

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
YAKLAŞIMLARI İLE ÇALIŞANLARIN YETENEK  
YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**SHAHZAD KHAN DURRANİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**

**İZMİR - 2018**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : SHAHZAD KHAN DURRANI  
**Öğrenci No** : 2014801921  
**Tez Başlığı** : Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları İle Çalışanların Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması  
**Savunma Tarihi** : 05/01/2018  
**Danışmanı** : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ebru TOLAY	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Evrım MAYATÜRK AKYOL	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

SHAHZAD KHAN DURRANI tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği ( ) / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Demet ÖZDAMAR**  
Müdür

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi Dönem Projesi olarak sunduğum “YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE ÇALIŞANLARIN YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI” adlı çalışmamın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları ile Çalışanların  
Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir  
Alan Araştırması**

**Shahzad Khan Durrani**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim Bilimi Programı**

Yapılan bu tez çalışması kapsamında yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik algıları ve davranışları ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin irdelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutları olan; idealize edilmiş etki, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilginin yetenek yönetimi ile etkileşiminin yanı sıra dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetiminin çeşitli demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, iş yerindeki görev) aralarındaki ilişki çeşitli istatistiksel analizlerden faydalanılarak açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma grubunu İzmir ili sınırları içinde çalışan farklı özelliklerdeki 92 kişi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik davranışları ve yetenek yönetimi ile ilgili sorulardan oluşan bir anket kullanılmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen verilerin

değerlendirilmesinde SPSS 22.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Verilerin sonuçlarının değerlendirilebilmesi için Frekans Analizi, Tanımlayıcı İstatistik Analizler, Güvenirlilik Analizi, Kolmogorov-Smirnov Testi, Pearson Korelasyon Analizi, T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi gibi analizlerden yararlanılmıştır.

Çalışmada ana hipotez olan "yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik algısı ve çalışanların yetenek yönetimi arasında güçlü bir ilişki" tespit edilmiştir. Alt hipotez olan "dönüşümcü liderlik alt boyutları ile yetenek yönetimi arasında güçlü bir ilişki" bulunmuş olup, dönüşümcü liderlik alt boyutları arasından yetenek yönetimi ile ilişkisi en yüksek alt boyutun idealize edilmiş etki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi içinde yer alan ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının demografik özelliklerden olan cinsiyet, şirketteki pozisyon (görev) ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup; yaş, eğitim durumu ile medeni durum değişkenlerine göre ise farklılık tespit edilmemiştir. Teze ait üçüncü hipotez olan çalışanların yetenek yönetiminin demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup; yaş, eğitim durumu ve şirketteki pozisyon (görev) özelliklerine göre ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider ve Liderlik, Geleneksel Liderlik ve Yeni Yaklaşımlar, Dönüşümcü Liderlik, Yetenek ve Yetenek Yönetimi.

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

# **A Survey About the Relationship Between Transformational Leadership Approaches of Managers and Talent Management of Employees**

**Shahzad Khan Durrani**

**Dokuz Eylul University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Management Science Program**

**Within the scope of this study, it is aimed to examine and determine the relationship between transformational leadership and its dimensions with the talent management of employees.**

**All the four dimensions of transformational leadership including; idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individual consideration has been analyzed and their relationship has been determined with talent management. The relationship between the various demographic characteristics (gender, age, marital status, education status, experience, position status) with transformational leadership and talent management have tried to interpret.**

**The research group constitutes 92 workers having different characteristics, working in the private sector, within the boundaries of İzmir province, Turkey. A questionnaire survey was conducted based on; demographic information of employees in the private sector, questions related to determine**

transformational characteristics of the managers and questions related to employees' talent management and recognizing the respective talent. The SPSS 22.0 statistical package program was used to analyze the data obtained from the survey. Different types of analyzes have been used to evaluate the results of the data. These analyses are; Frequency Analysis, Descriptive Statistics Analysis, Reliability Analysis, Kolmogorov-Smirnov Test, Pearson Correlation Analysis, T-Test and One-Way Annova Analysis.

A strong relationship was found between the perception of transformational leadership and the talent management of the employees, which shows acceptance of the main hypothesis of study. With regards to sub-hypothesis, a transformational leadership dimension, was found to have a strong relationship with talent management, and it was found that among the four dimensions; idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration, idealized influence has been associated with talent management of the employees, in the highest and strongest levels.

The demographic variables of the workers has also been taken into account and it has been found that transformational leadership perception of employees varies with gender, position hold and experience while with age, marital status and qualification hold it shows no change. With regard to talent management of employees it has been determined that talent management of employees changes with gender, marital status and experience hold while with age, position hold and qualification status it shows no change.

**Key Words: Leader and Leadership, Traditional and Modern Approaches of Leadership, Transformational Leadership, Talent and Talent Management**

**YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
YAKLAŞIMLARI İLE ÇALIŞANLARIN YETENEK  
YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	III
YEMİN METNİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
EKLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

1. LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	3
1.1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MODELLERİ	6
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	8
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşım	9
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	10
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI	11
1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı	11
1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	12
1.3.2.1. İdealize Edilmiş Etki	12
1.3.2.2. İlham Kaynağı Olma	12
1.3.2.3. Entelektüel Uyarım	13



1.3.2.4. Kişiselleştirilmiş İlgi	13
1.3.3. Dönüşümcü Liderlik Davranışları	14
2. YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ	16
2.1. YETENEK KAVRAMININ TANIMI	16
2.2. YETENEK YÖNETİMİ	17
2.3. KURUMSAL STRATEJİ İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	19
2.3.1. Örgütsel Yedekleme ve Yetenek Yönetimi	19
2.3.2. Kariyer Yönetimi ve Yetenek Yönetimi	20
2.3.3. Gelişim Planları ve Yetenek Yönetimi	21
2.3.4. Farklılıklarının Yönetimi ve Yetenek Yönetimi	22
2.4. YETENEK GELİŞTİRME MODELİ	22
3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE YETENEK YÖNETİMİ	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	30
2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	31
2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	31
2.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	35
2.5. VERİ ANALİZİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ	35
2.6. VERİ DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ	37
2.7. BULGULAR VE YORUMLAR	37
2.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	37
2.7.2. Güvenirlilik Analizi	40
2.7.3. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi	40
2.7.4. Korelasyon Analizi	43
2.7.5. T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi	45
SONUÇ VE ÖNERİLER	54
KAYNAKLAR	57
EKLER	

## KISALTMALAR

**Doç.** Doçent Doktor  
**vd.** ve Diğerleri



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	39
Tablo 2.2: Dönüşümcü Liderlik için Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi	41
Tablo 2.3: Yetenek Yönetimi için Tek Örneklem Kolmogorov-Smimov Testi	42
Table 2.4: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ile İlişkisi	43
Tablo 2.5: Cinsiyet Göre Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı (T-Testi)	46
Tablo 2.6: Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Şirketteki Pozisyon Faktörüne Göre Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı (Tek Yönlü Varyans Analizi)	48
Tablo 2.7: Cinsiyet Göre Çalışanların Yetenek Yönetimi (T-Testi)	50
Tablo 2.8: Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Şirketteki Pozisyon Değişkenlerine Göre Yetenek Yönetimi (Tek Yönlü Varyans Analizi)	53

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Araştırma Modeli

33



## EKLER LİSTESİ

EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

s. 1



## GİRİŞ

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Liderliğin, belirlenen hedeflere ulaşmak için birey ve grup davranışlarını etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanması mümkündür. Özellikle toplumu ilgilendiren konularda etkili ve önemli bir yere sahip olan liderlik olgusu son yıllarda küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet koşullarıyla birlikte işletme yönetimine ilişkin konularda da oldukça önem kazanmıştır.

Yaşadığımız çağda yapılan işin türü ne olursa olsun çalışan kişilerin ve yöneticilerin ihtiyaçlarının değişmesi, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerini etkileşimli, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi yeni liderlik anlayışlarına bırakmasına sebep olmuştur. Dünyadaki hızla değişen çevre koşullarına çabuk uyum sağlayarak örgütsel dönüşümü başarıyla gerçekleştiren dönüşümcü liderlerin işletmeler için önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Dönüşümcü liderlik kısaca, belirlenen hedeflere ulaşmak için yöneticilerin çalışanlarını gerekli biçimde örgütlenme yeteneği olarak tanımlanabilir (Bolat, 2008). Yetenek yönetimi ise, işletmelerin vizyonlarını gerçekleştirebileceklerine inandıkları doğru kişileri arayıp bulmaları, bu kişilerin çalışmalarını kontrol ederek geliştirmeleri, onlarla uzun süre çalışmak için farklı uygulamalar geliştirmeleri (eğitim vermek, çalışma özgürlüğü sunmak gibi) ile tanımlanmaktadır (Blass, 2009).

Bu çalışmada, çalışanların yetenek yönetimi ile yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışanlarının yetenek yönetimi ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığını inceleme konusu yapan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Araştırmanın kavramsal çerçeve başlıklı birinci bölümünün ilk kısmında; liderlik tanımları, liderlikteki geleneksel yaklaşımlar ve liderlik modelleri ile dönüşümcü liderlik hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünün ikinci kısmında ise; yetenek ve yetenek yönetimi kavramı ile yetenek yönetimi modeli ele alınmaktadır.

Araştırmanın ikinci ve son bölümünde ise, çalışanlarının yetenek yönetimi ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri ile veri toplama süreci hakkında bilgi verilmiş, veri analizlerinin sonuçları irdelenmiş ve yorumlar yapılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde, dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetimi sürecine odaklanan tez çalışmasının incelediği kavramlara ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bu bölümün ilk kısmında, liderlik yaklaşımları ve dönüşümcü liderlik kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve ardından yetenek yönetimi ile ilgili bilgi verilmektedir.

#### **1. LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

Çalışmanın bu kısmında, liderlik kavramı açıklanmakta ve liderliğin boyutlarından bahsedilmektedir. Liderliğin zaman içindeki gelişimi hem kavramsal hem de etkileri açısından ele alınmaktadır. Bölümde ayrıca modern yönetim yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

##### **1.1. LİDERLİK KAVRAMI**

Günümüzde liderlik kavramının şirketlerin büyüme ve gelişme süreçlerinde önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Peki, liderlik nasıl tanımlanabilir ve evrensel bir algılanışı ve uygulanışı var mıdır? (Çetin, 2009). Liderlik konusunda çalışanlar, liderlerin karşısındaki insanları nasıl olumlu etkiledikleri hususunu araştırmaya devam etmektedirler (Northouse, 2013: 2-3).

Liderlik meziyeti kendisine sahip olanlar açısından değerlendirildiğinde oldukça beğeni toplayan değerli bir madendir. Çoğu kişiye göre, liderlik kavramı, bir liderin kendi kişiliğini, sosyal ve profesyonel hayatını geliştiren bir araçtır. Kurumlar, özellikle işe alımlarda, liderlik vasıfları olan kişileri tercih etmeye özen göstermektedirler. Bu tercihin nedeni, söz konusu kişilerin çalışacakları bu kurumlara katacakları değerler açısından eşsiz bir



potansiyeye sahip olmalarıdır. Kurumlar, kendi bünyelerinde liderlik çalışmalarına yer vererek bu potansiyeli kullanma adına adımlar atmışlardır (Değirmenci, 2012: 14-16).

Liderlik kavramı kendisinden sıkça söz edilen bir kavram olmasının yanı sıra yönetim ve özellikle organizasyonu inceleyen bilimlerde yaygın olarak çalışılmaktadır (Keçecioğlu, 1998: 10). Organizasyonların ve kurumların başarısı için liderliğin ne kadar önemli olduğu konusunda neredeyse bu konuyla ilgilenen herkes tarafından ortak bir kanıya varılmış, kavram ile ilgili sayısız çalışmalar yapılmıştır. Liderlik çalışmaları kapsamında bilim adamları ve uygulayıcıların birlikte çalışabileceği, uyumlu, ezber bozan bir model yaratmada başarılı olunamamıştır. Özetle “liderliğin” ne olduğuna dair genel bir kanı bulunmamaktadır (Keçecioğlu, 2003).

Rost'a (1991) göre, 1900-1990 yılları arasında bu konuyla ilgili yayınlanmış 587 kitap ve dergi makalesi incelenmiştir. Liderlik hakkında çalışmış 507 bilim insanının 366'sının liderlik ile ilgili hiç bir tanım yapmadığı görülmektedir (Aktaran Northouse 2013; Budak, 2003). Liderlik ile ilgili bu kavram kargaşası, liderliğin oldukça zengin bir içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle liderlik kavramı, farklı bakış açılarına sahip araştırmacılar tarafından incelenip içeriği ve sonuçları adına farklı analizler ve tespitler yapılmaktadır. Liderlik üzerine yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan çıkmış olan literatür çok geniş olup liderliğin oldukça fazla tanımı bulunmaktadır. Fakat neredeyse herkes liderliğin etkileme sürecinden geçtiğini savunmaktadır (Budak, 2003).

Etkilemenin yanı sıra liderlik, grup süreçleri, kişilik, itaat, belirli davranış biçimi uygulama, ikna, güç, hedefe ulaşmada elde edilen başarılar, etkileşim, grup içindeki kişilerin rollerinin farklılaşması, yapılaşma sürecinde bu temelin nasıl oluşturulacağı ve bunlardan iki ya da daha fazlasının kombinasyonundan oluşmaktadır (Kılınç ve Dursun, 2009).

Liderlik üzerine çalışmış olan önde gelen araştırmacılardan biri olan Bernard Bass, liderliği “evrensel bir kavram” olarak tanımlamıştır. Liderliği, “hedefi, bir durumu sıfırdan meydana getirmek veya var olan bir durumu yeniden şekillendirmek olan bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasında oluşan etkileşim ve bu üyelerin bakış açıları ve beklentileri” olarak tanımlanmaktadır. Liderler, kişileri başkalarının o kişileri etkilediğinden daha fazla etkileyen kişilerdir (Northouse, 2013: 12).

Liderlik, grup veya kurum hedeflerini başarmak için bireyleri veya grupları etkileme sürecidir. Bu tanıma göre, liderliğin üç farklı unsuru ortaya çıkmaktadır:

1. Liderlik, bir kişiden çok bir sürece verilen addır.
2. Ekibin diğer üyelerinin etkisini kabul ettiği lider, sahip olduğu gücü lider olduğu gruptan alır.
3. Liderin kendisinden beklenen, grubunu istenilen hedeflere doğru yönlendirmesidir (Bass, 1990; Budak, 2004)

Liderlik, süreçler ile doğrudan bağlantılıdır. Bir liderin sergilediği davranışlar, kendi takipçilerinin sadakatine derinliğine göre değişkenlik göstermektedir (Çetin, 2008).

Günümüzde liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır: Liderlik, bir grup insanı aynı hedefte toplayabilmek ve bu hedefi gerçekleştirebilmeleri için onları doğru bilgilendirmektir (Eren, 2001'den aktaran Budak, 2003). Bir başka tanımda ise liderlik, belirli şartlar altında, hedefleri gerçekleştirmek için başkalarını yönetme ve etkileme sürecidir (Koçel, 2005: 583). Liderlik, konulan hedeflere ulaşma sürecinde insanları bu hedef doğrultusunda çaba harcamaları için ikna etme yeteneği ve becerisidir (Northouse, 2013).

Liderlik, paylaşılan hedeflere ulaşmak için birlikte çalışarak örgütsel hedefleri takip etme sürecidir. Başka bir deyişle, liderlik, bir

kişinin ortak hedefleri paylaşarak başkalarını etkileyebileceği sürecin özüdür (İbicioğlu ve Taş, 2009).

Bir diğer tanımda liderlik sosyal bir süreç olarak ele alınmıştır. Lider, diğer kişilerin tutumlarını zor kullanmadan etki altına alan kişidir (Yukl, 1994 aktaran Budak, 2003). Liderlik etme süreci, takım olma olgusunu baz alarak, hedefler üretmek ve hedefleri başarma sürecidir (Northouse, 2014).

Liderler ve takipçileri, liderlik sürecinin gelişiminde birlikte rol alırlar. Liderlerin takipçilere ihtiyacı olduğu kadar takipçilerin de liderlere ihtiyacı vardır (Adair, 2003). Liderler ve takipçileri arasında olan yakın ilişki içerisinde lider ilişkiyi başlatır ve ilişkiyi sürdürmenin yükünü taşıyan taraf liderin kendisidir. Etik olarak liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve takipçilerinin endişelerine karşın makul çözümler üretmek şeklinde bir sorumluluğu vardır (Cain, 1996).

Lider, sahip olduğu güç sebebiyle lider-takipçi ilişkilerinde bazı dönemlerde daha üst bir statüde veya nispeten daha önemli görünebilir. Bu noktada şunu belirtmek gerekir ki; liderlerin konumu, takipçilerinden daha üst bir konumdaymışcasına algılanmamalı, lider ve takipçileri bir bütünün iki yüzü gibi düşünülmelidir. Nitekim bu kişiler liderlik ilişkisi sürecinde birliktedirler ve adeta bir madeni paranın iki yüzü gibi görülmedilirler (İbicioğlu ve Taş, 2009).

## **1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE MODELLERİ**

Liderlik kavramı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır buna bağlı olarak birçok teori geliştirilmiştir. Liderlik çalışmaları 20. yüzyılın ilk yarısında Özellikler Kuramı adı altında başlamıştır.

Özellikler Kuramına göre, araştırmacılar, liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmışlardır. Liderleri yaşına, cinsiyetine, zekasına, boyuna, kilosuna, özgüvenine, kişilerarası ilişkilerine, dürüstlüğüne

vb. bakarak değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalarda liderlerin diğerlerinden daha farklı kişisel özelliklere sahip olduğu ortaya konmuştur. Özellikler kuramı, Büyük Adam Teorisinin en basit ve en eski liderlik yaklaşımıdır (Northouse, 2013: 19).

Bazı araştırmalar, bir takım özelliklerin kişide olmamasının kişiyi lider olma vasfından tamamen uzaklaştıracağına doğru olmadığını ileri sürmektedir. Davranış bilimi uzmanı bazı Amerikalı bilim adamları “davranış” kavramı üzerinde çalışmıştır. Davranışsal Teoriler, etkili liderleri etkisiz liderlerden ayıran davranışları belirleyen liderlik teorileridir. Davranışsal teoriler liderleri davranış kalıplarına göre ele alırlar. İletişim tarzı bağlamında davranışlar, otorite dağılımı, planlama stili gibi durumlar bir liderin etkili bir lider olup olmadığını belirler. Ardından, kişisel özelliklerin ve davranışsal yaklaşımların başarılı bir lideri tanımlamak için yetersiz olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Durumsallık yaklaşımı, durumlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir liderin özellikleri ve davranışlarının yanı sıra, durumlar ve koşullar da aynı şekilde liderin başarılı olabilmesi için oldukça kritiktir. Bir lider bir durum karşısında başarılı olabilir fakat aynı durum karşısında başka bir kurumda aynı başarıyı yakalayamayabilir. Bu teoriye göre, bir liderin etkili olması, insan davranışlarının ve bunların iş odaklı eğiliminin harmanlanmasına bağlıdır (İbicioğlu ve Taş, 2009).

Liderlik kavramı ile ilgili çağdaş kuramların tamamı bu konuda çalışanlar tarafından 20.yüzyılın sonlarında oluşturulmuştur. Bu süreçte, insana ve kurumlara olan bakış açısı da değişiklik göstermiştir. Büyüme ve karlılık eski dönemlerde kurumların temel hedeflerinden biriyken bu dönemde insanların yaşadığı çevre kurum hedeflerinin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. İnsan, üretim için en önemli faktör haline gelmiştir. Liderliğin tanımı yapılırken bu kavramın lider ve takipçilerinin bir arada ele alınmasıyla

yapılıyor olması tanımlar üzerinde değişikliklere de yol açmıştır (Bass, 1990: 12).

Buraya kadar özetlenen bu yaklaşımlarla ilgili daha kapsamlı bilgiler aşağıdaki başlıklarda aktarılmaktadır:

### **1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Yıllar boyunca bilim adamlarının liderlik çalışmaları kapsamında gerçekleştirdikleri ilk sistematik yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. 20. yüzyılın başlarında, liderlik özelliklerinin incelenme sebebi, bazı insanların lider olma nedenlerinin araştırılması olmuştur. Oluşturulan bu teorilere “büyük adam” teorisi denmektedir. Bunun sebebi bu tür teorilerin, köklü liderlerde (Mustafa Kemal Atatürk, Mohandas Indira Gandhi, Abraham Lincoln, ve Napoleon Bonaparte gibi) doğuştan gelen özelliklere odaklanmış olmasıdır. Söz konusu kişilerin bu tarz özelliklere doğuştan sahip oldukları inancı mevcuttu ve sadece “büyük” insanların bunlara sahip olabileceği düşünülürdü. Bu süre zarfında, liderleri, takipçilerinden ayırt eden söz konusu özellikleri belirlemek için araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Bass, 1990; Safty ve Güven, 2003).

Bu özellikler üzerindeki araştırmalar yıllar boyunca devam etmiştir. Söz konusu yaklaşımın en iyi özeti Stogdill (1948; 1974) tarafından oluşturulan iki adet anketle ve bu anketin sonucuyla ortaya konmuştur. İlk anketinde, 124’ten fazla özellik bilgiyi analiz edip bir sentezde bulunmuştur. Stogdill’in ilk anketi, bireylerin belirli gruplar içerisinde nasıl lider konuma geldiğiyle ilgili önemli liderlik özelliklerine sahip bir grup denek üzerinde gerçekleşmiştir. Sonuç olarak sekiz farklı özellik ön plana çıkmıştır: Zeka, tetikte olmak, içgüdü, sorumluluk, girişkenlik, sebat etmek, özgüven ve sosyalliktir (Aktaran Northouse, 2013: 15-25).

Ankete göre, bu özelliklere sahip herkesin lider olacağı gibi olgu yoktur. Liderlerin mevcut özellikleri, faal oldukları iş çerçevesiyle ilgilidir. Daha önce de belirtildiği üzere, tek bir alanda lider olmuş birey, her alanda lider olamayabilir. İlk ankette ise, liderlik çok daha durumsal değişkenler tarafından belirlenirken, ikinci anket liderliğin hem kişiliğe hem de durumsal değişkenlere bağlı olduğunu vurgulanmıştır. İkinci anket, bir liderin karakterinin, liderliğinin bir parçası olduğunu ispatlar niteliktedir. İlk anket ile benzer olarak, Stogdill'in ikinci anketi de aynı zamanda liderlik ile ilgili özellikleri tanımlamıştır. İkinci anketteki listeye bu özellikler aşağıdakilerden oluşmaktadır:

- Sorumluluk sahibi olmak ve başladığı görevi bitirmek.
- Hedefler doğrultusunda sebat etmek.
- Risk almak ve problem çözmede özgün olmak.
- Sosyal durumlarda girişimde bulunmak.
- Özgüvenli olmak ve kişisel kimliğin farkında olmak
- Verilen kararın sonuçlarını kabul etmek.
- Kişilerarası yaşanan stresi absorbe etmeye hazır olmak.
- Tereddütlere ve gecikmelere tolerans göstermek.
- Bireylerin tutumlarını etkilemek.
- Etkileşim sistemi inşa etmek (Northouse, 2013: 20-30).

### **1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım liderlik çalışmalarını, liderlerin çeşitli bağlamlarda astlarına olan davranışlarını inceleyerek genişletmiştir. Davranışsal Yaklaşım üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, liderliğin iki genel davranış biçimi olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu iki genel davranışlar; görev davranışları ve ilişki davranışlarıdır.

Görev davranışları; hedef başarılarını beraberinde getirir, hedeflerine ulaşmaları için grup üyelerine yardımcı olurlar. İlişki davranışlarında ise, lider, astların buldukları durumlarda kendilerini

rahat hissetmeleri, kendileriyle barışık olmalarını ister. Davranışsal yaklaşımının temel hedefi, liderlerin, hedeflerine ulaşmaları için astlarını etkileme sürecinde bu iki davranışı nasıl birleştirdiklerini açıklamaktır (Bass, 1990 ; Budak, 2003).

Birçok araştırma davranışsal yaklaşımının başlığı altında kategorize edilebilir. Ohio State çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Rensis Likert'in 4 sistem yaklaşımı, Blake and Mouton'un yönetim diyagramı modeli (1964, 1978, 1985) ve Douglas McGregor'un X-Y Teorisi davranışsal yaklaşımdaki fikirleri güçlü bir şekilde temsil etmektedir (Bass, 1990; Budak, 2003; Northouse, 2013: 75-76).

### **1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Liderlik ile ilgili en çok bilinen yaklaşımlardan biri olan durumsal yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, farklı durumlar farklı türde liderliği gerektirir. Bu bakış açısıyla hareket edilirse etkili lider olabilmek için bireyin kendi tarzını, farklı durumlara göre değiştirmesi gerekmektedir (Çetin, 2009).

Durumsal liderlik, liderliğin hem direktif veren hem de destekleyici boyutları olduğunu vurgular ve her birinin verilen durumlar karşısında uygun bir şekilde uygulanması gerektiğini savunur (İbicioğlu ve Taş, 2009).

Hersey ve Blanchard (1969) tarafından geliştirilen durumsal liderlik modelinin yanı sıra Fiedler'in Durumsallık Teorisi de oldukça yaygın kabul gören bir durumsal liderlik yaklaşımı sunmaktadır. Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımında; durumsal değişkenler, lider üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü olarak belirlenmiştir. Bu üç kriter açısından farklı liderlik stillerinin uygun olduğu belirtilmektedir. Buna göre; görev-odaklı liderlerin hem olumlu hem de olumsuz durumlarda etkili olabildiği, ilişki-odaklı liderlerin ise

orta derecede olumlu değerlendirilen durumlarda etkili olabildikleri belirtilmektedir (Management Study Guide, 2008).

### **1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI**

Günümüzde birçok liderlik stilinden söz etmek mümkündür. Liderlik ile ilgili her farklı yaklaşım, farklı liderlik modellerini öngörmektedir. Bu tez çalışmasında, modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilen dönüşümcü liderliğe odaklanılmıştır.

#### **1.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı**

Dönüşümcü liderlik terimi ilk olarak Downton (1973) tarafından kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğe, James MacGregor Burns tarafından yazılan klasik bir eser ile önem verilmeye başlanmıştır. 1980'lerin dönüşümcü yaklaşımı o kadar popüler hale gelmiştir ki, halen “yeni liderlik” paradigmasının bir parçasıdır ve birçok kuruluş tarafından takip edilmektedir (Safty ve Güven, 2003).

Dönüşümcü liderliğin bu denli bilinir olmasında iç motivasyon ve takipçilerin geliştirilmesine dair önemli artılar katması etkili olmuştur. Belirsizlik dönemlerinde başarılı olmak için ilham almak ve yetkilendirilmek isteyen lider, günümüz çalışma gruplarına ihtiyaç duyar. Birçok bilim adamı hala söz konusu dönüşümcü liderliği araştırmaktadır (Bolat, 2008).

Dönüşümcü liderlik, insanları ve organizasyonları değiştiren ve dönüştüren bir süreci temsil etmektedir. Söz konusu liderlik duygulara önem verir, bu liderlik biçiminin uygulayıcıları değerleri, etik anlayışları, standartları ve uzun dönem hedefleri etkilemektedirler. Takipçilerin motivasyonlarını değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onlara insan olarak yaklaşmayı gerektiren bir liderlik stilidir. Dönüşümcü liderlikte, takipçiler, genelde liderlerin kendilerinden beklentilerinin çok ötesinde bir performans sergilemek



isterler. Dönüşümcü liderlik, karizmatik ve vizyoner bir liderlik sürecidir (Yost ve Plunkett, 2009).

Belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşturma yeteneği, görev ve stratejileri hayata geçirme ile örgütsel yapıdaki üyelerin davranışlarında ve beklentilerinde belirgin değişiklikler yaratmaya dönüşümcü liderlik denir (Axelrod, 2012). Örgütün değişime uğramasının sorumluluğu sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluğu kapsamında değildir. Bu sorumluluk, organizasyonda farklı seviyelerde bulunan liderlerin hepsine aittir ve tüm bireyler dönüşümcü liderlik sürecine dahil olurlar (Burns, 1978).

### **1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderliğin boyutları aşağıdaki gibidir:

#### **1.3.2.1. İdealize Edilmiş Etki**

Bu boyuta karizma da denilmektedir, liderliğin duygusal boyutudur. Söz konusu faktör, çalışanlar tarafından güçlü rol modeller olarak hareket eden liderlerin özellikleri arasında tanımlanır. Bu liderler genelde yüksek standartta ahlaki değerlere sahiptirler ve doğru iş yapılacağı zaman bu liderlere takipçileri tarafından sonsuz güvenilir. Bu kişiler, çalışanlar tarafından saygı duyulan kişilerdir. Bu liderler, çalışanlarına vizyon ve misyon yüklerler. Bu faktör, iki unsura dayalıdır:

Çalışanların, liderleri hakkındaki bakış açılarına dayanarak yapılan liderlerin nitelikleri anlamına gelen niteliksel unsur ile çalışanların liderlerinin tavırlarını gözlemledikleri davranışsal unsurdur (Bolat, 2008 ; Budak, 2003).

#### **1.3.2.2. İlham Kaynağı Olma**

Faktörlerden ikincisi ilham kaynağı olma faktörü adını alır. Bu faktör, çalışanlara kendilerine karşı yüksek beklentiler içinde olunulduğu hissettirebilen, organizasyonun hedeflerine daha bağlı bir

topluluk oluşturabilen, bir işi başarma noktasında azmetmeleri noktasında onlara ilham veren liderleri tanımlarken kullanılmaktadır. Uygulamada, liderler çok daha fazlasını başarma yolunda ekip üyelerinin dikkatini daha fazla toplamak için semboller de kullanırlar (Phillips, Hunt, ve House, 1992)

### **1.3.2.3. Entelektüel Uyarım**

Üçüncü faktör ise, entellektüel olarak etkiyen uyarımdır. Çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eden liderlik ve kendi inanç ve değerlerine olduğu gibi organizasyonun sorunlarına da meydan okuyan liderlik türünü içermektedir. Bu tür bir liderlik, yeni yaklaşımlar denedikleri ve kurumsal olaylarla baş ederken yenilikçi fikirler geliştirdikleri için çalışanlarını desteklemektedirler. Bu türdeki liderler, çalışanlarını problem çözme aşamalarında yalnız bırakırlar. Bu tür bir liderliğe örnek olarak bir tesis yöneticisi gösterilebilir. Kendisi, üretimde düşüslere yol açan problemleri çözmek için özgün çözümler üretmesi gereken çalışanlarının bireysel çabalarını ön plana çıkarır (Eren, 2001)

### **1.3.2.4. Kişiselleştirilmiş İlgi**

Dördüncü faktör ise, kişiselleştirilmiş ilgi olarak adlandırılır. Bu faktör, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının dikkatle dinlendiği, destekleyici bir iklim sağlayan liderlerin sıklıkla kullandığı faktördür. Liderler, çalışanlara tam anlamıyla gerçek anlamda kendileri olmaları için desteklerken, birer koç veya danışman niteliğinde davranırlar. Bu liderler, çalışanlarının kişisel zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için delegasyon oluşturabilirler. Bu tür liderliğe örnek olarak, her bir çalışan üzerinde korumacı tavır sergileyen bir yönetici gösterilebilir (Budak, 2003).

### **1.3.3. Dönüşümcü Liderlik Davranışları**

Dönüşümcü bir lider, çalışanlara tam destek sağlar ve çalışanların bireysel gelişimini ve yeteneklerini teşvik eder. Dönüşümcü liderler, onları diğer lider tiplerinden farklı kılan karizmaya sahiptir. Dönüşümcü liderlik altı farklı davranış biçiminde özetlenebilir.

#### **1. Vizyonu Belirlenme ve İfade Edilme**

Etkili liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri, organizasyon için ideal bir hedef ve vizyon yaratmaktır. Vizyon daha sonra doğru kanalı izleyerek astlara iletilmekte ve gelecekteki hedef ve görevlerin net ve tam olarak anlaşılması sağlanmaktadır. Tüm çalışanlar, dönüşümsel liderin rehberliği altında ortak vizyonu gerçekleştirmek için bir ekip halinde çalışır ve hedefe yönelik bireysel davranışlar, çalışanların enerjik oldukları ve tanımlanan vizyona uygun olarak hissedecekleri şekilde değiştirilir. Araştırmacıların çoğu, açık ve paylaşılmış bir vizyonun rekabet avantajı için vazgeçilmez bir araç ve yüksek performans göstermenin işareti olduğuna inanıyor (Bass, 1990 ; Koçel, 2005).

#### **2. Personel Gelişimi**

Dönüşümcü liderlik demek, beceri ve yeteneklerini ortak hedeflere ulaştırma adına kendi etkin ve verimli çalışabilme yeteneklerini geliştirmeleri için çalışanlarına aktarmaktır. Kaliteli bir dönüşümcü lider, her çalışanın yetenek ve becerisini teşhis etmek, kişisel ve ekip ile ilgili sorunlarını en aza indirmek ve atanan görev ve görevler üzerindeki konsantrasyonunu en üst düzeye çıkarmak için kişiselleştirilmiş ilgi faktörünü kullanır. Personel üyelerinin güven seviyeleri, diğer liderlik türlerinden nispeten daha yüksektir (Eren, 2001).

### **3. Destekleyici Liderlik**

Dönüşümcü liderlik demek çalışanlara olumlu geribildirim vermek ve bireysel başarıları kabul etmektir. Zorlayıcı ve zor belirlenmiş hedefler yolunda, dönüşümcü liderler, takipçilerin güvenini ve cesaretini artırmak için bir adım önde olurlar. Tanımlama unsuru çalışanların başarısıyla ilgilidir ve bu yüzden liderlerin çalışanlardan beklentileri de yüksektir.

### **4. Güçlendirme**

Dönüşümcü liderlik, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem ve karar verme süreçlerinde, tüm personelin dahil olduğu politika ve prosedürleri belirlemek ve fikirlerini ifade etmek için eşit fırsat sunmaktır. Dönüşümcü liderliğin bu davranışları, çalışanların yeteneklerini artırır ve liderle açık iletişim kurmak için yenilikçi yollar ve yöntemler bulacak derecede onları yetkilendirir.

### **5. Sorunlarla Baş Etmek İçin Özgün ve Yenilikçi Stratejiler**

Dönüşümcü liderliğin başarısının arkasındaki nedeni, kimseyi takip etmemeleri ve sorunun çözümüne ulaşmanın eşsiz ve çeşitli yollarına sahip olmalarıdır. Dönüşümcü liderler, risk alırlar, zorlukları ve zorlayıcı durumları kabul ederler. Dönüşümcü liderler yolculuğundan asla vazgeçmezler ve yolculuklarına devam ederler.

### **6. Çalışanlar İçin Rol Model Olmak**

Dönüşümcü liderler, söz ve eylemleriyle daima tutarlılık ve süreklilik gösterip asla çelişmezler. Dönüşümcü liderler davranışları ve astları için destekleri ile bilinirler. Takipçiler görevlerini yapmaya o kadar çok kararlıdır ki, lider orada olmasa bile, yaptıkları işi kusursuzca ve tam bir motivasyon ile yerine getirirler (Budak, 2004 ; Bass, 1990).

## 2. YETENEK KAVRAMI VE YETENEK YÖNETİMİ

Çalışmanın bu kısmında yetenek kavramı, yetenek yönetimi ve yetenek yönetimi modeli ile ilgili açıklamalara odaklanılmaktadır.

### 2.1. YETENEK KAVRAMININ TANIMI

Bir işletmenin sahip olduğu değerleri, çalışanları ve fiziksel parçaları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bazı şirket değerlerinin ölçümlerinde, bir şirketin değerinin gerçek mal varlığıyla, yaptığı satışlarla, yatırımlarıyla, tedarik zinciriyle, sahip olduğu marka veya markalarının tanınırlığıyla ve bir şirketin pazardaki yerini tanımlayan tüm fiziksel parçaları dikkate alınarak sonuca ulaşılmıştır. Fakat bir şirketin sahip olduğu bütün değerlerin ne olduğunun saptanmasında insan ögesinin değerlendirmeye alınması gerçek değere ulaşma adına önemli bir nokta olacaktır.

Yetenek kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Yeteneğin sözlük tanımı, “Özel bir kabiliyet ve yüksek zihinsel yeti” şeklindedir ( The Pocket Oxford Dictionary of Current English, 1991). İnsan tecrübesini dinamizm ve yaratıcılık ile zenginleştiren şey (Guarino, 2007) olarak tanımlanan yetenek aynı zamanda “bir şeyin doğasını anlama ve gerçekleştirme becerisi” veya “bir organizmadaki doğuştan gelen bir güç veya bir şarta uyma kapasitesi” ya da “öğrenme yetisinde genetik limit” şeklinde tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2013).

İş dünyası açısından bakıldığında ise, “bir görev ya da bir eylemde mükemmel olma yeteneği” veya “çalışanlar gibi bir grup insanın, belirli bir görev için özel yeteneğinin olması” tanımı kabul edilmektedir (Barron's Business Dictionary, 2013).

Yapılan bir işin türü ve içeriğinde meydana gelen değişiklikler, ‘yetenek’ kelimesinin genel olarak ‘emek gösterme’ teriminin aksine, iş dünyasında çok daha fazla karşımıza çıkmasına sebep olmaktadır.

‘Yetenek’ kelimesinin geleneksel kullanımı genellikle özel bir hediye olmasıdır. Yetenek kavramı özellikle sanat, spor ya da entelektüel araştırmalarla daha yaygın kullanılmaktadır. İş dünyasında ise bugün yetenek kavramı insanların çeşitli özelliklerini kapsayıcı biçimde kullanılır. Aslında, yetenek, kişinin sahip olduğu tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışların toplamını ifade etmektedir.

Bu nedenle yetenek, şirketlerin işletme hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının yeteneği keşfetmek, yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı sürdürmek ve bu yeteneği geliştirmek adına hedeflenen insan kaynağını tanımlamak için kullanılır. Yetenek kavramı bu şekilde tanımlandığında her bireyi kapsayıcı bir tanım olabilir, bireyler yeteneklerini geliştirebilir veya herhangi bir gelişim kaydetmeden yaşayıp hayatının sonuna kadar bu alanda bir gelişim kaydetmeden yaşamlarının sonunda ulaşabilirler. Yeteneğin nasıl kullanılacağı veya yönetileceği meselesi, her bir şirket için bugün mücadele edilmesi gereken en büyük zorluklardan biridir. İnsanlar desteği ilişkilerden, iş dünyasından, organizasyonlardan, teknolojidten, bilgiden, ve iş dışındaki etkenlerden alırlar. Aile, arkadaşlar, sağlık ve eğlence dünyaları gibi faktörler yeteneğin gelişmesi ve yönlendirilmesi konusunda etkili olmaktadır (Smith ve Carter, 2010).

Genel olarak yetenek, bireylerin tutarlılık, özdeşlik, çeşitlilik, dinamizm ve kendisi ile organizasyonu için yeni değerler üretilebilecek kaynaklarını keşfedip artırma kabiliyeti gibi niteliklerini tanımlar (Smith ve Carter, 2010).

## **2.2. YETENEK YÖNETİMİ**

Yetenek yönetimi kavramı farklı açılardan değerlendirildiğinden bu kavramı tek bir tanıma sığdırmak oldukça zordur. Süreç perspektine göre yetenek; bir kurum içerisindeki bireyleri en uygun şekle getirmek için gerekli olan tüm süreci kapsar. Kültürel perspektife göre, yetenek fikirsel bir kavramdır. Başarı için

yeteneğin mutlaka olması gerektiğine inanılması gerekmektedir. Rekabetçi perspektife göre, doğru yetenek yönetimi için yetenekleri olan bireyleri keşfetmek, isteklerini öğrenmek ve bu istekleri onlara sağlamak gerekmektedir. Eğer söz konusu istekleri bu yetenekli kişilere sağlanamamışsa bunu kesinlikle rakip kurumlar sağlayacaktır. Gelişimsel perspektifte, yetenek yönetimi potansiyeli yüksek çalışanlar için gelişim adına izelencek yolu daha hızlı almaları adına yapılan rehberliktir. İnsan kaynakları planlaması perspektifine göre ise, yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru kişiyi, doğru işe seçmektir (Blass, 2009).

Yetenek Yönetiminin bazı başka tanımları ise aşağıdaki gibidir: Yetenek yönetimi, işe alma sürecidir. İlgili terim, yetenekli çalışanları seçme ve yetiştirme ve böylece performansı artırma yoluyla organizasyona ait hedeflerin başarılması olarak tanımlanabilir (Berger ve Berger, 2004)

Berger ve Berger (2004: 318) yetenek yönetimini “davranış, tutum, bilgi ve stil bakımından tanımlanmış mevcuttur ve gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılama kabiliyeti ve yetenekleri ile insanları cezbetmek, geliştirmek ve korumak için üstlenilen anlamlı, paylaşılmış, bilinçli ve kasıtlı bir yaklaşım” olarak ifade eder. Özünde, yetenek yönetimi insan kaynaklarının ihtiyaçlarını önceden belirlemek ve bu ihtiyaçlara yönelik bir plan yapmaktır (Blass, 2009: 74-81).

Yetenek yönetimi; kurumların, çalışanların etkili yönetimi ile rekabetçi bir avantaj sağlamak için doğru mekanizmaları yerleştirdikleri süreçtir. Bir başka deyişle, gelecekte stratejinin doğru zamanda, doğru biçimde aktarılması için doğru kişilerin doğru rollerde olduğunu garanti altına almaktır.

Yetenek yönetimi, çalışanların eğitimi veya başarıları hakkında planlar oluşturmak veya çalışanlarının hangi oranda şirkette devam

edip ayrıldıkları ile ilgili olmayıp bir kurumun genel hedeflerine ulaşılması ile ilgilidir (Berger ve Berger, 2004).

Hangi bakış açısıyla bakılırsa bakılsın yetenek yönetimi aslında kurum içerisinde bir yeteneğin olup olmamasıyla ilgilidir. Bu mevcut yetenek ile kurumun gelecekteki başarısı için ortaya birşeyler koyabileceği ve aynı zamanda bu çalışanı diğer rakip veya kurumlara kaptırma veya kaptırmama adına gerekli zemini oluşturma adına çaba harcamasıdır (Smith ve Carter, 2010)

### **2.3. KURUMSAL STRATEJİ İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Demografik yapının değişmesine bağlı olarak, evrensel kurumlar, emeklilik sürecinden dolayı çalışan sayısında artış görüp bu kişilerin yerine geçebilecek çok sayıda genç çalışanın da piyasada mevcut bulunduğunu bilmektedirler. Erken emekli olan kuşaklarının emekli olmasıyla birlikte bilgi kaybı kaybının olması ve henüz bu kaybın farkında olmayan kurumların bir an önce önlem alması gerekmektedir (Blass, 2009).

#### **2.3.1. Örgütsel Yedekleme ve Yetenek Yönetimi**

Örgütsel Yedekleme, kritik müdürlük pozisyonlarını belirlemede önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır. Bu yönetim stili müdürlükten ve şeflikten başlayan, kurum içerisindeki en üst pozisyona kadar uzanan bir planlama sürecidir.

Örgütsel Yedekleme içerisinde, Yedekleme Planlaması ve sene boyunca yedekleme gelişimi kapsamında devam eden hareketler ve süreçler de bulunmaktadır. Örgütsel Yedekleme, anlık yerleştirme ihtiyaçlarından ziyade, aynı zamanda kurumun ileriki başarıları için ihtiyaç olabilecek liderlik yetkinliklerini ve pozisyonlarını incelemeyi de kapsamaktadır.



Yedekleme planlaması ve yönetimi, kilit çalışanların zaman içerisinde tanımlanması, geliştirilmesi, değiştirilmesi ve stratejik yönetim sağlayarak bir kurumun sürdürülebilir etkili performansını sağlamak için tasarlanan bir süreçtir (Smith ve Carter, 2010). Yedekleme planlamasının, yetenek yönetimine bağlı olup olmadığı ya da ikincisinin bir öncekinin, evrimi olup olmadığı hala soru işareti olsa da, yedekleme planlaması başlı başına doğrudan organizasyonun stratejisine bağlı olmalıdır. Bir organizasyon, ulaşılmasını istediği hedef noktaya göre plan yapması için nereye gittiğini bilmeli ve insan kaynakları stratejilerini ve süreçlerini iş çıktılarıyla birbirine bağlamalıdır.

Başarılı bir örgütsel yedekleme, yetenek yönetimini organizasyonel strateji planlaması ile birleştirir ve yönetimde yapılacak olası değişiklikleri önceden planlar. Yeniden yerleştirme planlamanın çok daha ötesinde olup, tüm seviyelerde öğrenme ve gelişme kültürünü oluşturarak üst düzey yöneticiler için yapısal gelişim süreci inşa eder (Smith ve Carter, 2010 ; Farley, 2005).

### **2.3.2. Kariyer Yönetimi ve Yetenek Yönetimi**

Birinin kariyerini yönetmekten kimin sorumlu olacağı, yetenek yönetimi tartışmalarının temelini oluşturmaktadır. Yetenek yönetimi yaklaşımı, bireylerin kurum içerisinde kalmalarını ve bu kişilerin ileride karşılaşılabilecek kritik roller için geliştirilmesini istemektedir. Kariyer yönetimi modelinde, organizasyonlar, bir bireyin gelişim gösterdiğinden ve kariyer basamakları için hazır olduğundan emin olmak için sorumluluk almak ve bireyin ihtiyaç duyduğu kariyer basamaklarını yönlendirmek ister. Bu noktada başarılı olmak için kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi noktasında iyi bir denge kurmak gerekir. Organizasyonlar, bir noktada işçi işveren ilişkisinde birey lehine güç dengesini bozarak bireyde bulunan yeteneğe bağımlı hale gelmiştir. Aynı zamanda, bireyin de organizasyona ihtiyacı vardır.

Dolayısıyla, ikisi arasındaki ilişki karşılıklı koşullara göre yeniden şekillendirilmelidir (Frank ve Taylor, 2007).

Eğer kurumlar, ellerindeki yeteneklerin kariyer basamaklarını yönetmek isterlerse, bu çalışanların rollerinin zaman içerisinde hiyerarşik olarak değişeceğini açıkça belirtmeleri gerekmektedir. Kurumlar, yüksek potansiyelli çalışanların görevler arasındaki geçişleri esnasında rahat hareket etmelerine ve görevleri değiştikçe başarılı olmak için yapmaları gerekenlerin farklılaştığı noktalarda işlerini yapmaları için neye ihtiyaç duyduklarına ilişkin net bir anlayışa sahip olmalarını sağlar (Barlow, 2006)

### **2.3.3. Gelişim Planları ve Yetenek Yönetimi**

Gelişim planları çerçevesinde, bireysel yetkinlik veya organizasyonel yetkinlikte, organizasyon içerisinde yetkinlik geliştirmek, yetenek yönetim sistemi oluşturmanın önemli bir parçasıdır. Berger ve Berger (2004), bir organizasyonun kendi temel yetkinliklerini oluşturması ve bunları ölçmek için değerlendirme araçlarının olması gerektiğini savunmaktadır. Bu temel yetkinlikleri desteklemek için de eğitim ve gelişim çözümlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Herkesi yetkinliklerine göre değerlendirip potansiyellerini öngörmek gerekmektedir. Son olarak tüm temel yetkinlikler ele alınarak izlenecek yol adına bir eylem planı hazırlanmalıdır. Gelecek, yetenekler üzerinde kurulmalıdır. Aynı zamanda belirtilen işi en iyi şekilde kimin yapacağı tespit edilmelidir.

Yetenek yönetimi, sürekli mesleki gelişim için örgütsel bir bağlılığa ihtiyaç duyar Bu durum, organizasyon tarafından sağlanan gelişim deneyimleri yelpazesi sayesinde geleneksel sınıf eğitime dayanan modellerden uzaklaşarak görünür olacaktır. Bunların içerisinde, eğitmenlik, durum geliştirme toplantıları, iş rotasyonu, geçici ve acil görevler, görev atamaları, dış faaliyetler ve benzeri konular mevcuttur (Barlow, 2006).

### **2.3.4. Farklılıklarının Yönetimi ve Yetenek Yönetimi**

Herhangi bir organizasyonda farklılıklarının yönetimi ve fırsat eşitliğinin sağlanması yöneticilere söz konusu organizasyonu yönetme noktasında kolaylıklar sağlayacaktır. Hindistan ve Çin'den mezun olan bilim insanlarının çoğuyla bilim dalından mezun olanlara ihtiyaç duyan kurumların istihdam sınırlarını genişletmeleri gerekecektir ve bu sadece bilim adamları için geçerli olmayacaktır. Demografik değişim gelecekte var olacak olan mevcut genç yeteneklerin kıtlığına vurgu yapmaktadır.

Küreselleşme, ekonominin küreselleştiği günümüzde mevcut tüm organizasyonlar üzerinde etki yaratmaktadır. Yetenek yönetim sisteminin tasarımı iş stratejisinden bağımsız olarak ele alınamamaktadır (Frank ve Taylor, 2007). Farklılıklarının doğru yönetimi sadece kurum için bir aday havuzu oluşturma açısından önem arz etmekle kalmayacak aynı zamanda yüksek potansiyeli olan adayları da çekecektir. İyi bir farklılıklarının yönetimi, iyi bir yetenek yönetim sisteminin temel dayanağı olarak görüldüğünden, yetenek yönetimi, farklılıklarının yönetimi stratejisiyle bir arada ele alınarak geliştirilmelidir (Lee ve Yu, 2011)

### **2.4. YETENEK GELİŞTİRME MODELİ**

En iyi kurumlar, bilgiyi, beceriyi ve yetkinlikleri organizasyonların üst düzeyde çaba, hayal gücü, yaratıcılık, öğrenme, adaptasyon ve performans sergilemeleri için birleştirip yetenekler geliştiren kurumlardır (Barlow, 2006).

Süreklilik içeren bir başarı, güçlü liderler tarafından hayata geçirilen projelerle olmaktadır. Güçlü liderler, stratejilerini açıkça ifade ederler, kurumun zihniyetini ve kültürünü yayabilen yeteneklerin stratejik konumlarına bağlıdır. Yetenek yönetimi, yetenek ihtiyaçlarını belirlemek, yetenek kaynaklarını keşfetmek, potansiyel yeteneği geliştirmek, yetenekleri kullanmak ve bu yeteneği işletme

stratejisine göre konumlandırmak ve genel performansını artırmak için işletme operasyonlarında yeteneklerini kullanmaktır (Akiş, 2004; Blass, 2009; Farley, 2005). Aşağıda yetenek geliştirme modeli yedi aşamalı bir süreç olarak açıklanmaktadır:

### **1. Yetenek İhtiyaçlarını Belirlemek**

İnsan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi sürecinde, ilk görev iş stratejisini anlayabilmek ve ilgili stratejiyi geliştirmek üzere gerekli olan yeteneği belirlemektir. Her bir kurumun, birden fazla kilit yeteneğe ihtiyacı vardır ve belirli bazı problemlere söz konusu yeteneklerle cevap vermelidir. Stratejik hedefleri gerçekleştirmek için birbirinden farklı kilit yeteneklerin belirlenmesinde birden fazla seçenek bulunmaktadır. Yetenekler savaş yaklaşımı iş dünyasında büyük yankı uyandırmıştır ve bu yaklaşımın hedefi, kurumlardaki esas kadroyu keşfedip bunların yeteneklerini geliştirmektir.(Chambers ve Foulon, 1998) Çoğu şirketin, yüksek performans gösteren yıldız oyuncularını için geliştirme süreçleri mevcuttur. Fakat sadece iş gücünün %10 kısmıyla uygun olmayan yatırımlar yaparak bir organizasyondaki yetenek miktarını katlayamazsınız bunun için bir yeteneğin bütünüyle incelenmesi ve çok daha geniş kapsamlı stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Farley, 2005).

Yüksek performans gösteren kurumlar, belirli iş güçlerinin stratejik önemine dayanarak işbölümü yapıyorlar. Bu kurumlar, “A pozisyonlarını”, en önemli stratejiler olarak tanımlamaktadırlar. Bu kurumlar aynı zamanda, bu tarz önemli rollerde yüksek performans sergilenmesi için gerekli olan kaynakların, yeteneklerin ve becerilerin anlaşılması sürecini geliştirmişlerdir (Blass, 2009 ve Barlow, 2006).

### **2. Yetenek Kaynaklarının Keşfi**

İş stratejisini desteklemek için gerekli olan kilit yetenekleri belirledikten sonra, ilgili yeteneğe nasıl ulaşılacağını düşünmek

gerekmektedir. Yetenek tedarikinde oldukça açık görüşlü olunmalıdır. İşgücünde daha fazla çeşitlilik ve insanların çalışma biçimlerinde yeni normlar olacaktır. Yetenek kaynağını belirlemek için aşağıda bazı iyi uygulamalar yer almaktadır:

- Mevcut ve gelecekteki iş yükünün kapsamlı bir şekilde algılanışı ve yetenek tedarikleri için olan sonuçları.
- Bir organizasyonun rekabet stratejisini, mevcut ve gelecek küresel işgücünü ve personel ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut yetenekler için bir bilgi havuzu oluşturmak yeteneği tedarik etmek için stratejik bir yaklaşımdır.
- Yeni stratejik hedeflere ve değişen iş koşullarına uyum sağlamak için kaynak kanallarına ve hedeflenen yetenek havuzlarına hızla uyum sağlayan yetenek tedarik zincirleri oluşturulması.
- Yetenek tedarik zincirleri, organizasyonun yetenek ihtiyaçları veya arzadaki değişiklikleri yönetmesine, piyasalardaki veya iş ortamındaki değişikliklere zamanla adapte olmasına ve katılımcı tüm tarafların çıkarlarını uyumlu hale getirmesine izin verecek kadar esnek olmalıdır.
- İş hedeflerine ulaşmak ve sürekli yetenek arzını sağlamak için yetenek tedarik zincirlerinin devamlı olarak izlenmesi ve düzenlemelerin buna göre yapılması.
- Tedarik zincirlerini sürekli olarak gözlemleyip değişikliklerle birlikte gerekli düzenlemeleri yapmak.
- Yeteneklerin ihtiyaçları hakkında doğru öngörülerde bulunabilecek etkin modeller oluşturmak ve doğru teknoloji ile doğru analizleri yapmak (Blass, 2009 ; Chambers ve Foulon, 1998).

### **3. Bir Yeteneğin İşe Alımı**

Eğer bir işi yürütmek için elinizde gerekli olan yetenek mevcut değilse, işe alım yapmaktan başka seçeneğiniz yoktur. Günümüzde daha iyi işe alımların yapılıp yapılmayacağına ilişkin veya gelecekteki iş gücünü planlamak adına her daim bir çatışma bulunmaktadır.

İşe alım süreçleri oldukça önemlidir. Eğer kişiler bu süreçten memnun kalmazlar ise işe alınmak üzere başvuru yapmayabilirler (Frank ve Taylor, 2007). Önemli olan unsur aslında organizasyonun içinde çalışmayı isteyecek kişiler bulabilmektir. Burada ulaşılmak istenen söz konusu organizasyonun yetenekler için tercih edilen bir yer olarak anılmasıdır. İşe alım süreçlerinde yapılan uygulamalar işe alımlarda etkili olacaktır. Bu durum aynı zamanda potansiyel çalışanlar için de kültür, ortam ve çalışma arkadaşları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak ve teklif edilen şartların detayları hakkında da fikirleri olacaktır (Smith ve Carter, 2010).

Blass, (2009) çok daha proaktif bir yaklaşım önermektedir. İyi bir rekabet ortamı oluşturulup, rekabet ortamı içerisindeki kilit kişileri gözlemleyip işe alınmalıdır. Bu kişileri ikna etmek için onları harekete geçirecek bireylere ihtiyaç olmasının yanında performans odaklı bir ücret paketi teklif edilmelidir.

### **4. Yeteneği Geliştirmek**

Yetenek geliştirme kabiliyeti, çalışanların devamlı yeni beceriler ve yetkinlikler kazanmasını sağlamaktadır. Çalışanların becerilerinin gelişimi ile kurumun stratejileri arasında merkezi bir bağ vardır. Bu şekilde, çalışan gelişimi hem sürekli var olan hem de stratejik bir durumdur. Her ne kadar bu kabiliyet, özel bir eğitim gerektirse de, yetenekli kişiler bulunduran kurumlar günlük işlerinin bir parçası olarak, işteki roller, özel ödevler ve iş ilişkileri aracılığıyla önemli ölçüde gelişim sergilemektedirler. Bu şirketler yetenekli

yöneticileri çekme, koruma, motive etme ve yetenek yetiştirme konusunda eğitir ve geliştirir. Şirketler bunu başardıklarında onları ödüllendirir ve başaramadıklarında yaptırım uygular. Tüm yöneticilerin sorumlu olduğu bireysel yeteneklerini geliştirmelerini sağlar ve bunun önceliklerinden olarak benimserler (Barlow, 2006).

### **5. Yeteneği Kurum İçerisinde Yerleştirmek**

Yetenekleri örgüt içine entegre edebilmiş kurumlar, iç ve dış yetenekleri en çok ihtiyaç duyulan yere yerleştirir ve görevlendirip en uygun olan yöntemi benimser. Çalışanlarının yetenekleri ile iş dünyasının gereklilikleri arasında en iyi harmoniyi sağlar. Kendi çalışanlarına, kurum içerisinde değişimler olması adına onlara fırsat verirler, çalışanlara kendi potansiyellerini ortaya çıkarmaları için fırsat sunarlar. Yetenek odaklı kurumlar, ellerinde bulunan mevcut yetenekleri kurum içerisinde uygun noktalara yerleştirip daha sonrasında gerektiği zamanlarda da doğru değişimleri yapma konusunda uzmandırlar. Bu şekilde davranarak hem bilgiyi hem de en iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak sağlayıp sürekli bir gelişim ve kurum içerisinde mevcut uygulamaların değişim ve gelişimine olanak sağlarlar.

Son olarak, işe aldıkları tüm çalışanlarda yüksek performans beklentileri yaratırlar. Bunun sebebi çalışanların kendi yeteneklerini en üst seviyeye kadar kullanmalarında farklılık yaratmak olup, kendilerine bunu yapmak için istek ve fırsat sağlarlar (Frank ve Taylor, 2007).

### **6. Yeteneği Kuruma Kaynaştırmak**

Yetenek odaklı kurumların çalışanlarının performanslarını hızlandıracak yüksek düzeyde kaynaşmaları mevcuttur. “Kaynaşma” bir çok anlamı olan geniş kapsamlı bir kelimedir. Motivasyon, bağlılık, hırs, heves, güven, empati, dayanışma, ilham kaynağı

demektir. Çalışanların, kurum çıkarlarıyla kendi çıkarlarını bir çizgide ele almalarını sağlamaya çalışılmalıdır. Bu motivasyon çalışanlarda çalışma isteği yaratır ve yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlar. Grup içerisindeki harmoni ve performans arasındaki bağı veya ilişkiyi her birimiz biri insan olmamız yönüyle içgüdüsel olarak hisseder ve biliriz. Motivasyon odaklı çalışmalar, psikologların uzun süredir en gözde çalışmaları olmuştur. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, iki kavram arasındaki bağlantıyı doğrudan göstermiştir. Örneğin, Kurumsal Liderlik (Barlow, 2006 ; Smith ve Carter, 2010).

## 7. Yeteneği Elde Tutmak

Bir yeteneği kurumunuzda kalmasına ikna ettiniz ve çalışmaya başladığınızda, bir sonraki aşama bu yetenekleri kurumunuzda tutmaktır. bazı dönemlerdeki ekonomik düşüş sebebiyle yetenekli çalışanlar mevcut işlerinde devam etmeyi tercih etselerde ekonomi yukarı doğru bir ivme kazandıkça bu kişiler mevcut işlerindeki düşük maaşlar, fazla çalışma saatleri, sunulan hakların tatmin etmemesi gibi sebeplerle yeni bir iş arayışına girebilirler (Frank ve Taylor, 2007). Blass'a göre; 80,000 yönetici üzerine yapılan araştırmasına göre bir çalışanın gurubun diğer üyeleriyle uyum sağlamasını ve o kurumda kalmasını sağlayan etkenler arasında her ne kadar somut olarak ne olduğunun ifade edilmesi zor olsa da yöneticinin çalışanlarına karşı nasıl davrandığı yer alır.

Çok kurumlarda, kadın yöneticiler, erkeklere göre çok daha fazla işten ayrılma gerçekleştiriyorlar. Bunun sebebi iş ortamında yaşadıkları endişelerdir. Bu durum yeni açılan şirketlerin yüzde 77 sinin kadınlar tarafından açılması sonucunu doğurmuştur. Yetenek kaybı ile birlikte, kurumlar, aynı zamanda bilgiyi de kaybederler. Bazı kurumlar bilgiye sahip olan hatta emekli olan çalışanlardan da fayda sağlama noktasında akıllıca davranmaya başladılar. Çalışanlar, patronlarıyla birlikte iyi ilişkileri ve açık iletişimleri olduğu müddetçe çalıştıkları kurumda kalmaya çok daha meğillidirler. Dolayısıyla, önde



giden liderler yetenekleri ellerinde tutma noktasında çalışanlarla ilişkilerini geliştirme noktasındaki becerilerini geliştirmelidirler (2009).

### **3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE YETENEK YÖNETİMİ**

Ekonomideki değişim, ülkenin para birimlerinin iniş çıkışları, siyasi istikrarsızlığı ve çeşitli kriz türleri, sadece ülkeleri değil şirketleri de etkiliyor. Birçok organizasyon ve şirketler iflas etti ya da çevredeki hızlı değişimlerden dolayı kapatıldı. Öte yandan, çok sayıda farklı şirket, yüksek sayıdaki personel değişim oranı, motivasyon eksikliği, iletişim kopukluğu vb. sorunlarla karşı karşıyadır.

Bu tür sorunlar, ekiplerin kuruluşun vizyon ve hedeflerini sorunsuz bir şekilde yerine getirmesi için ve aynı zamanda daima değişen pazar dinamiklerindeki rekabetçi konumunu sürdürmesini sağlayan gerekli liderlik tarzlarının benimsenmesini gerektirir. Bu bağlamda, çalışanların yetenekleri daha iyi tanımlanması, kurum içinde yerleşmesi ve yeteneği elde tutması konusunda açık bir ihtiyaç vardır, aksi takdirde, yetenek yönetiminden ihmal etmesi, organizasyon için yıkıcı sonuçlar doğurabilir

Dönüşümcü liderlik, çalışanları veya takipçileri etkilemek için kullanılan bir araç ve sanattır. Çalışanları, kuruluşun paylaşılan vizyonu doğrultusunda motive eder ve stratejik hedeflerini elde etmek için yeteneklerini mümkün olan en iyi şekilde değerlendirir. Çalışanların liderlik algısı ve liderlerinin çalışanların yeteneklerini tanıması da birlikte çalışmak için önemlidir.

Dönüşümcü liderlik, diğer liderlik teorilerine kıyasla bir takım araştırmacıları cezbetmiştir. Bunun nedeni, astların etkinlikleri ve performansı, iş tatmini ve taahhüdü üzerindeki önemli etkisinden kaynaklanmaktadır.

Fuller, Patterson, Hatser ve Stringer'in (1996) meta-analizi göre, İdealize Etkiyi asları ve performanslarını etkilemek için en yüksek ve değerli faktör olarak görölmüştür.

Wang, oh, Courtright ve Colberg (2011) tarafından yapılan son araştırmalardan birisi, dönüşümcü liderliğin, bireysel, grup ve örgütsel düzeyde daha güçlü performans elde etmeyi öngördüğünü ortaya koymuştur.

Hoyt ve Blascovich, 2003 ve Jung, 2001 çalışmaları, dönüşümsel liderliğin çalışanların yetenek ve yaratıcılığına olumlu etkisi olduğu fikrini desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik grup ve kolektif etkinliği ve beceriyi de geliştirir (Kark vd., 2003).

Bu bulgular, dönüşümcü liderlik stillerinin ve bunun asları ve yetenekleri üzerindeki etkisinin açık bir kanıtıdır. Bir sonraki bölüm, dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırmasından bahsetmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Liderlik, yönetimin en önemli fonksiyonudur ve çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yardımcı olur. Bu işlev aynı zamanda organizasyonel hedeflere ulaşmak için çalışanların yeteneklerinden de yararlanmaktadır. Bu bölümde, çalışanlarının yetenek yönetimi ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri ile veri toplama süreci hakkında bilgi verilmiş, veri analizlerinin sonuçları irdelenmiş ve yorumlar yapılmıştır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yapılan tez çalışmasında, dönüşümcü liderlik özelliğine sahip yöneticiler ile çalışanlarının yetenek yönetimleri arasında ilişki olup olmadığının açıklanmasına çalışılmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik boyutları ayrı ayrı incelenip her birinin yetenek yönetimi ile olan ilişkisine değinilmiştir. Her bir bileşenin yetenek yönetimi ile ilişkili olup olmadığı veya farklarının olup olmadığı bu tezin alt amacı olarak ortaya konulmuştur.

Dönüşümcü liderlik ve boyutlarının demografik değişkenler ile ilişkisi veya farklılıklarının olup olmadığı, bunun yanında çalışmada, demografik değişkenler ile yetenek yönetiminin aralarında da ilişki olup olmadığına değinilmiştir. Tez çalışmasına göre, iş dünyasındaki yöneticilerin kendilerini doğru dönüşümcü liderlik bileşenine göre geliştirip çalışanlarının yetenek yönetimlerine katkı verebilirler.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma kapsamında İzmir ilinde çalışan 92 kişi ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamına dahil olan bireyler olasılıklı örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Seçilen yöntem, araştırmanın nesnelliği açısından önem teşkil etmiştir.

Araştırmada kullanılan ankete ilişkin olarak, uygulanan anket formunda ele alınan örneklem grubunda doğru ve tarafsız bilgilerin yer aldığı varsayılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan araştırma, İzmir ili sınırları içinde çalışma hayatını sürdüren 92 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma çalışanların çalışma yeri, vardiya saatleri, sağlık durumları vb. gibi çeşitli kısıtlamalara uğramıştır. Araştırma sonuçları, tüm kamu ve özel sektör kuruluşları için genelleştirilemez.

## **2.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırmada değişkenleri belirlemek için, dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetimi arasındaki ilişki ile ilgili bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen verilere göre araştırma modelinde, dönüşümcü liderlik için Bozkır'ın (2014), yetenek yönetimi için ise Şahin (2015) ve Tarakçı'nın (2016) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve çalışanlarının yetenek yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, bağımsız değişken olarak dönüşümcü liderliği ve boyut faktörlerini idealize edilmiş etki, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgiyi içermektedir. Çalışanların yetenek yönetimi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

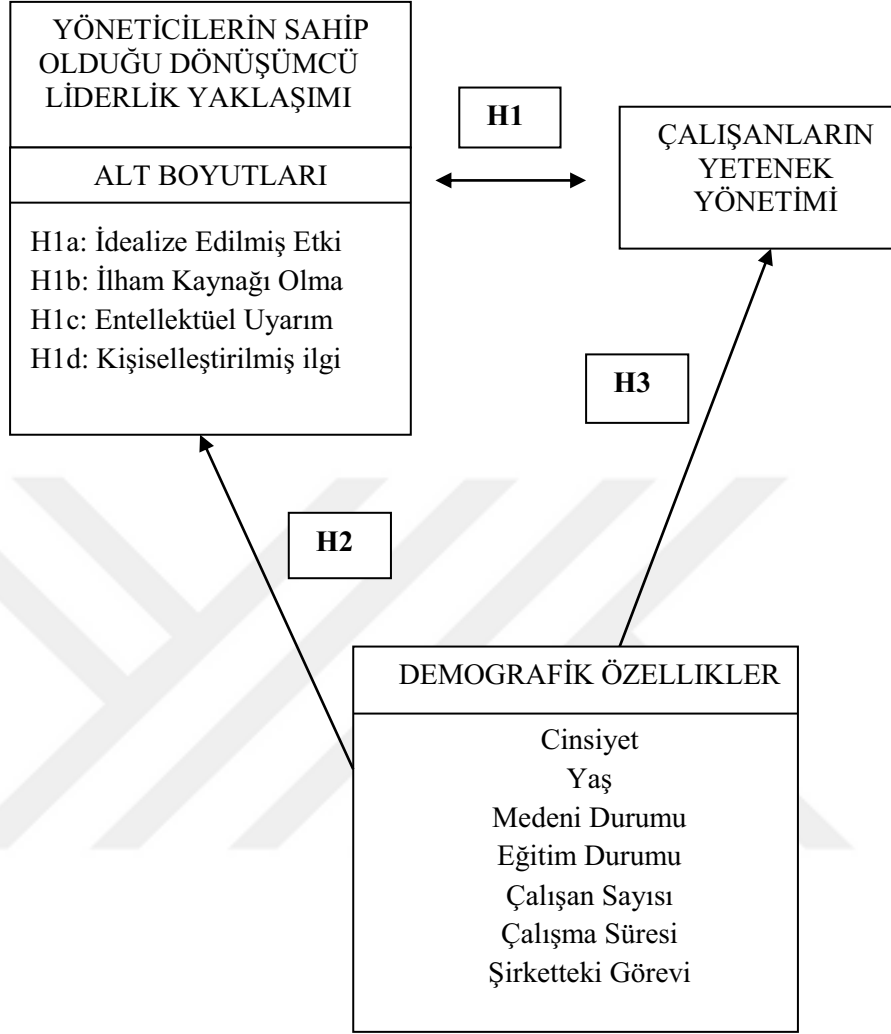
Bu çalışmada Podsakoff (1990) tarafından geliştirilen ve İşcan (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve bununla birlikte Bozkır (2014)

tarafından güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışan Yetenek Yönetim Ölçeği, Fegley (SHRM, 2006: 23) tarafından geliştirilmiş ve alt sorulardan bazıları Ooi (2009: 141) tarafından tasarlanan Çoklu Yetenek Modelinden (Bul, Geliştir ve Tut) alınmıştır. Türkiye'de yapılan çalışmalardan şahin vd. (2015) tarafından bu soruların güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır.



**Şekil 2.1. Araştırma Modeli**



## **Araştırma Hipotezleri**

**H1:** Çalışanların yetenek yönetimleri ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik yaklaşımı arasında ilişki vardır.

**H1a:** İdealize edilmiş etki boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır.

**H1b:** İlham kaynağı olma boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır.

**H1c:** Entelektüel uyarım boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır.

**H1d:** Kişiselleştirilmiş ilgi boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır.

**H2:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

**H2a:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H2b:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H2c:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H2d:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H2e:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H2f:** Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**H3:** Yetenek yönetimi, çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

**H3a:** Yetenek yönetimi, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H3b:** Yetenek yönetimi, yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H3c:** Yetenek yönetimi, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H3d:** Yetenek yönetimi, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H3e:** Yetenek yönetimi, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**H3f:** Yetenek yönetimi, şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

## **2.4 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplamak için anket kullanılmıştır. Anket aracılığıyla veri toplama iki şekilde yapılmıştır. İlk olarak, verilerin çoğunluğunu da oluşturan bu yöntem yüz yüze yapılan görüşmelerle elde edilmiştir. İkinci olarak ise, özellikle yönetim kesiminde çalışan kıdemli kişilerin iş yoğunluğu, yurt dışı seyahatleri vb. nedenler ile yüz yüze iletişimin zor olması dolayısıyla e-mail yoluyla katılımcılardan veriler toplanmıştır. Verilerin toplanması vardiya saatleri ve çalışılan iş günleride dikkate alınarak yirmi (20 gün) içinde tamamlanmıştır.

## **2.5 VERİ ANALİZİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ**

Çalışmada kullanılan anket ölçeği 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci kısmı, yönetici ve çalışanların demografik özellikleri hakkında sorular içermektedir. Anketin ikinci kısmında, Podsakoff'un (1990), "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" yardımıyla yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik testleri Bozkır tarafından "Dönüşümcü



Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" (2014) isimli yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek çalışmasından faydalanılmıştır. Ölçek 23 adet soru ve dört boyuttan oluşmaktadır. Her ifadenin ölçülmesi için; "1, Kesinlikle Katılmıyorum ve 5, Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipi ölçümden faydalanmıştır.

Anketin içinde yer alan; 1,2,4,7,8,10,13,14,16,19 ve 22 no'lu sorular idealize edilmiş etki boyutu ile ilişkili sorulardır.

Anketin içinde yer alan; 3, 9, 15, 20 ve 23 no'lu sorular ilham kaynağı olma boyutu ile ilişkili sorulardır.

Anketin içinde yer alan; 6,12,15,18 ve 21 no'lu sorular entelektüel uyarım boyutu ile ilişkili sorulardır.

Anketin içinde yer alan; 5, 11 ve 17 no'lu sorular kişiselleştirilmiş ilgi boyutu ile ilişkili sorulardır.

Formun üçüncü kısmında çalışanların yetenek yönetimi algıları ile yetenek yönetimi uygulamalarını araştırmaya yönelik 21 (yirmi bir) adet likert tipi soru kullanılmıştır. Kullanılan anket ölçeğinde Fegley'in (SHRM, 2006; 23) kullandığı yetenek yönetimi uygulamaları algısı ölçeği ile Yetenek Modelinden (Bul-Geliştir-Tut), (Ooi, 2009; 141) yararlanılmıştır.

Tez çalışması kapsamında yapılan anket ölçeğinde farklı faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörler B1-B7 arasında yetenekli çalışanların bulunmasına (Bul), G8-G15 arasında yetenekli çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine (Geliştir), T16-T21 arasında yetenekli çalışanların işletmede tutulmasına (Tut) yönelik ölçek sorulardır.

Türkiye'de yapılan benzer çalışmalar araştırıldığında kullanılan anket çalışmasının bir benzerinin Şahin (2015) tarafından "Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, (2015)" başlıklı doktora tezinde kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca; Tarakçı'nın (2016) "Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılığı, İş Tatmini ve Güvenin Ayrılma Niyetine Etkisi"

başlıklı tezinde de bu anket kullanılmıştır. Sorularda "1, Kesinlikle Katılmıyorum ve 5, Kesinlikle katılıyorum" 5'li likert ölçümünden faydalanılmıştır.

## **2.6 VERİ DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ**

Anketin yapıldığı araştırma grubu vasıtasıyla elde edilen veriler "SPSS for windows 22.0" (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) yardımıyla analiz edilmiştir.

Ayrıca, kullanılan verilerin yapılan çalışmaya uygun olup olmadığının tespiti için Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmıştır. Tez çalışmasında ana hipotez olan dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetimi ile bunların alt hipotezleri arasında bir ilişki olup olmadığının değerlendirilmesi için Frekans Analizi, Tanımlayıcı İstatistikî Analizleri, bunların yanında Pearson Korelasyon Analizi, T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi testleri uygulanmıştır.

## **2.7. BULGULAR VE YORUMLAR**

### **2.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları**

Araştırma grubuna katılan bireylerin demografik özellikleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör ve şu anki işyerlerinde ne kadar süredir ve hangi pozisyonda çalıştıklarına dair bilgiler olmak üzere aşağıda Tablo.2.1 de görülmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin sonuçlarına göre, %70,7'si erkek (65 kişi) ve %29,3'ü (27 kişi) kadındır.

Katılımcıların yaş grupları değerlendirildiğinde; 18-25 yaş grubunda 14 kişinin (%15,2), 26-33 yaş grubunda 34 kişinin (%37,0), 34-41 yaş grubunda 29 kişinin (%31,5), 42-49 yaş grubunda ise 14 kişinin (%15,2) olduğu belirlenmiştir. 50 yaş ve üzeri bir kişi bulunmaktadır.

Katılımcı grubun medeni durumları incelendiğinde; evli olan 51 kişi (%55,4) , bekar olan 34 kişi (%37,0), boşanmış olan 4 kişi (%4,3) ve dul olan 3 kişi (%3,3) bulunmaktadır.

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde ise, Yüksek Lisans/Doktora mezunu 1 kişi (%1,1), üniversite mezunu olan 26 kişinin (%28,3), önlisans mezunu 16 kişi (%17,4), lise mezunu olan ise 49 kişi (%53,3) olduğu görülmüştür. Katılımcı grubun büyük bir parçasını lise ve önlisans mezunları oluşturmuştur.

Tablo.2.1’de görüldüğü üzere katılımcıların şu anki işyerlerindeki kıdem durumu; 1 yıldan az 19 kişi (%20,7), 1-5 yıldan az 36 kişi (%39,1), 5-10 yıldan az 26 kişi (%28,3), 10-15 yıldan az 9 kişi (%9,8) ile 15 yıl ve üzeri 2 kişi (%2,2) şeklindedir.

Ankete katılan katılımcıların işyerlerindeki görevlerine bakıldığında ise, uzman yardımcısı/uzman olan 29 kişinin (%31,5), orta/üst kademe yönetici olan ise 18 kişinin (%19,6) ve işçi/çalışan 45 kişinin (%48,9) olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Değişkenler</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Cinsiyet	Kadın	27	29.3
	Erkek	65	70.7
Yaş grubu	18-25 yaş	14	15.2
	26-33 yaş	34	37.0
	34-41 yaş	29	31.5
	42-49 yaş	14	15.2
	50 ve üzeri	1	1.1
Medeni durum	Evli	51	55.4
	Bekar	34	37.0
	Boşanmış	4	4.3
	Dul	3	3.3
Eğitim durumu	Lise	49	53.3
	Önlisans	16	17.4
	Üniversite	26	28.3
	Yüksek lisans/doktora	1	1.1
Çalışma süresi	1 yıldan az	19	20.7
	1-5 yıldan az	36	39.1
	5-10 yıldan az	26	28.3
	10-15 yıldan az	9	9.8
	15 yıl ve üzeri	2	2.2
İş yerindeki görevi	Uzman yardımcısı/uzman	29	31.5
	Orta/üst yönetici	18	19.6
	İşçi/çalışan	45	48.9
<b>TOPLAM</b>		<b>92</b>	<b>100.0</b>

### 2.7.2 Güvenirlilik Analizi

Araştırmada Kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin saptamak için Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı dikkate alınmıştır. Cronbach's Alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Özdemir, 2013: 80). Dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetimi değişkenleri için ayrı ayrı  $\alpha= 0,912$  ve  $\alpha= 0,904$  gibi yüksek değerler yapılan çalışma sonucunda elde edilmiştir. Bu değerler 1'e yakın çıkmıştır ve çalışmanın güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 2.7.3. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi

Çalışmada kullanılan verilerin belirli bir dağılıma uyup uymadıklarının belirlenebilmesi için Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Yapılan tez araştırmasında ana hipotez olan dönüşümcü liderlik ve yetenek yönetimi arasındaki uyumun verilerle olan bağlantısında Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi ile incelenmiştir. Yapılan analiz neticesince her iki hipotez için elde edilen p değerinde 0.05'ten büyük olması, incelenen kavramların normal dağıldığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre hipotezlerin irdelenmesinde parametrik testlerden faydalanılmıştır.

**Tablo 2.2.** Dönüşümcü Liderlik için Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

	Dönüşümcü Liderlik
N	92
Normal Parametreler (a, b)	
Oratlama	2,85067
Standart Sapma	,92534
En Uç Farklılıklar	
Kesinlik	,060
Pozitif	,054
Negatif	,-053
Kolmogorov-Smirnov Z	,702
Anlamlılık	,534

Dönüşümcü liderlik için  $p=0,534$  değeri  $>0,05$  olduğundan veriler normal dağılmaktadır.

**Tablo 2.3.** Yetenek Yönetimi için Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

	Yetenek Yönetimi
N	92
Normal Parametreler (a, b)	
Ortalama	3,0108
Standart Sapma	,81569
En Uç Farklılıklar	
Kesinlik	,069
Pozitif	,037
Negatif	,-072
Kolmogorov-Smirnov Z	,798
Anlamlılık	,312

Yetenek yönetimi için  $p=0,312$  değerleri  $>0,05$  olduğundan veriler normal dağılmaktadır.

#### 2.7.4. Korelasyon Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeği ve bunun alt boyutları ile olan ilişkisinin yetenek yönetimi ölçeği ile olan etkileşimini test etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Bu analize ait sonuçları aşağıda Tablo 2.4'te olarak verilmiştir.

**Tablo 2.4.** Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Bu Ölçeğin Alt Boyutları ile İlişkisi

Yetenek Yönetimi Toplam Ölçek Puanı	Dönüşümcü Liderlik Toplam Ölçek Puanı			
	r=0.777, p=0.0001			
	Dönüşümcü Liderin İdealize Edilmiş Etki	Dönüşümcü Liderin İlham Kaynağı Olma	Dönüşümcü Liderin Entelektüel Uyarım	Dönüşümcü Liderin Kişiselleştirilmiş İlgi
	r=0.768 p=0.0001	r=0.679 p=0.0001	r=0.763 p=0.0001	r=0.673 p=0.0001

**H1: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır (r=0.777, p=0.0001).**

Çalışanların sahip oldukları yetenek yönetimi algısı ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kabiliyetlerinin incelendiği araştırma sonuçları Pearson Korelasyon Analizine göre değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönlü oldukça yüksek bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizin korelasyon değeri;  $r= 0.777$  ( $p=0,0001<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

H1 hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik ile yetenek yönetimi arasında belirli bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.



**H1a: İdealize edilmiş etki boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır ( $r=0.768$ ,  $p=0.0001$ ).**

Çalışanların sahip oldukları yetenek yönetimi algısı ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kabiliyetlerinin alt boyutu olan idealize edilmiş etkinin incelendiği araştırma sonuçları Pearson Korelasyon Analizine göre değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönlü oldukça yüksek bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizin korelasyon değeri;  $r=0.768$  ( $p=0,0001<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

H1a hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yetenek yönetimi ile dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealize edilmiş etki arasında belirli bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

**H1b: İlham kaynağı olma boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır ( $r=0.679$ ,  $p=0.0001$ ).**

Dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan ilham kaynağı olma ile çalışanların sahip oldukları yetenek yönetimi algısı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçları, Pearson Korelasyon Analizine göre değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönlü oldukça yüksek bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizin korelasyon değeri;  $r=0.679$  ( $p=0,0001<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

H1b hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yetenek yönetimi ve dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan ilham kaynağı olma ile arasında belirli bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

**H1c: Entelektüel uyarım boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır ( $r=0.763$ ,  $p=0.0001$ ).**

Dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım ile çalışanların sahip oldukları yetenek yönetimi algısı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçları, Pearson Korelasyon analizine göre

değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönlü oldukça yüksek bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizin korelasyon değeri;  $r=0.763$  ( $p=0,0001<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

H1c hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yetenek yönetimi ve dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entellektüel uyum arasında belirli bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

**H1d: Kişiselleştirilmiş ilgi boyutu ile çalışanların yetenek yönetimi arasında ilişki vardır ( $r=0.673$ ,  $p=0.0001$ ).**

Çalışanların sahip oldukları yetenek yönetimi algısı ile yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kabiliyetlerinin alt boyutu olan kişiselleştirilmiş ilgi boyutunun incelendiği araştırma sonuçları Pearson Korelasyon analizine göre değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönlü oldukça yüksek bir ilişkinin var olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analizin korelasyon değeri;  $r= 0.673$  ( $p=0,0001<0,01$ ) olarak bulunmuştur.

H1d hipotezinin doğruluğu kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yetenek yönetimi ile dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan bireysel düzeyde ilgi arasında belirli bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

#### **2.7.5. T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi**

Dönüşümcü liderlik ve bileşenlerinin demografik değişkenler ile ilişkisi veya farklılıklarının olup olmadığı, bunun yanında çalışmada, demografik değişkenler ile yetenek yönetiminin aralarında da ilişki olup olmadığının belirlemesi için T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analiziden faydalanmıştır.

**H2: Dönüşümcü liderlik algısı, çalışanların sahip oldukları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**

Demografik değişkenlerin, çalışan insanların yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algılarında farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem ve çalışılan sektördeki görevine göre incelendiği T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

**H2a: Dönüşümcü liderlik algısı, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların demografik özelliklerinden biri olan cinsiyet ile yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için T-Testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucuna göre, bayan çalışanların dönüşümcü liderlik algısının erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu yapılan T-Testi sonucunda tespit edilmiştir ( $t=3,104$ ,  $p=0,002<0,05$ ). Test sonuçları aşağıda Tablo 2.5'de verilmiştir. Sonuca göre, H2a hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 2.5.** Cinsiyet Göre Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı (T- Testi)

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Kadın	27	93.1481	10.90767	3.104	.002
Erkek	65	84.0169	16.00713		

**H2b: Dönüşümcü liderlik algısı, yaş faktörüne göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların demografik özelliklerinden biri olan yaş faktörü ile yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi Testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucuna göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algısının yaş faktörüne göre farklılık göstermediği

belirlenmiştir ( $F=0,748$ ,  $p= 0,5621<0,05$ ). Elde edilen sonuca göre, H2b hipotezi kabul edilmemektedir.

**H2c: Dönüşümcü liderlik algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların demografik özelliklerinden biri olan medeni durum ile yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi Testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucuna göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algısının medeni durumu faktörüne göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $F=1,711$ ,  $p= 0,171<0,05$ ). Elde edilen sonuca göre, H2c hipotezi kabul edilmemektedir.

**H2d: Dönüşümcü liderlik algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların demografik özelliklerinden biri olan eğitim durumu ile yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi Testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucuna göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algısının eğitim durumu faktörüne göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $F=2,379$ ,  $p= 0,075 <0,05$ ). Elde edilen sonuca göre, H2d hipotezi kabul edilmemektedir.

**H2e: Dönüşümcü liderlik algısı, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların demografik özelliklerinden biri olan çalışma süresi faktörü ile yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi Testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucuna göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algısının çalışma süresi faktörüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 10-15 yıldan az olan çalışanların dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir ( $F=3,137$ ,  $p=0,018<0,05$ ). Elde edilen sonuca göre, He hipotezi kabul edilmektedir.

**H2f: Dönüşümcü liderlik algısı, şirketteki pozisyona (görev) göre farklılık göstermektedir.**

Çalışanların demografik özelliklerinden biri olan şirketteki pozisyon ile yöneticileri hakkında düşündükleri dönüşümcü liderlik algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi Testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucuna göre, çalışanların dönüşümcü liderlik algısının şirketteki pozisyon faktörüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Şirketteki görev yeri işçi (çalışan) olanların dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir ( $F=3,333$ ,  $p=0,040<0,05$ ). Elde edilen sonuca göre, H2f hipotezi kabul edilmektedir. Test sonuçları aşağıda Tablo 2.6'da verilmiştir.

**Tablo 2.6.** Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Şirketteki Pozisyon Faktörüne Göre Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı (T-Testi)

		Kareleri Toplamı	Df	Kareleri Ortalaması	F	Sig.
H2b	Gruplar Arası	699.929	4	174.982	.748	.562
	Gruplar İçi	20361.810	87	234.044		
H2c	Gruplar Arası	1160.519	3	386.84	1.711	.171
	Gruplar İçi	19901.221	88	226.150		
H2d	Gruplar Arası	1960.519	4	526.715	3.379	0.03
	Gruplar İçi	18901.221	87	221.382		
H2e	Gruplar Arası	2654.590	4	663.647	3.137	0.18
	Gruplar İçi	18407.149	87	211.576		
H2f	Gruplar Arası	1467.687	2	733.843	3.333	0.040
	Gruplar İçi	19594.052	89	220.158		

**H3: Yetenek yönetimi, çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.**

Demografik değişkenlerin, yöneticilerin çalıştırdıkları kişilere uyguladıkları yetenek yönetimi konusunda farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem ve çalışılan sektördeki görevine göre incelendiği T-Testi (T-Test) ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır.

**H3a: Yetenek yönetimi, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.**

Yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum verim alarak faydalanmalarını sağlayan yetenek yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinden biri olan cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla T-Testi uygulanmıştır.

Tez kapsamında yapılan araştırmada T-Testi incelendiğinde, cinsiyete göre yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yetenek yönetiminin farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $t=-2.346$ ,  $p=0,022<0,05$ ). Kadın çalışanların yetenek yönetimi daha yüksektir. Bu sonuca göre, H3a hipotezi kabul edilmektedir. Test sonuçları Tablo 2.7'de verilmiştir.

**Tablo 2.7.** Cinsiyet Göre Çalışanların Yetenek Yönetimi (T-Testi)

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Kadın	27	81.4444	16.83427	-2.346	.022
Erkek	65	74.1692	11.91422		

**H3b: Yetenek yönetimi, yaşa göre farklılık göstermektedir.**

Yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum verim alarak faydalanmalarını sağlayan yetenek yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinden biri olan yaşa göre farklılık göstermektedir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi Testi uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi incelendiğinde, yaşa göre yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yetenek yönetiminin farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $F= 0.694$ ,  $p=0,5981<0,05$ ). Bu sonuca göre, H3b hipotezi kabul edilmemektedir.

**H3c: Yetenek yönetimi, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.**

Yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum verim alarak faydalanmalarını sağlayan yetenek yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinden biri olan medeni durumu faktörüne göre farklılık göstermektedir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi Testi uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi incelendiğinde, yaşa göre yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yetenek yönetiminin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Boşanmış olanların yetenek yönetimi daha yüksektir ( $F= 3,382$ ,  $p=0,022<0,05$ ). Bu sonuca göre, H3c hipotezi kabul edilmektedir.

**H3d: Yetenek yönetimi, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.**

Yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum verim alarak faydalanmalarını sağlayan yetenek yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinden biri olan eğitim durumu faktörüne göre farklılık göstermektedir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi Testi uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yetenek yönetiminin farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $F= 1,466$ ,  $p=0,229<0,05$ ). Bu sonuca göre, H3d hipotezi kabul edilmemektedir.

**H3e: Yetenek yönetimi, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.**

Yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum verim alarak faydalanmalarını sağlayan yetenek yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinden biri olan çalışma süresi faktörüne göre farklılık göstermektedir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi Testi uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi incelendiğinde, yaşa göre yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yetenek yönetiminin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 10-15 yıldan az çalışanların yetenek yönetimi daha yüksektir ( $F= 2,579$ ,  $p=0,043<0,05$ ). Bu sonuca göre, H3e hipotezi kabul edilmektedir.



**H3f: Yetenek yönetimi, şirketteki pozisyona (görev) göre farklılık göstermektedir.**

Yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları ve çalışanlarının yeteneklerinden maksimum verim alarak faydalanmalarını sağlayan yetenek yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinden biri olan şirketteki pozisyona göre farklılık göstermektedir. Bu ilişkinin belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi Testi uygulanmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi incelendiğinde, şirketteki pozisyona göre yöneticilerin çalışanlarına uyguladıkları yetenek yönetiminin farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $F= 2,687$ ,  $p=0,074<0,05$ ). Bu sonuca göre, H3f hipotezi kabul edilmemektedir. Test sonuçları aşağıda Tablo 2.8'de verilmiştir

**Tablo 2.8.** Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Şirketteki Pozisyon Faktörüne Göre Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı (T-Testi)

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
H3b	Gruplar Arası	706.272	4	176.568	.694	.598
	Gruplar İçi	22131.207	87	254.382		
H3c	Gruplar Arası	2360.620	3	786.873	3.382	.022
	Gruplar İçi	20476.858	88	232.692		
H3d	Gruplar Arası	1086.754	3	362.251	1.466	.229
	Gruplar İçi	21750.724	87	247.167		
H3e	Gruplar Arası	2420.929	4	605.232	2.579	.043
	Gruplar İçi	20416.550	87	234.673		
H3f	Gruplar Arası	1300.500	2	650.250	2.687	.074
	Gruplar İçi	22131.207	89	241.989		

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin etkileriyle birlikte, kurum ve kuruluşlar etkinliklerini arttırabilmek için yeni kavramlar geliştirmekte bununla birlikte ayrıca uygulama alanlarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu durum birçok konuda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli ve kayda değer değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Rekabetin hem kurumlar hem de bireyler arasında hızla artması ve insan kaynağının işletmeler için en önemli sermaye olduğunun anlaşılmasıyla birlikte işletmeler arasında geleneksel liderlik kavramlarının etkisini kaybetmeye başladığı; etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi daha modern liderlik yaklaşımlarının ise hızla önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar, özellikle dönüşümcü liderlik anlayışının çalışanların yetenek yönetimine ilişkin davranışları pekiştirdiğini göstermektedir.

Yapılan bu tez çalışmasında yöneticilerin dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanların yetenek yönetimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Literatür taraması ve incelenen yapılmış araştırmalar sonuçları irdelendiğinde dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin farklı boyutları olan; idealize edilmiş etki, ilham kaynağı olma, entelektüel uyrum ve kişiselleştirilmiş ilgi ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonuçları, dönüşümcü liderlik ile yetenek yönetimi arasındaki bağın varlığını desteklemektedir. Sonuçlara göre, idealize edilmiş etkinin yüksek derecede önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik anlayışının benimsendiği işletmelerde, çalışanların yetenek yönetimlerine dayalı performansları da yüksek olmaktadır.

Tez çalışmasında yapılan araştırma kapsamında çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının demografik özellikler olan cinsiyet, kıdem ve şirketteki pozisyon değişkenlerine göre farklılıklar

gösterdiği; ama yaş, eğitim seviyesi ve medeni durum değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sonuca göre:

- ✓ Kadınların dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir.
- ✓ 10-15 yıl deneyim olanların dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir.
- ✓ İşçilerin dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir.

Çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenleri ile çalışanların yetenek yönetimi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışan kesim bireylerinin yetenek yönetiminin yaş, eğitim durumu ve şirketteki pozisyon değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yapılan araştırmanın sonuca göre:

- ✓ Kadınların yetenek yönetimi algısı daha yüksektir.
- ✓ 10-15 yıl deneyim olan çalışanların yetenek yönetimi daha yüksektir.
- ✓ Boşanmış olanların yetenek yönetimi algısı daha yüksektir.

Yapılan araştırma sonucu olarak, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların yetenek yönetimleri üzerinde etkisinin oldukça fazla olduğu belirlenmiştir. Modern liderlik anlayışlarından dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyip dikkate alan yöneticiler; işletmelerinin vizyonuna katkıda bulunacak, çalışanlarının işletmenin amaçlarına ulaşmasında gönüllü katkıda bulunmalarını sağlayacak, onlara ilham kaynağı olacak, kısaca çalışanları için tam bir rol model olacaklardır. Bu durum, çalışanların işyerindeki görev ve sorumluluk bilinçlerinin yanı sıra performansları üzerinde olumlu etki yapacak, dolayısıyla yetenek yönetimi becerilerinin artmasını sağlayacak ve böylece işletmelerde rekabet avantajı sağlayarak, karlılığı arttıracaklardır.

Araştırma, İzmir ili sınırlarında faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışan katılımcıları kapsamaktadır. İleride yapılacak yeni çalışmalar,

doğrudan belirli sektörleri içerecek şekilde (Turizm, Bankacılık, İnşaat, Sanayi vb.), farklı yaş grupları ve farklı coğrafyalarda bulunan belirli çalışanlar üzerinde yapılabilir. Böylelikle ilgili sektör için dönüştürücü liderliğin bireylerin yetenek yönetimleri üzerindeki etkisi ortaya konabilir. Bununla birlikte, daha geniş bir örnekleme çalışıldığında sonuçların genellenebilirliği de sağlanabilir.



## KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003). *Etkili Değişim*. Çev. F. Beşenek. İstanbul: Bablali Kültür Yayıncılığı.
- Akiş, D. D. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Axelrod, A. (2012). *Gandhi, Liderlik İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperatives. *Development and Learning*, 5-12.
- Barron's. (2013). *Baron's Business Dictionary*. New York: Barron's Educational Series.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdills handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Berger, R., ve Berger, A. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Blass, E. (2009). *Talent Management (Cases and Commentary)*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bolat, D. D. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: DETAY Yayıncılık.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi* (Bs. 5.). İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cain, H. (1996). *Leadership is Common Sense*. New York: İTP.
- Chambers, E. G., ve Foulon, M. (1998). The War of Talent. *The McKinsey Quarterly*, 1-8.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması* (Bs. 1.). İstanbul: Hiperlink.

Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasında İlişkilerin Çok Yönlü Olarak değerlendirilmesi* (1 ed.). İstanbul: Hiperlink.

Değirmenci, C. H. (2012). *21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası* (1 ed.). İstanbul: Hiperlink.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdas ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.

Farley, C. (2005). HR's Role in Talent Management and Driving Business Results. *Employment Relationship Today* , 46-59.

Fegley, S. (2006). Talent Management Survey Report, Society for Human Resource Management (SHRM). 16.10.2013. USA: From www.shrm.org/research).

Frank, D., ve Taylor, C. (2007). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning* , 13-30.

Guarino, A. G. (2007). *Smart İş Not Enough (The south pole startegy and powerful talent management secrets)*. New York: John Wiley and Sons.

İbicioğlu, H., ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranış ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14, 1-23.

İşcan, Ö. F., (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioğlu, D. T. (2003). *Lider ve Liderlik* (19 ed.). İstanbul: OKUMUŞ ADAM YAYINCILIK ve EĞİTİM HİZMETLERİ.

Keçecioğlu, D. T. (1998). *Liderlik ve Lider* (24 ed.). İstanbul: LadDer Kalite Derneği.

Kılınç, M., ve Dursun, S. (2009). *Etkin Liderlik* (1 ed.). İstanbul: Hiperlink.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (9 ed.). İstanbul: Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş.

Kark, R., Shamir, B., ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

Türk Dili Kurumu. (2013). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. İstanbul.

Lee, H.-W., ve Yu, C.-F. (2011). Effect Of Organizational Relationship Style On The Level Of Knowledge Sharing. *Emeraldinsght* , 2-12.

Management Study Guide. (2008). *Management Study Guide*. Retrieved 08 12, 2017, from Management Study Guide: <https://managementstudyguide.com/leadership-styles.html>. 5-6

Northouse, P. G. (2013). *Leadership : theory and practice* (6 ed.). London: SAGE.

Northouse, P. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamaları* (6 ed.). (C. Şimşek, & M. Kaleli, Trans.) İstanbul: Süret Üniversite Yayınları.

Ooi, C. SS. (2009). *Surviving the war for talent in Asia: how innovation can help*. IBM Press, Crawfordsville, Indiana, USA: R.R. Donnelley.

Oxford. (1991). *The Pocket Oxford Dictionary of Current English*. Oxford: Oxford.

Özdemir, D. A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Phillips, R. L., Hunt, J. G., ve House, R. J. (1992). *Strategic Leadership*. London: QUORUM books.

Podsakoff, P. M & Mackenzie, S. B. & Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990) "Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours". *Leadership Quarterly*, 107-142.

Harvard Business Review. (2010). *IEDC Bled School of Management*. Retrieved 08 20, 2017, from IEDC Bled School of Management: <http://www.iedc.si/blog/single-blog-post/iedc-ideas/2016/04/08/modern-approaches-to-leadership>

Safty, A., ve Güven, H. (2003). *New Paradigms in Leadership*. İstanbul: BAÇEŞEHİR Üniversitesi Yayınları.

Safty, A. (2003). *Value Leadership*. İstanbul: University of Bahçeşehir ; The School of Government and Leadership.

Safty, A., Campbell, D., Gryskiewicz, S., ve Cleveland, H. (2003). *Multidisciplinary Global Leadership*. İstanbul: University of Bahçeşehir ; The School of Government and Leadership Publication..

Smith, M. G., ve Carter, L. (2010). *Best Practices In Talent Management*. New York: BPI (Best Practices İnstitutue).

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.



Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarakçı, H. (2016). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KIRIKKALE: Sosyal Bilimler Enstitüsü, KIRIKKALE Üniversitesi.

Yost, P. R., ve Plunkett, M. M. (2009). *Real Time Leadership Development*. New York: Willey-Blackwell.



## EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU

Değerli Katılımcı

Dokuz Eylöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütölen bu araőtirmada, "Yetenek Yönetimi ve Liderlik: Yöneticilerin Sahip Oldukları Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Yetenek Yönetme Tarzlarına Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" incelenmektedir.

Bu doğrultuda hazırlanan bu soru formunda yer alan ifadelerle ilgili düşüncelerinizi lütfen her bir soru için ayrılmıő olan cevap kutucuklarına işaretleyerek belirtiniz.

Ankette yer alan sorulara vermiő olduğunuz cevaplar, sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. İstediğiniz takdirde, araştırmanın sonuç raporları tarafınıza iletilecektir.

Araőtirmamıza sağladığınız katkı ve destek için teőekkür ederiz.

Saygılarımla,

Shahzad Khan Durrani

Dokuz Eylöl Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Bilimi Yüksek Lisans Programı

Öğrencesi

## A. KİŞİSEL BİLGİLER

- 1) Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
- 2) Yaşınız : 18-25 26-33 34-41   
42-49 50 ve üzeri
- 3) Medeni Durumunuz : Evli Bekar Boşanmış  
Dul
- 4) Eğitim Durumunuz : Lise Ön Lisans Üniversite   
Yüksek Lisans/Doktora
- 5) Çalıştığınız Sektör : Özel Kamu
- 6) Çalışan Sayısı : 0-9 10-49 50-249  
250 ve üzeri
- 6) Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl):1 yıldan az 1-5  
yıldan az 5-10 yıldan az 10-15 yıldan az  
15 yıl ve üzeri
- 7) Şirket İçindeki Göreviniz: Memur Uzman Yardımcısı /  
Uzman Orta / Üst Kademe Yönetici

## B. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri *1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum* skalasında değerlendiriniz.

NO	SORULAR	1.	2.	3.	4.	5.
1.	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3.	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4.	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5.	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6.	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7.	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8.	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9.	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10.	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11.	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12.	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13.	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14.	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15.	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16.	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17.	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18.	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19.	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20.	Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21.	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22.	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23.	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

### C. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Lütfen aşağıdaki ifadeleri *1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum* skalasında değerlendiriniz.

NO	SORULAR	1	2	3	4	5
1.	B1) Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
2.	B2) Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik Seviyelerindeki farkları belirler.					
3.	B3) Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.					
4.	B4) Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.					
5.	B5) Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.					
6.	B6) Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.					
7.	B7) Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.					
8.	G8) Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.					
9.	G9) Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.					
10.	G10) Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.					
11.	G11) Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					
12.	G12) İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak iş pozisyonları belirler.					
13.	G13) Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.					
14.	G14) Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.					
15.	G15) Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.					
16.	T16) Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
17.	T17) Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.					
18.	T18) Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan					

	duydıkları bir ortam yaratır.					
19.	T19) Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.					
20.	T20) Mevcut çalışanlara yaptıkları için gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.					
21.	T21) En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.					

