıpkı sıralama yöntemi gibi küçük gruplar için daha uygundur. Gerek sıralama yöntemi gerekse de kıyaslama yöntemi ne kadar uzun sürüyor olsa da en yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Sınırlı kalmalarının nedeni ise nicelik belirtmemeleridir. Sayısal veriler vermeyen, sadece niteliksel bulgulara yöneik değerlendirmeler yapılan bir yöntemdir. Literatürde "adam-adama kıyaslama" olarak da geçen sistem için Ceyhan Aldemir (2001:285) birbirine göre sıralama şeklinde yapıldığını belirtmiştir. Belirlenen değerlendirme aşamaları herbir birey için ayrıca değerlendirilir ve daha sonra kişiler aldıkları puana göre birbirleriyle kıyaslanarak sıralanır. (Tablo 2.4.)

Tablo 2.4. İkili karşılaştırma yöntemi örneği.

Ahmet	Mustafa	Ali	Yiğit
<ul style="list-style-type: none"> • Yiğit Ahmet'ten daha iyidir. • Ahmet Ali'den daha iyidir. • Mustafa Ahmet'ten daha iyidir. • Yiğit Ali'den daha iyidir. • Yiğit Mustafa'dan daha iyidir. • Mustafa Ali'den daha iyidir. 			
Yiğit: XXX		Ali:	
Ahmet: X		Mustafa: XX	

Tablodaki sistem uygulanarak çalışanlar birbirleri arasında kıyaslanmaktadır. Daha iyi olan, tüm çalışanlar için sistem uygulandıktan sonra sayılarak sıralamadaki yerini alır. Dolayısıyla burada sıralama Yiğit, Mustafa, Ahmet, Ali şeklinde olacaktır.

2.2.6.3. Grafik ölçüm yöntemi

Grafik yöntemi daha basit açıklanan diğer iki yöntem olan ve sıralama, karşılaştırma ile kıyaslandığında daha hızlı sonuca götüren bir yöntemdir. İşletmelerin değerlendirme yapmak istedikleri çerçeveye uygun kriterler belirlenerek sıralanır. Her bir kriter için, likert ölçeği gibi, yanıtlar değerlendirilerek verilir. Uygun, uygun değil gibi metinsel yanıtların yanısıra, sayısal değerler verilerek nicel sonuçlara ulaşmak da mümkündür. Bunun sonucunda her çalışan için bir değerlendirme puanı oluşur. Kriterlerin açık ve net oluşu, çalışanların kendi durumlarına göre objektif değerlendiriliyor oluşu ve işletme, çalışanları açısından daha güvenilir bir sistem hissi uyandırıyor olması olumlu yönlerindedir. Diğer yöntemlere de benzer olarak iyiden kötüye bir sıralama söz konusudur. Asıl fark sonucun yansıtılma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bingöl, 2006: 338; Tunçer, 2013: 97).

Grafik ölçüm yöntemi de kolaylıklarının yanında bazı hatalara da neden olmaktadır. Kişilerin değerlendirilecek kritere verdiği öneme göre farklılıklar gösterebilmektedir. İlk değerlendirici için çok önemli ve kritik bir özellik bir diğer değerlendirici için önemsiz olabilir ve üstünkörü bir puanlamaya tabi tutulabilir (Bulut, Z.A,2004).

2.2.6.4. Kritik olay yöntemi

Bu yöntemin odak noktası çalışanların kritik olaylardaki durumlarıdır. Bu yöntem bir süreye yayıldığından, çalışanlar için anlık durum puanlaması yapmamaktadır. Yönetici liderin çalışanların aşırı yükselmeleri, başarısızlık anları gibi durumları gözlemlemesi ve ardından değerlendirmesi sürecidir. Bu yöntem adından da anlaşıldığı üzere doğal seyrinde ilerlemeyen birtakım durumlar için farklı çalışanların vereceği tepkilerin, durumu çözme veya aşma noktasındaki başarı veya başarısızlık durumunun değerlendirilmesidir (Sakarya UZEM:6).

Kritik olay diye nitelendirilebilecek olaylar, çalışan bireyin olağan seyirden farklı, aşırıya kaçabilecek davranışlar sergilediği; diğer çalışanlara göre fazla olumlu ya da olumsuz fikirde kaldığı gibi birçok durum olabilir. Çok sınırlı bir zamana ve sınırlı bir veri kaynağına sahip olunması bakımından tek başına yeterli olmayacaktır (Dicle, 1983:56; Helvacı, 2002: 165).

Yönetici lider çalışanı gözlemlerken bunu hissettirmeden yapmaya çalışmalıdır. Çünkü bunu fark eden çalışanlar durumun gerginliğini yaşayarak bir motivasyon kaybı yaşayabilirler. Kritik olay sürecine denk gelmesi durumunda ne sebepten verim alınmadığı belirlenemeyebilir. Dolayısıyla kritik olay belirleyici nitelikte olmalıdır, kritik olayın da kullanılabilirliğinin değerlendirmeden geçmesi gerekmektedir (Anadolu Üniversitesi,2013: 121).

2.2.6.5. Puanlama

Puanlama yöntemi, değerlendiricilerin belirli kriterler doğrultusunda sayısal bir veriyi karşılayacak bir puan sistemi oluşturmalarından geçmektedir. Puan verme işlemi sona erdiğinde toplam puanı en yüksek olan çalışanın başarı puanı düzeyi gruptaki en yüksek oran kabul edilir. Puan durumuna göre en iyiden en kötüye doğru puan ve isim belirtilen bir tablo düzenlenerek sunulur (Akyıldız ve Güngör, 2004: 35-336).

Puanlama yapılırken değerlendirici genellikle yönetici lider olur. Çünkü isim isim yapılan bu yöntemde çalışanların özelliklerini bilmek daha objektif ve güvenilir olunmasını sağlar.

Liderin de duygusal durumlardan etkilenmeden, işletme yararını gözeterek adil karar vermesi gerekmektedir. Küçük gruplarda işlenirliği daha olağandır. Bunun nedeni de yine her bir bireyin ayrı ayrı inceleniyor olmasıdır. Çalışanlara hakim, grubunu tanıyan liderler için daha kolay bir süreç olacaktır. Fakat küçük gruplarda kurulması muhtemel yakın ilişkiler yine bu durumu etkileyebilecek ve diğer sistemlerdeki gibi yanlış değerlendirmeye neden olabilecek bir olgudur (Kurgun ve Yemişçi, 2007:8). (Tablo 2.5.)

Tablo 2.5. Puanlama yöntemi örneği.

Personel	Puan	Personel	Başarı Sıralaması
Esra DENERİ	25	Esra DENERİ	1
Nurdan UÇAR	22	Gülseren KARATAŞ	2
Gülsüm KARATAŞ	21	Nurdan UÇAR	3
Gülseren KARATAŞ	24	Gülsüm KARATAŞ	4
Derya ÖZBEY	12	Cem SARUHAN	5
Cem SARUHAN	15	Derya ÖZBEY	6

2.2.6.6. 360 derece değerlendirme yöntemi

Sıralama, karşılaştırma gibi geleneksel yöntemleri geride bırakarak işletmelerde modern yönetim anlayışına geçildiğinin bir işaretidir. Çünkü tek amir tarafından yapılan diğer yöntemleri yetersiz ve güvenilir bulmayan bir sistem eleştirisi niteliğindedir. 360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanın tutumu ve başarısının tüm etkilenenler tarafından geri dönüşleri alınarak ölçülmesidir. Çalışan, lideri, takım arkadaşı, müşterileri gibi farklı kollar tarafından değerlendirmeye tabi tutulur (Helvacı,2002:167).

Sistemde birbirinden etkilenebilecek tüm bireylerin süreçle ilgili birbirlerini olumlu ve olumsuz eleştirebildiği bir alan oluşturuluyor. Çalışanlar da bu şekilde tüm kademelerden gelen geri dönüşlerle eksik yönlerini görebilmektedir. Bu sistemin bir diğer getirisi ise işletmelerin değerlendirme yönteminden sonra çalışanlarda geliştirmeleri gereken yönü daha iyi anlayabilmeleridir. Eğitim, geliştirme ve destek programlarını bu yönde hazırlayan işletmeler, çalışanlarına pozitif bir değer katabilecektir. Bu yöntem, çalışanın performansının; iş arkadaşları ve yöneticileri ile iç ve dış müşteriler gibi sürekli iletişim

halinde bulunduğu ve birlikte çalıştığı kişilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Appelbaum vd., 2009: 298-299; Tunçer, 2013:98).

Performans yönetiminde literatüre konu olan bir başka önemli nokta ise zamanlamadır. Bazı yöntemler çok uzun zaman aldığından ve birey, örgüt, takım bazında değerlendirmeler yapıldığından büyük ya da küçük ölçekli işletmeler fark etmeksizin vakit almaktadır. Bu nedenle genellikle işletmedeki çalışan sayısına da bağlı olarak yıllık olarak yapılmaktadır. Zaman aralıkları doğru ayarlanarak kısa zamana sıkıştırılmadan veya değerlendirme aralıklarını birbirinden çok uzaklaştıracak kadar uzun dönemlere yayılmamalıdır. İşletmeye de bağlı olarak altı ay veya bir yıl genel kabul görmüş periyotlardır (Sabuncuoğlu,2005:189; Anadolu Üniversitesi,2013:115).

2.2.7. Performans değerlendirmede karşılaşılan hatalar ve karşılaşılan güçlükler

Performans değerlendirmesi yapılırken sistemin zayıf tarafları nedeniyle birtakım zorluklar yaşanmasının yanısıra, değerleyicilerden kaynaklı da hatalar oluşabilmektedir. Değerleyicilerin tek amir olması sorun yaratırken, üç değerleyicinin olduğu durumlarda dahil ön yargı duvarının aşılamadığı durumlar meydana gelebilir. Bunun nedeni insanların duygularından tamamen bağımsız bir şekilde hareket etmesi veya karar vermesinin çok zor olmasındandır. Ayrıca değerleyici sistem araçlarını çok iyi kullanamadığında çalışanlara da yansıyan bu durum, değerlendirme sırasında veya sonucunda hatalı bir veriyle karşıımıza çıkmaktadır. Performans değerleme yöntemi hem değerleyicinin hem de performans değerlemesi yapılan kişinin insan olması nedeniyle, hata yapılmaya çok açık ve olağandır (Anadolu Üniversitesi,2013:124).

2.2.7.1. Halo (hale) etkisi

Literatürde baskın özellik olarak da geçmektedir. Çalışanının başarılı olduğu bir yönünden çok etkilenen yönetici lider çalışanı için bu yönüyle diğer tüm eksikliklerini giderebildiği düşüncesindedir. Değerlendirme farklı bir yönde ölçüm yapsa da pozitif anlamdaki bu yargılarının etkisinden çıkamayan yönetici, etkisiz ve objektif bir karar veremez. Yönetici liderin çalışanını çok iyi tanımadığı durumlarda, izlenimleriyle bu hatayla karşılaşılan liderin

değerlendirmesi adil ve güvenilir olmayacaktır. Halo etkisi değerlendiren kişinin, değerlendirdiği kişinin tek bir hatası veya pozitif davranışı ekişinden bağımsız yargıya varamamasından doğar (Helvacı,2002:161).

Günlük hayatta dahi karşılaşılabilen bir yanılsamadır. Daha iyi giyimli insanların iyi işlerde çalıştığını düşünürüz. Gülümseyen yüzler ve asık suratlar ile ilgili bilinçaltımızda mesajlar vardır. Bu insanlarla ilgili yargılarda bulunabiliriz. Halo etkisi işletmelerde de aynı süreçle işler. Yönetici liderin çalışanıyla ilgili aklındaki ilk izlenimi veya çalışanın takdir toplayan herhangi bir davranışı onun başarısız olduğu yönünü görmezden gelmesine neden olabilmektedir. Bu şekilde başarılı olduğu öne sürülen çalışanlar terfi veya ücret artırımını gibi durumlar yaşandığında bağlı oldukları grupla ilgili sorun yaşarlar. İşletmede alınan kararların adaletsiz olduğu düşünülebilir. Sadece diğer çalışanlar değil, terfi alan çalışan için de kötü bir hal alabilir (Tunçer, 2013: 99).

Pozisyonunda yükselen çalışan yeni görevi için eksik niteliklere sahip olduğundan işin altından kalkamayabilir. Kendi yetersiz yönlerini, kendi sorumluluğunda olmasına rağmen bir başka çalışana devrederek iş bölümünü adaletsiz yapmış olur. Lider de, çalışan da, işletme de bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve bunu da verim ve motivasyon kaybıyla hissetmektedir. Değerlendirilen kişiyi kısıtlı bir zaman aralığına sıkıştırmadan, olması gerektiği uzunlukta süre içerisinde ve her yönüyle değerlendirmeye alarak, önyargıları en aza indirmek gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

2.2.7.2. Merkezi eğilim

Çalışanları için uç kararlar vermeyerek, ortaya bir fark koyacak puanlamalardan kaçınmalarından doğan bir hatadır. Değerlendirmeyi yapan kişi çalışan için kesin yargılar kullanmaz ve tüm çalışanlar yaklaşık puanlarla değerlendirilir (Anadolu Üniversitesi,2013:125).

Fakat değerlendirmenin amacı iş başarısını gerçek anlamda ölçmektir. Yönetici liderin çalışanları orta derecelerle kodlaması veya puanlaması durumunda çalışanlar arasındaki fark çok küçük oranlarla karşımıza çıkacak ve hatta bazı durumlarda aynı olacaktır. Bu

durum çalışanlar arasında gerginliğe çözüm gibi görülerek yapılabilmektedir. Fakat diğerlerine göre daha fazla çalışan ve emek veren birey bunun karşılığını almak isteyecektir. Ödüllendirme yöntemlerinden biri olan takdir, çalışanlar için çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yaptığı işle beğenildiğini, emeğinin ödüllendirildiğini ve takdir kazandığını gören çalışan daha yüksek motivasyonla çalışır. Fakat böyle bir hata yapıldığında çalışanlar arasında bir fark oluşmayacağı için başarılı ve motive çalışan bireyler bunun bir önemi olmadığını düşüneceklerdir. Aynı durum daha düşük verim ve istekle çalışan için de geçerlidir. Çünkü daha başarılı olan çalışanla yakın puanlamaya sahip bu çalışanlar da bir sorun olduğunun farkına varamayacaklardır (Helvacı, 2002: 161).

İşletme açısından bakıldığında da bu durumun hiçbir artısı yoktur. Çalışanların başarılı ve başarısız olmaları ayırlamadığı gibi, eksik yönleri de belirlenemez. Performans yönetimi sonucunda geliştirilmesi gereken çalışanlar, verilmesi gereken eğitimler gerçek amacına hizmet edemez. Verimsiz bir performans değerlendirme dönemi yaşanır. Çalışan motivasyonuna, takım çalışmasına yapılan yatırımlarla artırılmaya çalışılan verim ölü bir çalışmaya dönüşür. Bu noktada yöneticiler gerçekçi ve objektif bir şekilde ölçüm yaparak duygusallıktan kaçınmalıdır. İşletmeye hiçbir katkısı olmayan birkaç çalışanı da etkilemeyen bu durum, yüksek başarılı birçok çalışanı olumsuz etkileyebilmektedir. Değerlendirici kişi bu sakıncaları ortadan kaldırmak için gerçek bir puanlama yapmalı ve çalışanları daha iyi tanıma yoluna gitmelidir (Tunçer,2013: 99).

2.2.7.3. Aşırı hoşgörü veya katılık etkisi

Değerlendirme yapan kişi zaman zaman çalışanların hak ettiği puandan fazlasını verebilmektedir. Halo etkisindeki gibi bir yönüyle çok başarılı olup diğer eksikliklerini kapatmıyor olsa da değerlendirici zayıf yönünü görmezden gelerek puanlar. Her zaman olduğu gibi beşeri bir değerlendirme olması hatalara neden olabilmektedir (Helvacı,2002:161). Çünkü insan, bir ölçüm aracı değildir ve duygularını sıfırlayarak hareket etmesi çok zordur.

Yönetici liderin takımını değerlendirdiği bir örneği düşünmek gerekirse şöyle açıklanabilir. Takımını benimsemiş, güçlü takım çalışmaları yapan, işletmenin vizyon ve misyonuna hakim, örgüt bilincini kavramış ve bunu yönlendirdiği gruba da geçirmiş yöneticiler

çalışanlarıyla daha yakın ilişki kurarlar. Yönetici liderliğin bir sorumluluğu da çalışanını yeterli oranda tanıyabilmektir. Çalışanı bu ilişkiye ulaşmış yönetici lider düşük puanlama yapmak istemediğinden bu hataya düşebilmektedir. Fakat tıpkı merkezi eğilimde olduğu gibi çalışanın da şirketin de olumsuz etkilenmesine neden olur. Doğru değerlendirme vakit alsa da doğru sonuca; hatalı değerlendirmeyse daha fazla vakit kaybı ve yanlış sonuca ulaştırmaktadır (Helvacı, 2002: 161).

Katılık da tıpkı aşırı hoşgörülülük gibi karşımıza çıkmaktadır. Katılık kelimesi, “katı” kökünden gelmektedir. İlkelerinden ödün vermeyen, onlara sıkı sıkıya bağlı olan kimse, anlamındadır (Püsküllüoğlu, 2002:900).

Bu hatada yük çoğunlukla liderin sırtındadır. Çünkü değerlendirmeyi yapan değerleyici olumsuz durumların üzerine eğilir. Hata arar, eksiklik bulur. Fakat modern değerlendirme yöntemlerinde asıl amaç çalışanı her yönüyle ölçüp geliştirmektir. Olumlu yönlerinde takdir ederek, özendirici olmasını sağlarken, olumsuz taraflar için de geliştirici ve tamamlayıcı olmalıdır. Aşırı katılık durumunda çalışanlar gergin bir değerlendirme süreci yaşar. Değerlendirme yöntemi ne olursa olsun, performansı etkilememeli, düşürmemelidir. Motivasyonu düşüren, çalışanları etkileyen bir hata olması sebebiyle de dikkat edilmesi ve kaçınılması gereklidir. Çalışan ve lider arasındaki küçük bir sürtüşmenin adaletli değerlendirmeyi yerle bir edebileceği gibi aşırı yakınlık gibi durumlar da diğer çalışanlar arasında lidere olan güveni yerle bir edecektir (Tunçer, 2013: 99).

2.2.7.4. Yakın zaman etkisi

Örgütlerde performans değerlendirme dönemselsel olarak, genellikle 6 aylık veya 1 yıllık olarak yapıldığından bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. İşletmede son dönemde yaşanan olaylar, sorunlar, başarılar ve başarısızlıklar daha sonra kalıcı olmaktadır. Geriye gidildikçe unutulması mümkün durumlar vardır. Bu nedenle değerleyiciler sorumlu oldukları birimi dönem içerisinde de takip ederek bazı hatırlatıcılar geliştirmelidir. Liderin takip sürecini doğru bir şekilde takip edemediği durumlarda son dönem etkisi ağır basmaktadır (Helvacı,2002:161).

Zaman zaman değerlendirici kişi takım lideri olmayabilir. Bu durumlarda liderler takım çalışması yaparak, açık noktaları tamamlayarak tam bilgiye ulaşmalıdır. Çalışanların yıl içerisindeki başarı ve başarısızlık durumlarının sistemli bir şekilde not alındığı durumlarda değerlendirici kim olursa olsun daha objektif bir sonuca ulaşılacaktır. Çünkü bütün bir yıl başarıyla çalışmış ve yüksek verim sağlamış bir çalışan son dönem herhangi bir nedenle zayıf kalmışsa veya tam tersi başarısızken son dönemlerdeki bir başarının etkisi olmuşsa bir bütün olarak değerlendirmek daha sağlıklı bir sonuç sağlayarak haksızlıkların önüne geçecektir.

Lidere büyük rol düşmektedir. Takımını tanıyan ve örgüt içinde aktif rol alan liderler başarı ve başarısızlık durumlarının yakın takipçisi olurken; geriye düşen ve performans değerlendirmede son dönemi baz alanlar ise gerginliğe neden olacaktır. Çünkü haksızlığa uğradığını, bütün yıl başarısının önemsenmediğini düşünen çalışanın hevesi kırılacak ve iş isteği düşecektir. Bu durumu önlemek için liderlerin performans değerlendirmesi dönemleri dışında da bireylerle ilgili takip ve değerlendirmesini yapması, bunu yılsonu raporunda toparlayarak sunması gereklidir. alışan değerlendirilme aşamasında son başarı veya başarısızlık durumunun baz alınması ve daha önceki kazanımların yok sayılması durumudur (Tortop vd, 2006: 224; Tunçer,2013: 99).

2.2.7.5. Taraflılık

Yönetici liderin, bir diğer adıyla adam kayırmacılık yapmasıdır. Yönetici lider, çalışanların içinden daha samimi olduğu, daha çok sevdiği ya da vakit geçirdiği birini değerlendirirken hak etmediği halde haddinden fazla puan veriyorsa, lider bu yanılığa düşmüştür. Taraflılık gündelik yaşamda hemen hemen hayatın her yerinde karşımıza çıkabilen bir olgudur. İnsanlar daha çok sevdikleri yakın hissettikleri kimseleri daha iyi yerlerde görmek ve yardım eli uzatmak isterler. Liderin değerlendirme sırasında kendisine yakın gördüğü veya diğerlerine kıyasla daha ılımlı olduğu çalışanı için tarafli değerlendirme yapmasıdır (Helvacı, 2002:161).

Tarafliılık yalnızca duygusal olarak gerçekleşmemektedir. İdeoloji, çevresel etkenler, sektördeki ve toplumdaki yaygın cinsiyet ve yabancı karşıtlığı gibi bir çok etkenle karşılabilmektedir. (Geylan, 2002: 149; And.Ünv. 2013:125) Kendi toplumumuzda da çok

sık yaşadığımız ve karşılaştığımız taraflılık çeşitleridir. Yönetici lider kendi inançları ya da görüşleriyle daha yakın anlayışa sahip kişilere karşı bu yola başvurabilmektedir. Cinsiyetçi yaklaşım da yine gerek kendi toplumumuzda gerekse de diğer dünya ülkelerinde de rastlayabileceğimiz bir tutumdur. Yönetici liderlerin özellikle değerlendirme zamanları olmak üzere tüm çalışma hayatlarında adil, eşitlikçi bir tavır sergilemeleri gerekmektedir. Herhangi bir başarısı olmayan, getirildiği pozisyonu daha işlevsel kılacak bir vasfı bulunmayan, motivasyonu düşük ve verim alınmayan, işe ilgili ve istekli gelmeyen çalışanların cinsiyetleriyle, ideolojileriyle, işletmedeki hakim inanç sistemiyle, başarısız ama neşeli, yönetici liderce sevilir olmasıyla bir yere gelebildiği işletmeler ileriye dönük bir başarı elde edemez, verimi düşer ve çalışanlarını memnun edemez (Tunçer,2013:100).

2.2.7.6. Tek ölçüt

Değerlendiricinin, çalışanı belli standartları olan tek bir yönden değerlendirmesi ile oluşan hatadır. Modern ölçüm yöntemleri çalışanı her yönüyle her açıdan değerlendirmeyi hedefler. Geleneksel yöntemler denenirken de tek ölçütte kalmamak hedeflenmektedir. Buna rağmen zamandan tasarruf etmek, hızlı sonuca ulaşmak gibi sebeplerle tek ölçüt hatasına düşebilir. Çözümüne hızlı ulaşılabilir. Fakat tatmin edici olmayacaktır. Çalışanlar içinde zor ve gergin bir dönem yaşamasına sebep olacaktır. Yani hem verime olumsuz etki edip hem de detaysız, üstün körü bir değerlendirme meydana gelecektir. Dolayısıyla değerlendiricilerin kolayca kaçmadan ve zaten yıllık periyotlarla yaptığı bu değerlendirmeleri önemsemeleri gerekmektedir. Performans değerlendirmeleri zaten personelin eksik yönünü bulmayı da hedeflediğinden amacına uygun olması yönünde de tek ölçüt kullanmak bir engeldir. Yönetici lider işletmeye uygun, bir takım standartları karşılayacak kadar nitelikli ve çalışanların motivasyonunu koruyacak şekilde bir performans değerlendirmesi sistemiyle ilerlemelidir (Helvacı, 2002:161).

2.2.7.7. Kontrast hataları

Kontrast, karşıt, zıt anlamındadır (Püsküllüoğlu, 2002:989). Bu hatayla genellikle kısa zamanda çok fazla kişi değerlendirildiği durumlarda karşılaşılr. Çalışanın değerlendirme sırasında kendisinden önce değerlendirilen kişi sebebiyle daha iyi veya kötü bir izlenim bırakması sonucu oluşan hatadır. Çok iyi bir çalışmayı inceledikten sonra ortalama bir çalışma için başarı çitası yükselmektedir. Bu algı değişimine dayalı bir yanlışlık yapılabilmektedir (Kulik, 2004:94; And. Ün., 2013:125).

Kısa zamanda çok fazla değerlendirme yapmak zorunda kalmış değerlendiricinin personele yeterince vakit ayıramaması sonucu hızlıca puanlama yaptığı durumlarda daha sık görülür. İşlem hızla yapıldığı için değerleyici çalışanı bir önceki çalışanın başarısının etkisinde kalarak değerler. Çok iyi bir çalışandan sonra, orta derecede performans gösteren bir çalışan o an için daha kötü görünebilmektedir. Bunu önlemek için performans değerlendirmesi yaparken süreyi çok kısa tutmamak ve anlık kararlarla puanlamamak gerekmektedir. Karşılaştırma yapmaktan kaçınamayan lider, değerlendirme sürecinde başarı oranı arttıkça veya azaldıkça buna bağlı olarak başarı kıstası da değişmektedir. Her seferinde dönüşen yeni duruma göre yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmesinin güvenilirliğini düşürecektir (Tunçer, 2013:99).

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntem açıklığa kavuşturularak açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, toplanma araçları, veri toplama araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda İstanbul'da spor merkezindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışan performansı ile ilişkisini bazı bağımsız değişkenlere göre hangi düzeylerde olduğunu ve farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler olarak yazılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, spor merkezlerinde görev ve sorumluluk farkı gözetmeksizin faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Spor merkezlerinde çalışanların toplam sayısının tespit edilmesi mümkün değildir. Çalışmanın örneklem grubunu ise İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan 46 spor merkezinde aktif olarak çalışanlar arasından olasılıksız örnekleme yöntemlerinden uygun örneklem metoduyla seçilen 150 kişi oluşturmaktadır.

Spor merkezi çalışanlarının, yönetici liderlik tarzı ile ilgili bakış açılarının araştırılmasına yönelik hazırlanmış sorulara verdikleri cevapların sayısal ve yüzdesel dağılımları 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklere göre frekans dağılımı.

Demografik Özellikler	Sayı	%	
Cinsiyet	Kadın	66	44
	Erkek	84	56
	Toplam	150	100
Yaş	18-30	96	64
	31-40	54	36
	Toplam	150	100
Eğitim Durumu	Lise	26	17,3
	Ön Lisans	38	25,3
	Lisans	86	57,4
	Toplam	150	100
Medeni Durum	Bekar	57	38
	Evli	93	62
	Toplam	150	100
Toplam Çalışma Süresi	0-5	52	34,7
	6-10	57	38
	11 ve üzeri	41	27,3
	Toplam	150	100
Spor Merkezindeki Toplam Çalışma Süresi	0-5	91	60,7
	6-10	39	26
	11 ve üzeri	20	13,7
	Toplam	150	100

Tablo 3.2.'de araştırmaya dahil olan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Araştırmanın örneklemini 150 kişi olarak belirlenmiş ve bu şekilde analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğunu %56'lık oranla 84 erkek oluştururken, kadınlarda ise bu oran %44 olup 66 kişiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %64'ünü 18-30 yaş grubu olan dinamik kişiler oluştururken, 31-40 yaş grubunda ise %36'lık alan kalan 54 kişi yer almaktadır. Araştırmaya ilkökul ve ortaokul mezunu kimse katılmazken, katılımcıların büyük

çoğunluğunu 86 kişiden oluşan %57.4'lük lisans grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin 93'ü evli iken, 57'si bekar olarak yer almaktadır. Araştırmaya katılanların toplam çalışma süresi dikkate alındığında 0-5 yıl %34,7 ve 6-10 yıl %38 ile birbirine yakınlık göstermiştir. Katılımcıların Spor merkezlerindeki çalışma süreleri dikkate alındığında 0-5 yıl %60,7 ile en üstte yer alırken tablonun en altında %13,7 ile 11 yıl ve üzeri grubu yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, 5 bölüm 67 sorudan oluşan ve birinci bölümünde katılımcılar hakkında genel bilgilerini, ikinci bölümünde katılımcıların liderlik ölçeği ile ilgili görüşlerini, üçüncü bölümde katılımcıların görev performansını hakkında görüşlerini, dördüncü bölümde katılımcıların bağlamsal performans hakkında görüşlerini tespit etmeye yönelik sorular bulunan ölçek kullanılmıştır.

Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların yaşını, cinsiyetini, eğitim durumunu, medeni durumunu, toplam çalışma süresini ve spor merkezindeki toplam çalışma süresini belirlemeye yönelik toplam 6 soru bulunmaktadır. Veri toplama aracının ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümünde sorular 5 aşamalı likert şeklinde hazırlanmıştır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır. İkinci bölümünde katılımcıların liderlik ölçeğine karşı bakış açılarını tespit etmeye yönelik Bernard Bass ve Bruce Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nde (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)) 42 soru bulunmaktadır. Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerde ise Linda Koopmans tarafından 2014 yılında geliştirilen Bireysel İş Performansı Ölçeği (Measuring Individual Work Performance) işletmelerin verimliliği ile rekabet yeteğini etkileyen, takım ve örgüt performansında çalışanın önemini ölçmeye yönelik çalışmasından yola çıkılmıştır. Üçüncü bölümünde katılımcıların görev performansına karşı bakış açılarını tespit etmeye yönelik 7 soru, dördüncü bölümünde katılımcıların bağlamsal performansa karşı bakış açılarını tespit etmeye yönelik 12 soru bulunmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından katılımcılara birebir uygulanan anketlerle veriler toplanmıştır. Anket, katılımcılara verildiğinde bilgilendirme amaçlı kısa bir açıklama yapılmıştır.

3.5. Verilerin Çözömlenmesi

Katılımcılar tarafından elde edilen veriler, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamındaki SPSS 22.0 programı ile analiz edilerek sonuçlandırılmıştır.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının, spor merkezi çalışanlarının performansına etkilerinin incelenmesi için Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) ölçeği uygulanmıştır. Bass ve Avolio'nun 1995 yılında geliştirdiği ölçek baz alınarak yapılan literatür taraması ve ölçek sonuçları çerçevesinde değerlendirilerek kapsayıcı bir yol izlenmiştir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nde (MLQ) dönüşümcü liderlik boyutunda; idealleştirilmiş etki 7, karizmatik (ilham verici) 4, entelektüel uyarım 6, bireysel destek 6 olmak üzere 23, etkileşimci liderlik boyutunda; koşullu ödöl (ödölle bağlı) 3, istisnalarla yönetim (aktif) 7, istisnalarla yönetim (pasif) 5 olmak üzere 15 ve serbest bırakıcı liderlik boyutunda 4 olmak üzere toplam 42 madde bulunmaktadır.

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan araştırmada, ölçeğin dönüşümcü liderlik boyutunda idealleştirilmiş etki, karizmatik (ilham verici), entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları için Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,87, 0,91, 0,91 ve 0,90 olarak bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutunda ise koşullu ödöl, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutları için Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,87, 0,74, 0,82 bulunurken, serbest bırakıcı liderlik boyutu için Cronbach Alpha değerı 0,83 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada, ÇFLÖ'nün toplam Cronbach Alpha katsayısı ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Linda Koopmans (2014) tarafından geliştirilen Bireysel İş Performansı Ölçeği (Measuring Individual Work Performance) ise yine ulusal ve uluslararası birçok araştırmada kullanılmış ve bu çalışmaya da kaynak olmuştur. Bireysel İş Performansı Ölçeği (Measuring Individual Work Performance) ölçeğinin toplam Cronbach Alpha katsayısı: 0,85 olarak bulunmuştur.



BÖLÜM 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçek çalışması ile ulaşılan verilerin sonucunda ortaya çıkan ÇFLÖ ve Bireysel İş Performansı Ölçeği'nin boyutlarına ilişkin bulgular, tablolar şeklinde verilmiştir.

Katılımcıların, yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine ilişkin durumu belirlemeye yönelik verdikleri cevapların Mann Whitney-U testi sonuçları tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Yaş değişkenine göre Mann Whitney-U testi analiz sonuçları.

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P	
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	18-30	96	74,02	7105,50			
		31-40	54	78,14	4219,50	2449,500	-,559	,576
		Toplam	150					
	Karizmatik (İlham verici)	18-30	96	73,19	7026,50			
		31-40	54	79,60	4298,50	2370,500	-,872	,383
		Toplam	150					
	Entelektüel Uyarım	18-30	96	74,09	7113,00			
		31-40	54	78,00	4212,00	2457,000	-,530	,596
		Toplam	150					
	Bireysel Destek	18-30	96	77,49	7439,50			
		31-40	54	71,95	3885,50	2400,500	-,753	,452
		Toplam	150					
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	18-30	95	75,56	7253,50			
		31-40	54	75,40	4071,50	2586,500	-,022	,983
		Toplam	149					

Etkileşimci Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	18-30	96	73,06	6941,00				
		31-40	54	78,41	4234,00	2381,000	-,728	,466	
		Toplam	150						
Etkileşimci Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	18-30	96	75,21	7220,00				
		31-40	54	76,02	4105,00	2564,000	-,110	,912	
		Toplam	150						
Serbest Bırakıcı Liderlik		18-30	96	74,76	7177,00				
		31-40	54	76,81	4148,00	2521,000	-,279	,780	
		Toplam	150						
Performans	Görev Performansı	18-30	96	76,71	,780				
		31-40	54	73,35	3961,00	2476,000	-,455	,649	
		Toplam	150						
Performans	Bağlamsal Performans	18-30	96	75,35	7234,00				
		31-40	54	75,76	4091,00	2578,000	-,055	,956	
		Toplam	150						

Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine dair verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda:

Tablo 4.1.'de katılımcıların yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde ($p < .05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların, cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine ilişkin durumu belirlemeye yönelik verdikleri cevapların Mann-Whitney U test sonuçları Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi analiz sonuçları.

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P	
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	Erkek	66	74,48	4916,00			
		Kadın	84	76,30	6409,00	2705,000	-,254	,799
		Toplam	150					
	Karizmatik (İlham verici)	Erkek	66	76,14	5025,50			
		Kadın	84	74,99	6299,50	2729,500	-,162	,872
		Toplam	150					
	Entelektüel Uyarım	Erkek	66	72,69	4797,50			
		Kadın	84	77,71	6527,50	2586,500	-,704	,481
		Toplam	150					
	Bireysel Destek	Erkek	66	74,39	4909,50			
		Kadın	84	76,38	6415,50	2698,500	-,279	,780
		Toplam	150					
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	Erkek	66	74,44	4913,00			
		Kadın	83	76,33	6412,00	2702,000	-,267	,789
		Toplam	149					
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Erkek	66	72,16	4762,50			
		Kadın	84	77,26	6412,50	2551,500	-,718	,473
		Toplam	150					
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Erkek	66	75,91	5010,00				
	Kadın	84	75,18	6315,00	2745,000	-,103	,918	
	Toplam	150						
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	66	76,55	5052,50				
	Kadın	84	74,67	6272,50	2702,500	-,264	,792	
	Toplam	150	150					
Performans	Görev Performansı	Erkek	66	76,88	,792			
		Kadın	84	74,42	6251,00	2681,000	-,345	,730
		Toplam	150					
	Bağlamsal Performans	Erkek	66	76,48	5048,00			
		Kadın	84	74,73	6277,00	2707,000	-,246	,805
		Toplam	150					

Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine dair verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda:

Tablo 4.2.'de katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde ($p < .05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların, eğitim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine ilişkin durumu belirlemeye yönelik verdikleri cevapların Kruskal Wallis test sonuçları Tablo 4.3.'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Eğitim durumu değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları.

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Ki Kare	sd	P	
Dönüşümcü Liderlik	Lise	26	81,12	3,456	2	,178	
	İdealleştirilmiş Etki	Ön Lisans	38				84,34
	Lisans	86	69,90				
	Toplam	150					
	Lise	26	79,90	2,772	2	,250	
	Karizmatik (İlham verici)	Ön Lisans	38				83,71
	Lisans	86	70,54				
	Toplam	150					
	Lise	26	84,08	4,409	2	,110	
	Entelektüel Uyarım	Ön Lisans	38				84,13
	Lisans	86	69,09				
	Toplam	150					
	Lise	26	84,83	3,307	2	,191	
	Bireysel Destek	Ön Lisans	38				81,49
	Lisans	86	70,03				
	Toplam	150					

Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	Lise	26	78,44	,160	2	,923
		Ön Lisans	38	74,21			
		Lisans	86	75,18			
		Toplam	149				
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Lise	26	80,54	4,230	2	,121
		Ön Lisans	38	85,01			
		Lisans	85	68,83			
		Toplam	150				
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Lise	26	70,65	2,751	2	,253
		Ön Lisans	38	85,50			
		Lisans	86	72,55			
		Toplam	150				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lise	26	72,85	2,677	2	,262	
	Ön Lisans	38	85,41				
	Lisans	86	71,92				
	Toplam	150					
Performans	Görev Performansı	Lise	26	83,83	1,170	2	,557
		Ön Lisans	38	73,24			
		Lisans	86	73,98			
		Toplam	150				
	Bağlamsal Performans	Lise	26	68,79	,815	2	,665
		Ön Lisans	38	78,38			
		Lisans	86	76,26			
		Toplam	150				

Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine dair verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda:

Tablo 4.3.'te katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde ($p<.05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Katılımcıların, medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine ilişkin durumu belirlemeye yönelik verdikleri cevapların Mann Whitney-U testi sonuçları tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Medeni durum değişkenine göre Mann Whitney-U testi analiz sonuçları.

	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	P	
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	Bekar	57	82,41	4697,50			
		Evli	93	71,26	6627,50	2256,500	-1,529	,126
		Toplam	150					
	Karizmatik (İlham verici)	Bekar	57	81,25	4631,50			
		Evli	93	71,97	6693,50	2322,500	-1,276	,202
		Toplam	150					
	Entelektüel Uyarım	Bekar	57	83,72	4772,00			
		Evli	93	70,46	6553,00	2182,000	-1,819	,069
		Toplam	150					
	Bireysel Destek	Bekar	57	75,34	4294,50			
		Evli	93	75,60	7030,50	2641,500	-,035	,972
		Toplam	150					
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	Bekar	57	86,11	4908,00			
		Evli	93	69,00	6417,00	2046,000	-2,361	,018*
		Toplam	150					
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Bekar	57	78,35	4387,50			
		Evli	93	72,98	6787,50	2416,500	-,737	,461
		Toplam	150					
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Bekar	57	83,40	4754,00				
	Evli	93	70,66	6571,00	2200,000	-1,750	,080	
	Toplam	150						

Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	57	84,25	4802,00				
	Evli	93	70,14	6523,00	2152,000	-1,938	,053	
	Toplam	150						
Performans	Görev Performansı	Bekar	57	77,32	4407,50			
		Evli	93	74,38	6917,50	2681,000	-,404	,686
		Toplam	150					
	Bağlamsal Performans	Bekar	57	78,86	4495,00			
		Evli	93	73,44	6830,00	2707,000	-,742	,458
		Toplam	150					

Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine dair verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda:

Tablo 4.4.'te katılımcıların medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde ($p<,05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Etkileşimci liderliğin alt boyutu olan koşullu ödül (ödüle bağlı) boyutu incelendiğinde ise ($p<,05$) anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Katılımcıların, toplam çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine ilişkin durumu belirlemeye yönelik verdikleri cevapların Kruskal Wallis test sonuçları tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Toplam çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları.

		Toplam Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Ki Kare	sd	P
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	0-5	52	74,38			
		6-10	57	78,94			
		11 ve üzeri	41	72,15	,639	2	,726
		Toplam	150				

Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik (İlham verici)	0-5	52	71,81	1,019	2	,601
		6-10	57	79,91			
		11 ve üzeri	41	74,05			
		Toplam	150				
	Entelektüel Uyarım	0-5	52	75,13	,178	2	,915
		6-10	57	77,24			
		11 ve üzeri	41	73,56			
		Toplam	150				
	Bireysel Destek	0-5	52	78,82	,609	2	,738
		6-10	57	75,13			
		11 ve üzeri	41	71,80			
		Toplam	150				
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	0-5	52	76,84	,812	2	,666
		6-10	56	77,96			
		11 ve üzeri	41	70,39			
		Toplam	149				
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0-5	52	70,19	,996	2	,608
		6-10	57	77,66			
		11 ve üzeri	41	77,46			
		Toplam	150				
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0-5	52	75,16	7,964	2	,019*
		6-10	57	65,21			
		11 ve üzeri	41	90,23			
		Toplam	150				
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-5	52	69,88	6,431	2	,040*	
	6-10	57	70,11				
	11 ve üzeri	41	90,11				
	Toplam	150					

Performans	Görev Performansı	0-5	52	76,25	,222	2	,895
		6-10	57	76,75			
		11 ve üzeri	41	72,80			
		Toplam	150				
	Bağlamsal Performans	0-5	52	67,40	2,781	2	,249
		6-10	57	79,40			
		11 ve üzeri	41	80,34			
		Toplam	150				

Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine dair verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda:

Tablo 4.5.'te katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde ($p < .05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Etkileşimci liderliğin alt boyutu olan istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik boyutları incelendiğinde ise ($p < .05$) anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Katılımcıların, spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine ilişkin durumu belirlemeye yönelik verdikleri cevapların Kruskal Wallis test sonuçları tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre Kruskal Wallis testi analiz sonuçları.

		Spor Merkezindeki Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	Ki Kare	sd	P
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	0-5	91	80,76	3,732	2	,155
		6-10	39	69,67			
		11 ve üzeri	20	62,93			
		Toplam	150				

Dönüşümcü Liderlik	Karizmatik (İlham verici)	0-5	91	77,00	,934	2	,627
		6-10	39	69,92			
		11 ve üzeri	20	79,55			
		Toplam	150				
Dönüşümcü Liderlik	Entelektüel Uyarım	0-5	91	79,13	1,967	2	,374
		6-10	39	72,28			
		11 ve üzeri	20	65,28			
		Toplam	150				
Dönüşümcü Liderlik	Bireysel Destek	0-5	91	79,95	3,612	2	,164
		6-10	39	64,28			
		11 ve üzeri	20	77,13			
		Toplam	150				
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	0-5	91	81,49	5,089	2	,079
		6-10	38	69,38			
		11 ve üzeri	20	60,15			
		Toplam	149				
Etkileşimci Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0-5	91	75,00	,638	2	,727
		6-10	39	71,72			
		11 ve üzeri	20	81,22			
		Toplam	150				
Etkileşimci Liderlik	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0-5	91	73,98	6,358	2	,042*
		6-10	39	67,90			
		11 ve üzeri	20	97,25			
		Toplam	150				
Serbest Bırakıcı Liderlik		0-5	52	72,99	4,355	2	,113
		6-10	57	71,74			
		11 ve üzeri	41	94,25			
		Toplam	150	150			

Performans	Görev Performansı	0-5	91	77,07	3,244	2	,198
		6-10	39	80,01			
		11 ve üzeri	20	59,58			
		Toplam	150				
	Bağlamsal Performans	0-5	91	72,97	1,203	2	,548
		6-10	39	82,01			
		11 ve üzeri	20	74,33			
		Toplam	150				

Araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının toplam çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerine dair verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda:

Tablo 4.6.'da katılımcıların spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili görüşlerinde ($p < .05$) anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Etkileşimci liderliğin alt boyutu olan istisnarla yönetim (pasif) boyutu incelendiğinde ise ($p < .05$) anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Liderlik tarzlarının çalışan performansına ilişkin korelasyon analiz sonuçları.

		İE	K	EU	BD	KÖ	İYA	İYP	SBL	GP	BP
İdealleştirilmiş Etki	r	1									
	p										
Karizmatik	r	,715(**)	1								
	p	,000									
Entelektüel Uyarım	r	,730(**)	,824(**)	1							
	p	,000	,000								
Bireysel Destek	r	,647(**)	,729(**)	,734(**)	1						
	p	,000	,000	,000							
Koşullu Ödül	r	,648(**)	,677(**)	,697(**)	,631(**)	1					
	p	,000	,000	,000	,000						
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	r	,650(**)	,787(**)	,756(**)	,667(**)	,541(**)	1				
	p	,000	,000	,000	,000	,000					
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	r	,190(*)	,348(**)	,327(**)	,260(**)	,279(**)	,175(*)	1			
	p	,020	,000	,000	,001	,001	,032				
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	,091	,226(**)	,229(**)	,117	,170(*)	,011	,802(**)	1		
	p	,266	,005	,005	,154	,038	,893	,000			
Görev Performansı	r	,383(**)	,353(**)	,410(**)	,395(**)	,387(**)	,226(**)	,032	-,041	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,698	,617		
Bağlamsal Performans	r	,315(**)	,281(**)	,385(**)	,308(**)	,359(**)	,142	,061	-,015	,754(**)	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,084	,455	,855	,000	

Tablo 4.7.'de çok faktörlü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki ($r=,383$), karizmatik ($r=,353$), entelektüel uyarım ($r=,410$), bireysel destek ($r=,395$), koşullu ödül ($r=,387$), istisnalarla yönetim aktif ($r=,226$), istisnalarla yönetim pasif ($r=,032$) alt boyutlarıyla görev performansı skoru arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki varken serbest bırakıcı liderlik ($r=-,041$) alt boyutuyla ise görev performansı skoru arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki ($r=,315$), karizmatik ($r=,281$), entelektüel uyarım ($r=,385$), bireysel destek ($r=,308$), koşullu ödül ($r=,359$), istisnalarla yönetim aktif ($r=,142$), istisnalarla yönetim pasif ($r=,061$) alt boyutlarıyla bağlamsal performans skoru arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki varken serbest bırakıcı liderlik ($r=-,015$) alt boyutuyla bağlamsal performans skoru arasına negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

Liderlik tarzlarını oluşturan alt boyutların görev performansı ve bağlamsal performans değişkenleri üzerine etkilerini belirlemek üzere kurulan regresyon analizleri sonuçları Tablo 4.8. ve 4.9.'da verilmiştir.

Veri setinde çoklu bağlantı olup-olmadığını belirlemek amacıyla regresyon modeli için ikili korelasyonların $0,80$ 'den küçük, tolerans değerlerinin ($1-R^2$) $0,20$ 'den büyük, varyans büyütme faktörünün ($VIF=[1/(1-R^2)]$) 10 'dan küçük ve en yüksek durum indeksi (CI) değerinin ise 30 'dan düşük olduğu belirlenmiştir (Altunışık vd., 2012; Büyüköztürk, 2016). Durbin-Watson değerinin $1.5 < 1.949 < 2.5$ aralığında yer alması sonucu değişkenler arası oto-korelasyon problemi olmadığı ifade edilebilir (Kalaycı, 2014).

Tablo 4.8. Görev performansına ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Bağımsız Değişken	Standardize		t	p	Tolerans	VIF	
	Edilmiş Katsayılar						Standardize
	Beta Değeri	Standart Hata					Katsayılar Beta Değeri
Sabit	2,775	,367	7,557	,000			
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	,089	,093	,111	,961	,338	2,600
	Karizmatik	,097	,122	,123	,793	,429	4,647
	Entelektüel Uyarım	,322	,137	,355	2,344	,020	4,443
	Bireysel Destek	,216	,126	,198	1,709	,090	2,605
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	,099	,093	,116	1,069	,287	2,281
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,408	,132	-,404	-3,083	,002	3,320
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-,004	,110	-,005	-,036	,971	3,096
Serbest Bırakıcı Liderlik		-,120	,082	-,185	-1,470	,144	3,053
R: 0,525 R ² :0,276		Düzeltilmiş R ² :0,234	F: 6,664	P: 0,000	Durbin-Watson: 1,901		

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere aşamalı regresyon analizi (analiz sekiz aşamada tamamlanmıştır) sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutlarının görev performansı düzeyinde anlamlı bir etkisi ($p < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel uyarım alt boyutunun görev performansına etkisi %35, istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunun görev performansına etkisi negatif yönde %40 olarak bulunmuştur. Buna karşılık, idealleştirilmiş etki ($p = 0,338$; $p > 0,05$), karizmatik ($p = 0,429$; $p > 0,05$), bireysel destek ($p = 0,090$; $p > 0,05$), koşullu ödül ($p = 0,287$; $p > 0,05$), istisnalarla yönetim pasif ($p = 0,971$; $p > 0,05$), serbest bırakıcı liderlik ($p = 0,144$; $p > 0,05$) alt boyutlarının görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.9. Bağlamsal performansa ilişkin regresyon analizi sonuçları.

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş		Standardize	t	p	Tolerans	VIF	
	Katsayılar		Katsayılar					
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri					
Sabit	2,910	,364		7,997	,000			
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	,052	,092	,066	,565	,573	,385	2,600
	Karizmatik	,031	,121	,040	,256	,798	,215	4,647
	Entelektüel Uyarım	,474	,136	,535	3,480	,001	,225	4,443
	Bireysel Destek	,086	,125	,081	,684	,495	,384	2,605
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül (Ödüle Bağlı)	,121	,092	,145	1,315	,191	,438	2,281
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-,474	,131	-,480	-3,612	,000	,301	3,320
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	,066	,109	,078	,605	,546	,323	3,096
Serbest Bırakıcı Liderlik		-,151	,081	-,238	-1,868	,064	,327	3,053
R: 0,506	R ² :0,256	Düzeltilmiş R ² :0,213	F: 6,019	P: 0,000	Durbin-Watson: 1,858			

Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere aşamalı regresyon analizi (analiz sekiz aşamada tamamlanmıştır) sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutlarının bağlamsal performans düzeyinde anlamlı bir etkisi ($p < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel uyarım alt boyutunun bağlamsal performansa etkisi %53, istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunun da bağlamsal performansa etkisi negatif yönlü %48 olarak bulunmuştur. Buna karşılık, idealleştirilmiş etki ($p = 0,573$; $p > 0,05$), karizmatik ($p = 0,798$; $p > 0,05$), bireysel destek ($p = 0,495$; $p > 0,05$), koşullu ödül ($p = 0,191$; $p > 0,05$), istisnalarla yönetim pasif ($p = 0,546$; $p > 0,05$), serbest bırakıcı liderlik ($p = 0,064$; $p > 0,05$) alt boyutlarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM 5. TARTIŞMA

Bu bölümde, konu bakımından yapılan araştırmaya benzer çalışmalara ve araştırmaya katılan spor merkezi çalışanlarının bulgularından yola çıkılarak yapılan tartışmalara yer verilmiştir.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışmalar

Araştırmanın veri toplama aracında yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi ve spor merkezindeki çalışma süresi değişkenlerinin liderlik tarzlarına göre farklılıkların tartışılacağı bölümdür.

Yaş değişkenine göre liderlik tarzları incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutu açısından Baş (2018) ve İncirkuş'un (2012) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci (2019) ve Çetin'in (2018) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Etkileşimci liderlik alt boyutu açısından Alpay (2019) ve Titrek'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda Onay (2018) ve Titrek'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise yaş değişkeni açısından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların çoğunlukla 18-30 yaş aralığında olması göz önünde bulundurularak aktif ve dinamik bir çalışma ortamı olduğu söylenebilir. Bu yaş aralığı spor merkezleri için uygun ve beklenen bir yaş aralığıdır. Bir diğer yaş grubu olan 31-40 yaş aralığının da ileri bir yaş olmadığı için yakın liderlik anlayış ve beklentilerine sahip olduğundan bahsedilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre liderlik tarzları incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutu açısından Canbaz (2019) ve Dülker'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Yücel (2019) ve Boyraz'ın (2018) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Etkileşimci liderlik alt boyutu açısından Alpay (2019) ve Yücel'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Başbekleyen (2019) ve Şentürk'ün (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda Şentürk (2019) ve Yücel'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci (2019) ve Alpay'ın (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise cinsiyet değişkeni açısından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun sebebi olarak spor merkezlerindeki çalışanlara eşit şartlar sunulması ve yönetici liderlerin çalışanlar arasında böyle bir ayırım gözetmemesi gösterilebilir. Kadın sayısının, erkek sayısının üzerinde olmasına rağmen bir fark bulunamaması lider yöneticilerin spor merkezlerinde eşitlikçi ve adil bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Eğitim durumu değişkenine göre liderlik tarzları incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutu açısından Zengin (2019) ve Titrek'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Baş (2018) Alpay'ın (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Etkileşimci liderlik alt boyutu açısından Alpay (2019) ve Pektaş'ın çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Başbekleyen (2019) ve Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda Pektaş (2019), Alpay (2019) çalışmasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bu çalışmada ise eğitim durumu değişkeni açısından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Spor merkezi çalışanlarının eğitim seviyelerinin birbirine yakın olmasından dolayı ortak bakış açısıyla hareket edebildikleri söylenebilir. Katılımcıların üç grupta incelendiği ve sıralamanın lisans, önlisans ve son olarak da lise mezunu olduğu göz önünde bulundurularak liderlik algısının tüm eğitim düzeyindeki katılımcılar için farklılık göstermediği söylenebilir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışanların iş anlayışı, beklentileri ve algısı lider için sistematik bir düzeye çıkabilir ve bu durumda da lider yakın eğitim seviyesine sahip çalışanlar için uygun koşulları sağlayabilir.

Medeni durum değişkenine göre liderlik tarzları incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutu açısından Canbaz (2019) ve Turan'ın (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda Onay (2018) ve Titrek'in (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Bezirci'nin (2019) çalışmasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise medeni durum değişkeni açısından dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamış, etkileşimci liderlik alt boyutu olan koşullu ödül boyutunda ise anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmaya paralel olarak Onay'a (2018) göre koşullu ödül alt boyutu ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Spor merkezi çalışanlarından evli olanların, bekar çalışanlara göre daha fazla sorumluluk alanı bulunduğu da düşünülerek evlilerin daha kısıtlı hedeflerle ilerlediği söylenebilir. Bekar katılımcıların, çalışma hayatı için ayırabilecekleri daha geniş zaman dilimi ve performansları bulunduğu için ödül sisteminin bu grup için daha işlevsel olduğu görülebilir.

Toplam çalışma süresi değişkenine göre liderlik tarzları incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutu açısından Pektaş (2019) Dülker (2019) ve Tosun (2015) Başbekleyen'in (2019) çalışmalarında tüm alt boyutlarda anlamlı fark bulunamazken, Turan'ın (2019) çalışmasında ise idelleştirilmiş etki, karizmatik ve bireysel destek alt boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. Etkileşimci liderlik alt boyutları incelendiğinde Onay (2018) ve Kamer'e (2018) göre koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarında anlamlı fark bulunamamış, bu çalışmada ise istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik boyutu incelendiğinde ise yine Onay (2018) ve Kamer'e (2018) göre anlamlı fark bulunamamış, bu çalışmada anlamlı fark bulunmuştur. 11 yıl ve üzeri süre çalışmış katılımcıların kendi çalışma yöntemlerini geliştirerek bir üst otorite kontrolü olmadan çalışma eğilimi olduğu söylenebilir. Tecrübenin artmasıyla ve çalışanların tanınmasıyla liderlerin de çalışanlara yönelik doğru koordinasyon ve yönlendirme yoluna gittiği söylenebilir. Bu durumda çalışan ve lider uyumuyla doğru çalışma koşulunun sağlandığı görülebilir.

Spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre liderlik tarzları incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutu açısından Boyraz (2018) ve Turan'ın (2019) çalışmalarında

anlamli fark bulunamazken, Dülker 2019) ve Baş'ın (2018) alışmalarında anlamli fark bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda Kamer (2018) ve Boyraz'ın (2018) alışmalarında anlamli fark bulunamazken, Titrek'in (2019) alışmasında anlamli fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (pasif) boyutunda anlamli fark tespit edilmiştir. Kamer'e (2018) göre isedle bağlı boyutunda fark varken, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarında anlamli fark yoktur. Spor merkezlerindeki çalışma süresi kısa olan çalışanların kendi çalışma yöntemlerini geliştirmelerinin zamanın darlığı nedeniyle kısıtlı olduğu söylenebilir. Spor merkezinin işleyişine hakim ve çalışma ortamını tanıyan çalışanların, liderin çalışma yöntemlerine doğrudan müdahale etmediği noktalarda daha verimli olduğu görülebilir.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışmalar

Araştırmanın veri toplama aracında yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi ve spor merkezindeki çalışma süresi değişkenlerine göre çalışan performansı farklılıklarının açıklanacağı bölümdür.

Yaş değişkenine göre çalışan performansı incelendiğinde görev performansı açısından şen (2018) ve Tkel'in (2018) alışmalarında anlamli fark bulunamazken, Kurnaz (2018) ve çalı'nın (2019) alışmalarında anlamli fark bulunmuştur. Bağlımsal performans alt boyutu incelendiğinde çalı (2019) ve şener'in (2017) alışmalarında anlamli fark bulunamazken, Kurnaz (2018) ve Keçeli'nin (2018) alışmalarına göre anlamli fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise yaş değişkenine göre görev ve bağlımsal performans boyutları arasında anlamli fark bulunamamıştır. Spor merkezlerinde çalışan katılımcıların yaş aralığının genç nüfusa tabi olmasından kaynaklanan bir etkisizlik olduğu söylenebilir. 18-30 yaş ve 31-40 yaş aralığı, salon sporları için uygun ve kas gücünün verimli bir yaş grubu olduğu düşünülebilir.

Cinsiyet değişkenine göre çalışan performansı incelendiğinde görev performansı açısından Tuncer (2019) ve ztrk'n (2019) alışmalarında anlamli fark bulunamazken, Coşgun (2019) ve çalı'nın (2019) alışmalarında anlamli fark bulunmuştur. Bağlımsal performans

alt boyutu incelendiğinde Tükel (2018) ve Keçeli'nin (2018) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Coşgun (2019) ve Şener'in (2017) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre görev ve bağlamsal performans boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Kadın ve erkek çalışanların ilgi alanları ve uzmanlıklarına göre belirlenen çalışma ortamlarına sahip olmaları anlamlı bir fark olmamasının nedeni olarak söylenebilir. Çalışanlar kendi branşlarında, eğitimini aldıkları ve uzmanlaştıkları işi yaptıkları için performanslarının etkilenmediği görülebilir. Farklı iş kollarındaki kadın ve erkek arasındaki kas gücü eşitsizliğinin spor merkezlerinde yerini branş uzmanlığına bıraktığı görülebilir.

Eğitim durumu değişkenine göre çalışan performansı incelendiğinde görev performansı açısından Coşgun (2019) ve Kocabacak'ın (2011) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Kurnaz (2018) ve Çalı'nın (2019) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Bağlamsal performans alt boyutu incelendiğinde Coşgun (2019) ve Şen'in (2018) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Çalı (2019) ve Tükel'in (2018) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise eğitim durumu değişkenine göre görev ve bağlamsal performans boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Eğitim düzeyinin artması çalışanlarda idealist düşünceyi ve başarı isteğini tetikleyen önemli bir faktör olarak görülebilir. Eğitimli katılımcıların olması göz önünde bulundurularak iş tanımı gereklerinin yerine getirilmesinin ve örgütsel faydanın artırılmasının çalışanlar için önemli olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre çalışan performansı incelendiğinde görev performansı açısından Öztürk (2019), Tuncer (2019) ve Şener'in (2017) çalışmalarında anlamlı fark bulunamamıştır. Bağlamsal performans alt boyutu incelendiğinde Tuncer (2019) ve Kocabacak'ın (2011) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Öztürk (2019) ve Şener'in (2017) çalışmalarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise medeni durum değişkenine göre görev ve bağlamsal performans boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Spor merkezi çalışanlarının aile yaşantılarını ve duygusal hayatlarını iş hayatına yansıtmayarak profesyonel davrandıkları söylenebilir.

Toplam çalışma süresi değişkenine göre çalışan performansı incelendiğinde görev performansı açısından Gündoğan (2016) ve Şener'in (2017) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Acar (2019) ve Kocabacak'ın (2011) çalışmalarında anlamlı fark bulunmuştur. Bağlamsal performans alt boyutu incelendiğinde Gündoğan (2016) ve Şener'in (2017) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Kurnaz (2018) ve Kocabacak'ın (2011) çalışmalarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise toplam çalışma süresi değişkenine göre görev ve bağlamsal performans boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Katılımcıların büyük bir bölümünün genç olması ve geçmişten gelen iş tecrübelerinin fazla olmaması göz önünde bulundurularak çalışmaya devam ettikleri spor merkezi için olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Toplam çalışma süresinin uzun olduğu katılımcılar için de geçmiş iş tecrübeleri çalışmakta oldukları spor merkezindeki performansına etki etmediği söylenebilir.

Spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre çalışan performansı incelendiğinde görev performansı açısından Öztürk (2019), Keçeli (2018) ve Tükel'in (2018) çalışmalarında anlamlı fark bulunamamıştır. Bağlamsal performans alt boyutu incelendiğinde Keçeli (2018) ve Gündoğan'ın (2016) çalışmalarında anlamlı fark bulunamazken, Acar'ın (2019) çalışmasına göre anlamlı fark bulunmuştur. Bu çalışmada ise spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre görev ve bağlamsal performans boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Spor merkezindeki yöneticilerin, çalışanlara karşı olumlu tutumu karşısında uygun çalışma koşullarının sağlandığı, çalışanların performansını düşürecek olumsuzluklardan kaçınıldığı söylenebilir. Çalışma süresinin uzun veya kısa olmasının önemsiz olmasını sağlayarak, tüm bu zamanın çalışanlar için en verimli şekilde geçmesini sağlamaya çalışıldığı görülebilir.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışmalar

Araştırmada liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin açıklanacağı bölümdür.

Spor merkezinde yer alan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı ile çalışan performansının incelendiği bu çalışmada pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik tarzının çalışan performansına olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Spor merkezlerindeki çalışanlara, yöneticilerinin liderlik tarzları doğrudan etki edebilir. Liderin benimsediği yönetim anlayışı çalışan üzerinde güven ve örgüt bilinci oluşturacağından performansını da olumlu etkileyebilir. Çalışanın, diğer çalışma arkadaşları, lideri ve işletmeyi benimsemesi motivasyon kaynağı olabilir ve bu pozitif bakış açısı da yine performansa fayda sağlayabilir.

Kaynak'ın (2011) ortaöğretim kurumları üzerinde yapmış olduğu stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerine etkisi adlı çalışmasından ulaşılan sonuçlara göre; yöneticilerin sergiledikleri liderlik, performans üzerinde pozitif yönlü etkide bulunduğu görülmektedir. Yine bu çalışmada stratejik liderlik alt boyutları ile performans alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Aradaki bu ilişki sonucu herhangi bir boyutta görülecek olan bir birimlik artışın diğer boyutun da derecesine olumlu şekilde katkı sağlayacağı söylenebilir.

Acar'ın (2019) hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, yöneticilerin algılanan liderlik davranışları ile hemşirelerin görev performansı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yine aynı çalışmada bağlamsal performans ve toplam performansı birlikte değerlendiren Acar'ın (2019) bu iki boyut ile yöneticilerde algılanan liderlik davranışları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Üstlerinin sergiledikleri liderlik tarzının hemşirelerin iş performansına olumlu katkı sağlayacağı söylebilir.

Çekmecelioğlu'nun (2014) göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapmış olduğu çalışmasında, sergilenen

liderlik tarzı ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmektedir.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışmalar

Araştırmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının, çalışan performansına etkisinin açıklanacağı bölümdür.

Spor merkezinde yer alan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarının görev performansı düzeyinde anlamlı etkisi olduğu, entelektüel uyarım alt boyutunda etki %35, istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutunda ise negatif yönlü %40 etki olduğu görülmektedir. Spor merkezlerindeki çalışanlar için iş tanımları çerçevesinde farklı bakış açılarına yönlendirilmede liderlerin etkin rol oynadığı söylenebilir. Çalışanların bir üst otoritenin liderliğinde organize olarak iş sürecini başarıyla tamamladığı görülebilir. Liderlik tarzlarının bağlamsal performans açısından etkileri incelendiğinde ise görev performansında olduğu gibi dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (aktif) boyutlarında da anlamlı bir etki görülmektedir. Entelektüel uyarım alt boyutunun bağlamsal performansa etkisi %53, istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunun bağlamsal performansa etkisi ise negatif yönlü %48 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları spor merkezlerinde liderleri ve çalışma arkadaşlarıyla kurdukları yakın ilişkilerin, iş tanımı dışındaki işlerde gönüllü olarak çalışma isteğini artırdığı söylenebilir. Liderlerin çalışanlara yol göstermede ve fikir açıcı olmada başarılı olduğu görülebilir. Lideriyle uyumlu çalışan katılımcıların doğru yönlendirme ve gönüllülük esasıyla performans artırma eğiliminde olduğu söylenebilir. Çalışanların görev performansının yanında bağlamsal performanslarının da yüksek olması spor merkezindeki hizmet kalitesi açısından önemlidir.

Uysal (2012) hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş üretkenliği değişkenlerini incelemiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Hastanede çalışan bireylerin yöneticileri tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik davranışının iş üretkenliklerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Özdevecioğlu'nun (2009) çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmasından ulaşılan bulgulara göre ilişki yönelimli liderlik tarzının görev ($R^2=0,190$) ve bağlamsal performansı ($R^2=0,218$) görev yönelimli liderliğe göre daha yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bunun sonucu olarak ilişki yönelimli liderlik tarzının performansı artıracakları düşünülmektedir. Görev yönelimli liderlik algılarının, bağlamsal performans üzerinde %16,4 oranında etkili olduğu görülmektedir. Görev yönelimli liderlik incelendiğinde ise görev performansı ($R^2=0,176$) ilişkisinin bağlamsal performans ($R^2=0,164$) ilişkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kaynak'ın (2011) çalışmasında ise liderlerin, çalışanlara ait fikirlere ve hatta sıra dışı düşüncelere önem vermeleri, performans değerlendirme sonuçlarına %53 oranında olumlu etki gösterdiği söylenmektedir. Çalışan fikirlerinin dinlenip, saygı duyulması lider ile çalışan arasındaki ilişkilerin olumlu ilerlemesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu olumlu ilerlemenin, çalışan performansına da pozitif yönde katkı sağlayacağı söylenebilir. Liderin çalışanlara adil ve önyargısız davranması, eşitliği göz önünde bulundurarak önderlik etmesi, performans değerlendirme sonuçlarına olumlu yönde %62 oranında etki etmektedir. Lider bu kavramları çalışanlarına karşı hissettirebilirse performans değerlendirme düzeyini artıracakları söylenebilir

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Spor merkezlerindeki yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı ve yalnızca İstanbul ili çalışanlarından elde edilen veriler esas alınarak yapılan bu çalışmaya katılımcıların görüşlerine göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

6.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik, ve serbest bırakıcı liderlik görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu olan koşullu ödül (ödüle bağlı) görüşlerinde ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir.
- Katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik görüşlerinde ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

- Katılımcıların spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (pasif) görüşlerinde ise anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

6.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların yaş değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların medeni durum değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların toplam çalışma süresi değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.
- Katılımcıların spor merkezindeki çalışma süresi değişkenine göre görev performansı ve bağlamsal performans görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

6.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların çok faktörlü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki, karizmatik (ilham verici), entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif alt boyutlarıyla görev performansı skoru

arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkisi varken, serbest bırakıcı liderlik alt boyutuyla görev performansı skoru arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

- Katılımcıların çok faktörlü liderlik ölçeğinin; idealleştirilmiş etki, karizmatik (ilham verici), entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif alt boyutlarıyla bağlamsal performans skoru arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkisi varken, serbest bırakıcı liderlik alt boyutuyla görev performansı skoru arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

6.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların dönüştürücü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (aktif) görüşlerinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel uyarımın görev performansına etkisi %35, istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunun ise görev performansına etkisi negatif yönlü %40 olarak bulunmuştur. İdealleştirilmiş etki, karizmatik (ilham verici), bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarının görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.
- Katılımcıların dönüştürücü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ve etkileşimci liderlik alt boyutu olan istisnalarla yönetim (aktif) görüşlerinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel uyarımın görev performansına etkisi %53, istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunun ise bağlamsal performansa etkisi negatif yönlü %48 olarak bulunmuştur. İdealleştirilmiş etki, karizmatik (ilham verici), bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarının bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

6.5. Öneriler

Bu bölümde çalışmanın geneline bakılarak diğer araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

- Spor merkezlerinde gerçekleştirilen bu araştırma farklı il veya ilçelerde yapılabileceği gibi farklı iş kollarında da gerçekleştirilebilir.
- Spor merkezi kavramı daraltılarak branşlara (futbol, basketbol, tenis gibi) ayrılabilir ve araştırma bu branşlar üzerinden ilerleyebilir.
- Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve spor merkezindeki çalışma süresi değişkenleri belli bir grup özelinde araştırılarak daha kapsamlı incelenebilir.
- Araştırılan liderlik tarzları dışında farklı liderlik tarzları da çalışmalara dahil edilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, N. (2019). *Hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışları ile kendi performansları arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 558284).
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayını.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Akın, Ö. ve Erdost Çolak, H.E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgüt Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 85-114.
- Aktan, C.C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/333100> (erişim: 2 Mayıs 2018).
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Aldemir, M.C. (1985) *Örgütler Ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım*, İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.
- Alpay, M.Ü. (2019). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 549626).
- Altındağ, E. ve Turnalı, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 1-20.
- Anadolu Üniversitesi (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: AÖF Yayını.
- Anadolu Üniversitesi (2013). *Sosyal Psikoloji 2*, Eskişehir: AÖF Yayını.
- Appelbaum, Steven, H., Nadeau, D. ve Cyr, M. (2009), Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study, *Q Emerald Group Publishing Limited*, 41 (1).
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Managemet Practice*, Philadelphia: Kogan Pope Limited.

- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri, *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 91.
- Avunduk, H. (2014). *Performans Kavramı ve Performansın Boyutları*, Hüseyin Avunduk'a ait ders notları, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, M. (1984). Liderlik, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 12-20.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 201-223.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). *Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8(1), 103-127.
- Baltaş, A. (2016). *Karizma ve Liderlik*, Erişim adresi: www.acarbaltas.com (Erişim tarihi:17 Nisan 2018).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, A. (2011). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Performans*, Erişim adresi: http://abdurrahmanbas.com/tur/docs/makaleler/Orgut_Kulturu&Performans_Wit hEnglishAbstract.pdf (Erişim tarihi:20 Ocak 2018).
- Baş, S. (2018). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 534918).
- Başaran, R. (2017). Örgütsel Tutum Ve Davranışların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İlişkisel Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 249-270.
- Başbekleyen, M.A. (2019). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel, Etkileşimsel Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 553459).
- Bayrak, S. (2001). *Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6 (1), 23-42.

- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader*, Phelledelpia: Perseus Book Groups.
- Bezirci, S.S. (2019). *The relationship between leadership styles, organizational silence and organizational citizenship behaviour*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 556051).
- Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Boyras, A. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 506834).
- Bulut, Y. ve Uygun, V. S. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 29-47.
- Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 7 (79), Erişim adresi: <https://www.mevzuatdergisi.com/> (Erişim tarihi: 3 Ocak 2019)
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 171-192.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 687-732.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu-merkez ortaöğretim örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 547939).
- Canbolat, S.G., (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*, (Yüksek Lisans Tezi), Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 433872)
- Cohen, Allan R. (1992). *Effective Behavior in Organizations*, Amerika: Irwin Inc.
- Coşgun, E. (2019). *Evlilik uyumunun çalışan performansına etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 550694).
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T., (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çalı, S. (2019). *Algılanan etkileme taktiklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Turizm sektöründe bir araştırma*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.

- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik* (3. Baskı), Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetin, M. M. (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: Bankacılık sektörü çalışanlarının liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 530810).
- Çetin, N.G., ve Beceren, T. (2007). Lider Kişilik: Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 110-132.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çırpan, H. (1999). Liderlik mi, Yöneticilik mi?, *Active*, Erişim adresi: http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yonetici.pdf (Erişim tarihi: 5 Nisan 2018)
- Çıta, K. ve Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 19-36.
- Çolakoğlu, Ülker (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, (Ed. Cengiz Demir), Ankara: Nobel Yayınları, s.129-148.
- Daft, R.L. (1991). *Management*, The Dryden Press, Second Edition.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 231965)
- Deilts, R. B., (1996). *Visionary Leadership Skills*, California: Meta Publications.
- Dicle, Ü. (1983). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması*. Ankara: O.D.T.Ü. Yayın.
- Doğanay, A. ve Şen, E. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (2), 31-52.
- Doğru, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 439290)
- Drafke, M.W. ve Kossen, S., (1998). *The human side of organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Dülker, A.P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 536920).
- Dyer, W. (1979), Caring and Power, *California Management Review*, 21 (4).

- Ekinci, S. (2018). *Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme Ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 505641)
- Eraslan, L., (2004). ‘Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi’, *Milli Eğitim Dergisi*, (162).
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Erişim adresi: www.insanbilimleri.com (Erişim tarihi: 5 Nisan 2018)
- Erçetin, Ş., (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika, *Yönetim*, 8 (26), 21-31.
- Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün Özler, D. ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış*, (8).
- Ergün, H. (2011). *Dediğim Dedik Liderlikten Demokratik Liderliğe*, Erişim tarihi: akkcakkc.wordpress.com (Erişim Tarihi 6 Mart 2018).
- Ersoy, K., Kavuncubaşı, Ş. (1995). Mülkiyet Yapısı ve Örgütsel Performans, *Toplum ve Hekim*, 1 (1), 66-107.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2 (20), 129-139.
- Geylan R., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Guest, D.E., (1997), Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, (8) 3, 263-276.
- Güçlü, U., Schoenmakers, S., Schoffelen, J. M., Bosch, S. E., Van Gerven, M. A. J., Seeliger, K. ve Fritsche, M., (2018). Convolutional Neural Network-Based Encoding and Decoding Of Visual Object Recognition In Space And Time. *NeuroImage*, 180, 253-266.
- Güğerçin, U. (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 407485).
- Gümüştekin G.E., Özler D.E. ve Yılmaz Ö.F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir

- Araştırma, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-20, Erişim adresi: www.berjournal.com (Erişim tarihi: 17 Kasım 2018).
- Gündoğan, H. (2016). *Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiler: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 453367).
- Gürüz, D., ve Gürel, E., (2006). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*, İzmir: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Herdman, E.A. (2012). Leadership and Management: All Theory No Practice, (Çeviren: Yazıcı Korkmaz, Ö.) *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 1 (9).
- Hicks, H. G. ve Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çeviren: Baykal, B.). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- House, R. J. ve Javidan, M. (2004). *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study Of 62 Societies*, New York: Sage Publication Inc.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: İleri Giden Ofset.
- İncirkuş, D. (2012). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve çalışanların performansına etkileri: Özel öğretim kurumları üzerine örnek uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 333331).
- İntepeler, S.Ş. ve Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi, *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 97-104.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (30 Haziran 2012). *TC Resmi Gazete*, 28339.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü, *Akdeniz İİBF Dergisi*, (11), 160-177.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luge M. S. ve House R. J. (2006). In the Eye of Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 67-91.
- Jex, S., M., (2002). *Organizational Psychology; Ascientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York
- Kalkandelen, H., (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara: Anı Yayınları.

- Kamer, H. (2018). *Hastane yöneticilerinin liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejilerine etkisi*, (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karadeniz, E.M. (2018). *Bilgi Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlari İle Çalışanların Yaşadıkları Yıldıma Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 526898)
- Kaynak, A. (2011). *Stratejik liderliğin performans değerlendirme üzerindeki etkileri ve Kütahya ili ortaöğretim kurumlarına ait bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 288173).
- Keçeli, S. (2018). *Çalışan perspektifinden örgütsel öğrenme yeteneğinin görev ve bağlamsal performansa etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama*, (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, H. (2017). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi*, (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Entitüsü, Ankara.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 195-216.
- Kızanlıklılı, M.M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (4), 488-504.
- Kocabacak, A. (2011). *İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme süreci açısından kişilik boyutları ile çalışan performansı ilişkisi: İlaç sektöründe psikoteknik boyutta bir uygulama*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçak, O., Eti, S., Gürsoy, G. (2017). A ve B Kişilik Tipine Sahip Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Kişilik Tiplerinin İncelenmesi: Yalova Örneği, *HAK-iş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (15).
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, 25 (1), 159-174.
- Kotter, J. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Managemet*, New York: The Free Press.
- Kurgun, O., A. ve Yemişçi, D., A. (2007). İş Değerlemede Puanlama Yöntemi Ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama, *Çimento İşveren Dergisi*, 21 (4), 4-15.
- Kurnaz, S. (2018). *Emniyet kültürü algısı ve çalışan performansa ilişkisi: Hava aracı bakım personeli üzerine bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 510351).

- Lunenburg, F., (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14 (1), 1-9.
- Mert, İ.S. (2011). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları, *Business and Economics Research Journal*, 2 (3), 87-108, Erişim adresi: www.berjournal.com (Erişim tarihi: 17 Temmuz 2018)
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Onay, Ö.A. (2018). *Liderlik stilleri ile Narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 530876).
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53-82.
- Özer, U., Sporda Tesislerin Planlanması ve İşletmeciliği, <http://web.hitit.edu.tr/dosyalar/duyurular/ugurozer@hititedutr170420178K5W7F8I.pdf> (Erişim tarihi: 15 Haziran 2019).
- Öztürk, S. (2019). *Şirket akademilerinin çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 546147).
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (Çeviren: Üner, V.), İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*, (Çeviren: Şahiner, D.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Pektaş, H.M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 538070).
- Püsküllüoğlu, A. (2002). *Türkçe Sözlük*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları-Doğan Kitapçılık.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P. (2012). *Organizational Behavior Judge*, (15. Baskı), New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1),122-136 , Erişim adresi: http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/OYBED-2014_1/sevtap_sariog.pdf (Erişim tarihi: 4 Mayıs 2018)

- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 239-251.
- Sümter, E. (2003). *Örgütlerde Takım Çalışması Ve Performansa Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt ikliminin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin ara değişken rolü*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 475351).
- Şimşek, M. Ş., (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş*, (12. Baskı), Konya: YKY.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (29), 149-165, Erişim adresi: <http://iletisimdergisi.hacibayram.edu.tr/arsiv/29.pdf> (Erişim tarihi: 9 Aralık 2018)
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, C.A. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi*, (1), 23-45.
- Tetik, S. ve Ünal, A. (2017). *Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Durum Çalışması*, IMCOFE 2017 Kongresinde sunulan bildiri, İtalya-Roma, 23-32.
- Titrek, A. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri (Kocaeli ili örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 535520).
- Torrington, D. ve Hall, L. (1995). *Personel Management: HRM in Action* (3. Baskı), London: Prentice Hall.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, A. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tosun, F. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması: Başakşehir ilçe örneği*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 407082).
- Tuncer, H.B. (2019). *The impact of hrm practices on employee wellbeing, job satisfaction and individual work performance*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 540949).
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

- Turan Aydın, G. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 558630).
- Turner, N. ve Barling, J. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning, *Journal of Psychology*, 87 (2).
- Tükel, Y. (2018). *Aile ve sosyal politikalar gençlik ve spor kulüpleri yöneticilerin algıladıkları etkileme taktikleri ile iş performansları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 121-156.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihiçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5 (2) , 32-39 .
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1), 25-57.
- Ünal, M., (2012). *21. Yüzyılda Değişim, Yönetim Ve Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vermeulen, Patrick A. M. ve Curse, Petru L. (2008), *Entrepreneurial Strategic Decisionmaking: A Cognitive Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik, *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (1),109-119.
- Yavuz Akyol, C. (2002). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, Erişim adresi: www.insankaynaklari.com/cn/content (Erişim tarihi: 20 Temmuz 2019)
- Yetim, A A. (1996), Spor Yönetiminde Liderlik, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 85-94.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 103-109.
- Yücel Genç, B. (2019). *Okul öncesi yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi. (Tez No: 541368).
- Yükçü, S., Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (4), 1-13
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki*, (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

EKLER

EK- 1: Liderlik tarzları ve çalışan performansı ölçeği



Ek-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Sakarya Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; spor merkezlerinde yer alan yöneticilerin sahip oldukları veya sonradan kazandıkları liderlik tarzlarının, çalışan performansı üzerinde etkisinin olup olmadığıyla ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Dr. Öğrt. Üyesi Sevda Çiftçi

sciftci@subu.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Hakan Gözcü

hakangozcu34@hotmail.com

Katılımcı Hakkında Genel Bilgiler			
Katılımcının Yaşı	18-30	31-40	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cinsiyet	Kadın	Erkek	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eğitim Durumu	Lise	Ön Lisans	Lisans
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medeni Durumu	Evli	Bekar	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toplam Çalışma Süresi (YIL)	0-5	6-10	11 ve üzeri
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spor Merkezindeki Toplam Çalışma Süresi (YIL)	0-5	6-10	11 ve üzeri
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular spor merkezindeki liderlik tarzları ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
A. Liderlik Ölçeği	1	2	3	4	5
L1. Yöneticimiz, bizlere çabamız nispetinde yardım sunmaktadır.					
L2. Yöneticimiz, temel varsayımların uygunluğunu sorgulayarak sürekli test etmektedir.					
L3. Yöneticimiz, problemler ciddi bir hal alana kadar müdahale etmemektedir.					
L4. Yöneticimiz, bütün dikkatini, düzensizliklere, hatalara, standartlardan sapmalara ve beklentilere odaklanmaktadır.					
L5. Yöneticimiz önemli meseleler ortaya çıktığında meseleye dahil olmaktan kaçınmaktadır.					
L6. Yöneticimiz, önemli değer ve inançlarından sürekli bahsetmektedir.					
L7. Yöneticimiz, ona ihtiyaç duyulduğunda ortalıkta görünmemektedir.					
L8. Yöneticimiz, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımlar aramaktadır.					
L9. Yöneticimiz, gelecekle ilgili olarak iyimser konuşur.					
L10. Yöneticimiz, kendisiyle çalıştığımız için bizimle gurur duyar.					
L11. Yöneticimiz, performans hedeflerinin başarılması için yükümlü olan kişilerle belirli koşulları tartışır.					
L12. Yöneticimiz, harekete geçmek için bir şeylerin kötü gitmesini bekler.					
L13. Yöneticimiz, başarılı olmak için nelerin gerektiğinden coşkulu bir şekilde bahseder.					
L14. Yöneticimiz, güçlü bir ideale sahip olmanın önemini vurgular.					
L15. Yöneticimiz, öğretmeye ve koçluğa zaman ayırır.					
L16. Yöneticimiz, performans hedeflerinin başarılması durumunda, bizlerin ne elde edeceğimiz konusundaki beklentilerimizi belirginleştirir.					
L17. Yöneticimiz, “bir sistem çalışıyorsa, kurcalamayın, bozmayın” mottosuna güçlü bir şekilde inanmaktadır.					

L18.Yöneticimiz ekibin daha iyi olması için kişisel çıkarlarını bir kenara bırakmaktadır.					
L19.Yöneticimiz, bizleri ekibin bir parçası olarak değil bir birey olarak görmektedir.					
L20.Yöneticimiz, sorunlar kronikleşene kadar harekete geçmemektedir.					
L21.Yöneticimiz, bizde kendisine yönelik saygı uyandıran davranışlar sergilemektedir.					
L22.Yöneticimiz, bütün dikkatini hataları, şikayetleri ve başarısızlıkları gidermeye yöneltir.					
L23.Yöneticimiz, kararlarının etik ve ahlaki sonuçlarını hesap eder.					
L24.Yöneticimiz, bütün hataları sonuna kadar izlemektedir.					
L25.Yöneticimiz bizde güç ve güven duygusu uyandırır.					
L26.Yöneticimiz, heyecan verici bir gelecek vizyonu dile getirir.					
L27.Yöneticimiz, standartlardan sapmalara dikkat eder.					
L28.Yöneticimiz karar almaktan kaçınır.					
L29.Yöneticimiz bizleri, diğerlerinden esinlenen, farklı ihtiyaç ve yetenekleri olan bireyler olarak görmektedir.					
L30.Yöneticimiz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.					
L31.Yöneticimiz, sahip olduğumuz bilgi, yetenek ve konumumuzun gelişmesi için yardımcı olur.					
L32.Yöneticimiz, verilen işlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni yöntemler önerir.					
L33.Yöneticimiz, acil sorunlara cevap vermekte geç kalmaktadır.					
L34.Yöneticimiz, ortak bir anlamı olan misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
L35.Yöneticimiz, beklentileri karşıladığımız zaman memnuniyetini ifade eder.					
L36.Yöneticimiz, hedeflerin başarılabacağına yönelik güvencini ifade eder.					
L37.Yöneticimiz, mesleki ihtiyaçlarımızın karşılanması konusunda etkindir.					

L38.Yöneticimiz, memnuniyet sağlayıcı liderlik yöntemlerini kullanır.					
L39.Yöneticimiz, bizlerin yapmayı umduğumuzdan daha fazla şeyler yapmamızı ister.					
S40.Yöneticimiz, bizleri daha üst yöneticilere karşı temsil etme konusunda etkindir.					
L41.Yöneticimiz bizlerle, memnuniyet verici bir üslupla çalışmaktadır.					
L42.Yöneticimiz kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkindir.					

Aşağıdaki sorular spor merkezindeki bireysel performansınız ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
B. Görev Performansı	1	2	3	4	5
GP1. İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarabildim.					
GP2. Yaptığım planlar en ideal olanlardır.					
GP3. İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurdum.					
GP4. İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabildim.					
GP5. Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini biliyordum.					
GP6. İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabildim.					
GP7. Diğer çalışanlarla işbirliği yapmak oldukça verimliydi.					

C. Bağlamsal Performans					
BP1. Üzerime ekstra sorumluluklar aldım.					
BP2. Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başladım.					
BP3. Olabildiğince zor görevleri üzerime aldım.					
BP4. İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcadım.					
BP5. İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcadım.					
BP6. Yeni sorunlara yenilikçi çözümler buldum.					
BP7. Yaptığım işte bir takım sorunlar bulmak için uğraştım.					
BP8. Benden beklenenden daha fazlasını yaptım.					
BP9. İş toplantılarına aktif olarak katıldım.					
BP10. Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları aradım.					
BP11. Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendirdim.					
BP12. Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını biliyordum.					

ÖZGEÇMİŞ

Hakan GÖZCÜ, 14/03/1994'te İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladı. 2012 yılında Asiye Ağaoğlu Lisesi'nden mezun oldu. 2012 yılında başladığı Balıkesir Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümünden yatay geçiş programıyla 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümüne geçiş yaptı. Lisans eğitimini 2016 yılında bitirdi. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı.