

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ FİRMA
PERFORMANSI VE ÇALIŞANLARIN KURUMA
OLAN
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**MUSTAFA MİMİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**2008
GEBZE**

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ FİRMA
PERFORMANSI VE ÇALIŞANLARIN KURUMA
OLAN
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**MUSTAFA MİMİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. NİHAT KAYA

**2008
GEBZE**



**GEBZE YÜKSEK
TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY FORMU**

JÜRİ

ÜYE (BAŞKAN) : Doç.Dr. Nihat KAYA

ÜYE : Prof.Dr. Yaman ÖZTEK

ÜYE : Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../... tarih ve .../... sayılı kararı ile yukarıdaki öğretim elemanlarından oluşmuş jüri tarafından düzenlenen/...../..... tarihli Tez Savunma Tutanağı neticesinde Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa MİMİR'in çalışması GYTE Sosyal Bilimler Yönetim Kurulu/...../..... tarih ve .../.../..... sayılı kararıyla İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak onaylanmıştır.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: LİDERLİK TARZLARININ FİRMA PERFORMANSI VE ÇALIŞANLARIN KURUMA OLAN BAĞLILIKLARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YAZAR ADI : MUSTAFA MİMİR

Bu çalışmada, Türkiye genelindeki çeşitli işletmelerde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde etkileşimsel liderliğin, liderin gücü üzerinde etkisinin olmadığı, firma performansı ve çalışanın iş tatmini üzerinde ise pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat etkileşimsel liderliğin, liderin gücü üzerinden firma performansı ve çalışanın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Dönüşümsel liderliğin ise liderin gücü, firma performansı ve çalışanın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderliğin aynı zamanda liderin gücü üzerinden firma performansını ve çalışanın iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderliğe göre firma performansı üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

SUMMARY

TITLE OF THESIS: A STUDY ON THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON FIRM'S PERFORMANCE AND EMPLOYEES' JOB SATISFACTION

NAME OF THE AUTHOR: MUSTAFA MİMİR

This study proposes that when the level of transactional and transformational leadership increases, the firm's performance and job satisfaction rises by increasing the leader's power. 182 employees from 36 organizations in Turkey completed measures of their leader's styles and effectiveness, their firm's performance and their job satisfaction. Regression analyses suggest that transactional leadership has no significant impact on leader's power but is positively related with firm's performance and employees' job satisfaction. However, the same results indicate that transactional leadership has no effect on firm's performance and job satisfaction when leader's power is used as a mediator. Furthermore, transformational leadership does have a positive impact on leader's power, firm's performance and job satisfaction. This result is confirmed when leader's power used as a mediator. Finally, regression analyses indicate that transformational leadership relative to transactional leadership has a more prominent effect on firm's performance.

TEŞEKKÜR

Pek çok kişinin emeğinin olduğu bu çalışmada, az ya da çok ayrımı gözetmeksizin emeği geçen herkese yürekten teşekkürler. Ancak isimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki onlara ayrıca teşekkür ederim. Başta tez konusunun belirlenip, çalışma planının geliştirilmesi, analizi sürecindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri ve beni güdüleyerek verdiği destekten ötürü tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Nihat KAYA'a teşekkürü bir borç bilirim. Anketin tasarlanmasında önemli katkıları olan Sayın Yard.Doç.Dr. Ercan ERGÜN' e ayrıca teşekkür ederim.

Özellikle tezimin uygulama aşamasında gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için Fiziksel Engelliler Vakfı Genel Müdürü Sayın Ali ŞAHİN'e, IBTECH Bilişim'den Sayın Bahri SEVİNDİK'e, D&D Medya Forum' dan Sayın Melike EREN hanımefendiye, araştırmanın analiz aşamasında özveride bulunarak benimle saatlerini geçiren University of Maryland'de ekonomi alanında doktora çalışmalarına devam eden kardeşim Sayın Yasin MİMİR' e ayrıca teşekkür ederim.

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana her zaman ve eğitim hayatım boyunca karşılaştığım sıkıntıları aşmamda umudunu hep diri tutan, gerek yardımları gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili aileme teşekkürlerim sonsuzdur.

Mustafa MİMİR

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	İ
SUMMARY	İİ
TEŞEKKÜR	İİİ
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	İV
ŞEKİLLER DİZİNİ	Vİİ
TABLolar DİZİNİ	Vİİİ
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TANIMLARI.....	3
2.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	4
2.3. MODERN YAKLAŞIMLAR.....	6
2.3.1. DÖNÜŞÜMSSEL (TRANSFORMATIONAL) LİDERLİK.....	8
2.3.1.1. Behling-McFillen Birleşik Dönüşümsel Liderlik Modeli.....	10
2.3.1.2. Dönüşümsel Liderliğe Bennis ve Nanus'un Yaklaşımı.....	12
2.3.1.3. Dönüşümsel Liderliğe Tichy ve Sherman'ın Yaklaşımı.....	14
2.3.1.4. Değişim Mühendisliği.....	15
2.3.2. ETKİLEŞİMSSEL (TRANSACTIONAL) LİDERLİK.....	15
2.3.3. DÖNÜŞÜMSSEL VE ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİĞİN BOYUTLARI.....	16
2.3.3.1. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları.....	17
2.3.3.1.1. Karizma.....	17
2.3.3.1.2. Telkin Edici Liderlik.....	18
2.3.3.1.3. Bireysel Düzeyde İlgi.....	18
2.3.3.1.4. Zihinsel Teşvik.....	18
2.3.3.2. Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımının Boyutları.....	19
2.3.3.2.1. Koşulsal Ödüllendirme.....	19
2.3.3.2.2. İstisnalarla Aktif ve Pasif Yönetim.....	20
2.3.3.2.3. Bırakınız Yapsınlar.....	20
2.3.4. DÖNÜŞÜMSSEL VE ETKİLEŞİMSSEL LİDERLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	21
2.3.5. DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK YAKLAŞIMINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER ...	25

2.3.6. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN İŞLETMELERE YARARLARI.....	26
2.3.7. LİDERİN GÜCÜNÜN KAYNAKLARI.....	29
2.3.7.1. Ödül Gücü.....	30
2.3.7.2.Zorlayıcı Güç.....	31
2.3.7.3.Yasal Güç.....	31
2.3.7.4.Uzmanlık Gücü.....	32
2.3.7.5.Karizmatik Güç.....	33
3. ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ.....	34
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI.....	34
3.2. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....	35
4. FİRMA PERFORMANSI VE ÖLÇÜMÜ.....	44
4.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	44
4.2. PERFORMANS KAVRAMININ BOYUTLARI.....	45
4.2.1. Etkinlik.....	45
4.2.2. Verimlilik.....	46
4.2.3. Kalite.....	48
4.2.4. Yenilik.....	48
4.2.5. Kârlılık.....	49
4.2.6. Sosyal Sorumluluk.....	49
4.2.7. Kişisel İnisiyatif.....	50
4.2.8. Kendi Kendini Yönetme.....	50
4.2.9. Görev Performansı.....	52
4.3. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN ÖNEMİ.....	52
4.4. PERFORMANS ÖLÇÜM SÜRECİ VE YÖNETİMİ.....	55
4.5. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN BELİRLENMESİNİ ETKİLEYEN ETMENLER.....	57
4.6. PERFORMANS ÖLÇÜM VE DENETİMDEN SORUMLU PERSONEL.....	60
5.LİDERLİK TARZLARININ FİRMA PERFORMANSI VE ÇALIŞANLARIN KURUMA OLAN BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	61

5.1.ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	61
5.2.ANKET ÖLÇEKLERİNİN HAZIRLANMASI.....	61
5.3.ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASINDA DİKKAT EDİLEN HUSUSLAR.....	62
5.4. BİLGİ TOPLAMA ARACI VE ANALİZ YÖNTEMİ.....	62
5.5. ARAŞTIRMAYA KATILANLARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	63
5.6. FAKTÖR ANALİZİ.....	64
5.7. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	66
5.8. KORELASYON ANALİZİ.....	67
5.9. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ.....	68
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	77
EK-1. ANKET FORMU.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL

SAYFA

Şekil 2.1: Birleşik Dönüşümsel Liderlik Modeli.....	11
Şekil 3.1: İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları.....	36
Şekil 4.1: Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları.....	56
Şekil 5.1: Birinci Araştırma Modeli.....	69
Şekil 5.2: İkinci Araştırma Modeli.....	72

TABLolar DİZİNİ

TABLO

SAYFA

Tablo 2.1: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	5
Tablo 2.2: Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar	6
Tablo 2.3: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	22
Tablo 5.1: Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı Tablosu.....	63
Tablo 5.2: Faktör Analizi Sonuçları Tablosu.....	64
Tablo 5.3: Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları Tablosu.....	67
Tablo 5.4: Faktörlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları Tablosu.....	68
Tablo 5.5: Birinci Araştırma Modeline Ait Hipotezler.....	68
Tablo 5.6: Birinci Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 5.7: Birinci Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Red Tablosu.....	71
Tablo 5.8: İkinci Araştırma Modeline Ait Hipotezler.....	72
Tablo 5.9: İkinci Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 5.10: İkinci Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Red Tablosu.....	74

1. GİRİŞ

Giderek daha hızlı değişimin yaşandığı ve daha rekabetçi hala gelen iş dünyası, yeni ortama ayak uydurabilmek, etkili rekabet gücünü koruyabilmek için köklü değişikliklere gereksinim duymaktadır. Dünyada meydana gelen bu hızlı değişimlere ve yeniliklere ayak uydurmak için işletmelerin büyük emek sarf etmeleri ve gelişen bir çevreye uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır.

Çağdaş organizasyon kavramı içerisinde en önemli unsurlardan biri liderliktir. Organizasyonların başarısı onu yönlendirecek, geliştirecek liderlere bağlıdır. Her geçen gün liderlik kavramı daha fazla önem kazanmakta, liderlerin klasik işleri yöneten ve bugünü düşünen yönetim anlayışları yerini geleceği düşünerek vizyon yaratan, değişim ve yaratıcılığa önem veren liderlik anlayışına bırakmaktadır.

Küreselleşen dünyanın gereksinimlerini kavrayan liderler, faaliyette buldukları organizasyonların başarılı bir grafik çizebilmelerinin çalışanların tatmininden geçtiğini bilmektedirler. Çalışanları mutlu edecek, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak, genel olarak organizasyon içinde kendilerini önemli bireyler hissetmelerini sağlayacak ve nihayetinde organizasyonel başarı için oluşturulacak ortam; doğrudan yöneticinin uygulayacağı liderlik tarzı ile ilgilidir.

Firmaların önceden belirlenmiş kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için mevcut çevresel faktörlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların verimliliği ve etkinliği firmanın örgütsel yapısı ve büyüklüğüne bağlı olarak firmanın performansı ve karlılığı üzerinde büyük etkiye sahiptir.

İşte bu araştırmanın amacı, bu bakış açısından yola çıkarak “ acaba dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile liderin gücü arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu kavramların çalışanın iş tatminine ve firma performansına katkısı nasıldır?” sorusuna cevap aramaktır.

Bu düşüncelerle ortaya çıkan sorunsalı çözümlmek için yaptığımız çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramını, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarını incelemeye

aldık. Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları alt boyutları ile birlikte ele alınmış ve firmalara yararları anlatılmıştır. Teorilerin gelişim süreci ve bu teorilere yönelik eleştiriler de verilmeye çalışılmıştır. Liderin gücünün kaynağı kavramı geniş olarak açıklanmış ve bu kaynakların neler olduğu bu bölümde ayrıca üzerinde durulan önemli konulardan biridir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışanın iş tatmini kavramı ele alınmıştır. İş tatmini tanım bazında incelendikten sonra iş tatmini ve tatminsizliğin neden ve sonuçları üzerinde durulmuştur, konu hakkında geniş bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde firma performansının ölçümü süreci ve yönetimi ele alınmıştır. Performans kavramı olarak tanıttıldıktan sonra boyutları değerlendirilerek, performans ölçümünün önemi, sürecin ne şekilde işlediği ve yönetimi üzerinde durulmuştur. Bölümün sonuna doğru performans ölçüm kriterleri ve bu ölçümden sorumlu olan kişiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise “Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”nın sonucunda anket yardımıyla elde edilen veriler analiz edilmiş, değişkenler arası ilişkiler araştırma modeli çerçevesinde ele alınmış ve sonuç bölümünde bu çalışmanın katkılarından bahsedilmiştir.

2. LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları

Liderlik fenomeni insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen ancak 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalar yapılan bir konu olmuştur (Bass 2004 s.11). 1974 yılına gelindiğinde, genel liderlik konusu üzerine yaklaşık 3.000 bilimsel çalışma (Stogdill 1974, s.13) ve 1981 yılına gelindiğinde ise yaklaşık 5000 bilimsel çalışma yapılmıştır (Bass 2004, s.13). Üzerinde bu kadar çok araştırma yapılan bir konu olmasına rağmen, araştırmalara göre liderlik dünya üzerinde en fazla araştırılan ama az anlaşılan bir konu olma özelliğini korumuştur (Burns 2003, s.21). Ve bugüne kadar liderliği farklı boyutlardan irdeleyen birçok kuram oluşturulmuş ve araştırmalar geliştirilmiştir. Bu araştırmalar neticesinde liderlik farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazılarına göre liderlik;

“ Bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır ” (Bass 1999, s.16).

“ Bir süreç kapsamında organizasyonel amaçların başarılması yönünde istekli ve başarılı çalışabilmeleri için bireyleri etkileme sürecidir.”(Koontz, O'Donnell ve Wehrich 1999, s.451).

Liderlik tanımlarından anlaşılacağı üzere, liderliğin bir takım özellikleri bulunmaktadır;

- Liderlikte kişilerarası etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim, lider ile takip edenler arasında karşılıklı duygu alışverişinde bulunmaktadır ve duygusal açıdan grup lideri kabullenmiştir.
- Grubun olduğu her yerde lidere ihtiyaç vardır. İster resmi grup ister gayri resmi grup olsun amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde lider önemli rol oynar.
- Liderliğin oluşması için, resmi yetkiler ile donatılması şart değildir.

- Liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik değildir. Örgütün her kademesi için liderlikten söz edilir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Değişik kademelerde gerçekleştirilen liderlikler arasındaki farklılıklar, daha çok kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır.
- Lider için yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya paradan ziyade sorumluluk alma önemlidir.
- Liderin temel alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider, öncelikle grup üyelerinin bireysel ve bazen duygusal zaman zaman da işletmenin amaçları dışında ya da bu amaçların zıddı ihtiyaçları karşılamaya çalışır (Drucker 1997, s.5).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, liderlik sürecinin; liderin özelliklerine, grubun amacına, izleyenlerin özelliklerine ve içinde bulunulan ortam koşullarına göre oluştuğunu söyleyebiliriz. Lideri ise bir grup insanı etkileme becerisine sahip ve izleyicilerini peşinden sürükleyen, örnek davranışları ile sürekli gündemde kalmayı başarabilen kişi olarak görebiliriz. Liderliği de grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için peşinden gelenleri harekete geçirici güdülendirme ve hırslandırma kabiliyeti, onları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve etkileme yöntemi olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen aslında özdeş kavramlar değildir. Keith Davis, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı “Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir.” diyerek ifade etmiştir (Davis and Newstorm 2006, s.257). Liderlik sürecini bir kişinin başkasını etkileyebilmesi oluşturur. Liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun olması şart değildir ve liderin resmi yetkilerle donatılmasına gerek yoktur.

Yöneticilik ise, örgütün toplumun istediği bir hizmet ya da ürünü üretmesi amacıyla beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin bu işlevi yerine

getirebilmesi için, bir yönetsel makama ve bu makamın getirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı hak ve yetki, liderlik ise kişinin kendinde var olan bazı güçlerini kullanabilme yeteneğidir. Yönetici gücünü sahip olduğu makamdan alırken, lider bu gücü kişisel özelliklerden ve grubun desteğinden alır.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayırım çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekilde ele alınmıştır. Bennis yönetici ve lider arasındaki farkı aşağıdaki tabloda belirtmiştir(Bennis and Goldsmith 2007, s.32).

Tablo-2.1: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

NO	YÖNETİCİ	LİDER
1	İdarecidir.	Yenilikçidir.
2	Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
3	Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
4	Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
5	Denetime güvenir.	Dürüştür, doğruluğa güvenir.
6	Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
7	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
8	Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
9	Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
10	Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
11	Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Tamer Keçecioğlu, Liderlik ve Liderler, İstanbul: Kalder Yayınları,1998, s.10

Kotter ise, liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları belirlerken yöneticileri var olan politika ve prosedürleri uygulayan, sonuçları kontrol eden, planlama ve örgütleme faaliyetlerini yürüten biri, lideri ise örgüt için yeni strateji ve politikalar oluşturan, astları vizyona ulaşmaları için teşvik edip harekete geçiren, değişime açık biri olarak tanımlamıştır (Kirel 2001, s.51).

Tablo-2.2: Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar

	Yönetici	Lider
Gündem Yaratma	Gereksinim duyulan sonuçlara ulaşabilmek için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturur ve kaynak dağılımını gerçekleştirir.	Vizyon gerçekleştirir ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturur.
İlişki Ağları Oluşturma	Gereksinimlere ulaşmak için bazı örgütsel yapıları kurma ve bireyleri bu yapılara yerleştirme, planları iletmede yetki ve sorumluluk verme, insanlara yol göstermek için politika ve prosedürleri sağlama, uygulamaları izleyebilmek için yöntem ve sistem yaratma.	İşbirliği gereksinimini iletişimle aşarak takım ve koalisyonların yaratılmasını etkileme, vizyon ve stratejilerin anlaşılmasını sağlama.
Uygulama	Sonuçları izleme, ayrıntıları planlama, sapmaları tanımlama, bu sorunların çözümünü planlama ve örgütlenme.	İnsanların temel ihtiyaçlarının doyurulması, siyasi ve bürokratik engellerin üstesinden gelmek için insanları harekete geçirme.
Sonuçlar	Değişik gruplar tarafından ana sonuç beklentilerini ortaya koyma.	Değişim sürecini üretme, firmayı daha rekabetçi kılmayı sağlayacak ilişkiler kurma, tüketicilerin istekleri doğrultusunda yeni ürünler üretecek üretme potansiyeline sahip olma.

Kaynak: Çiğdem Kirel, Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: "Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2001, S.51

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, Kotter yönetimi mevcut politikaların doğrudan uygulaması ve işlemleştirilmesi olarak görünürken, liderliği uyumlu bir değişimle bir tutar.

2.3. Modern Yaklaşımlar

Sürekli değişen çevre koşullarının baskısı ve yoğun rekabet ile karşı karşıya kalan işletmeler, bu değişimle başa çıkabilmek için örgüt yapılarıyla, iş süreçleriyle ve yönetim anlayışlarıyla bir dönüşüm sürecine girmişleridir (Özalp ve Öcal 1997, s.125).

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, yönetim ve liderlik terimlerinin ilk kez farklı kavramlar olarak ele alınmaya başlandığı 1970’li yılların ortalarında kullanılmıştır. 1973 yılında Downston ve 1978 yılında Burns ile başlayan dönüşümsel liderlik

araştırmalarının henüz ilk evrelerinde araştırmacıların; belirleme, kendine güven, vizyon, moral yükseltme gibi karizmatik niteliklere odaklandığı görülmektedir. Zaleznik ve Kets De Vries ikilisinin, liderlik ve yönetim terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alındığı eserlerinin yayınlanmasının ardından, 1978 yılında “Liderlik” adlı eseri ile Burns, “etkileşimsel” ve “dönüşümsel” liderlik kavramlarını, liderlik literatürüne sokmuştur. Bu kavramları ortaya çıktığı yıllarda pek çok yazarın, dönüşümsel liderlik kavramını liderliğin rolü, etkileşimsel liderliği ise yönetimin rolü olarak ele aldığı görülmektedir. Liderlik üzerine yapılan araştırma ve çalışmalarda dönüşümsel liderlik kavramı, zamanla normatif teori olarak ön plana çıkmış, buna karşılık etkileşimsel liderlik, yönetim faaliyetlerinde arzu edilmeyen bir liderlik biçimi olarak nitelendirilmiştir. Başlangıçta Burns tarafından, aslında değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacıyla tanımlanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, Bass tarafından ele alınarak 1985 yılında tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir (Nur 1998, s.19-26). Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümsel ve etkileşimsel lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği “çok faktörlü liderlik anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurulmuştur. Bu araştırmalar ve nitelermeler sonucunda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim bilimi alanında, üzerinde çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır.

Gerçekte Burns, liderlik olgusunu boyutsal yapıda (dimensional construct) incelerken Bass söz konusu olguyu tümleyici yapıda (complementary construct) ele almıştır (Lowe 1996, s.50). Burns için liderlik, dönüşümsel ve etkileşimsel olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Burns’ün etkileşimsel liderlik boyutunda lider; astları ile performans karşılığı ödüllendirme gibi belli değerlere dayanan alışverişlerle, karşılıklı destekle ve iki taraflı anlaşmalarla faaliyetlerini yürütmektedir. Burns tarafından söz konusu boyutun zıt kutbu olarak nitelendirilen dönüşümsel liderlik boyutunda ise lider ve izleyicileri; ödül, prim gibi geleneksel araçların bile yapamayacağı ölçüde, birbirlerini daha yüksek motivasyon ve moral düzeyine taşımaktadır. Bu bağlamda Burns’e göre bir lider, dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderlik özellikleri arasında bir davranış sergileyebilir, ancak özellikleri bu iki kutup arasında olacağından bu lider tam olarak dönüşümsel veya etkileşimsel liderlik niteliğini taşımamaktadır. Bununla birlikte, örneğin tam olarak etkileşimsel liderin

özelliklerini taşıyan bir liderin dönüşümsel lider olması da mümkün olamamaktadır. Ancak bu çalışmaları izleyen yıllarda Bass tarafından örgütsel alanda, dolayısıyla daha geniş bir perspektiften ortaya konulan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları, birbirini tümleyici yapıda ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları farklı iki liderlik türünü yansıtmaktadır. Her iki farklı türün de kendi içerisinde, kendi niteliklerini oluşturan boyutları bulunmaktadır. Dolayısıyla liderliği tümleyici iki farklı boyutta ele alan Bass için bir lider, hem dönüşümsel hem de etkileşimsel nitelik taşıyabilmektedir.

2.3.1. Dönüşümsel (Transformational) Liderlik

Dünya genelinde yeniliklerin ve teknolojinin çok hızlı artması ve rekabetin oldukça çetin bir hale gelmesi, işletme yöneticilerinin işlerini daha da zorlaştırmıştır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaya ve küresel bir ekonomide kendilerine yer edinebilmek ve bunu sürekli hale getirebilmek için işletmede büyük değişimler yapmalarına gerek vardır. Sınırlı, tekdüze işleye ve yenilikleri takip etmeyen bir sistemi işletmede devamlı bir şekilde uygulamada tutmak, örgütü iflasa götürebilir. Gelişmelere ayak uydurmak için günümüz şartlarında küçük adımlarla değişime gitmek yeterli olmayacaktır. Bunun için köklü değişimlerden yana tavır koyarak örgütte dönüşümlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu dönüşümleri gerçekleştirecek olan liderlere de dönüşümcü liderler denilir.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili ilk çalışmalar 1978 yılından sonra J.M.Burns'un çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmaları 1985 yılından sonra da Bernard M.Bass geliştirmiş ve yaygınlaştırmıştır. Bass ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümsel liderliğin, liderin izleyicileri üzerindeki etkileri ve bu etkiye ulaşmakta kullanılan davranış biçimi aracılığı ile tanımlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlik için tanım; "izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmelerini sağlamak için motive edilmiş olmaları" söz konusudur.

Dönüşümsel liderliğin en belirgin özellikleri arasında izleyicilerin davranışları üzerinde etkilerinin bulunmasıdır. Bunun sonucunda izleyiciler, lidere güven duymakta, hayran olmakta ve sadakat göstermekte, bunun sonucunda dönüşümsel bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini benimsemektedir (Shamir and Bass 1999, s.285-306). Etkin dönüşümsel liderlerin aşağıda verilen çeşitli ortak temel özelliklere sahip oldukları söylenebilir:

1. Bu liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışıla gelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştirmek, bazı istenmeyen ancak mücadele gerektiren olaylara neden olabilmektedir. Dolayısıyla bunu başaran dönüşümsel liderin, bu koşullarla başa çıkabilecek ölçüde cesaretli olduğu söylenebilir.
2. Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun ya da organizasyonun bireylerinden daha farklı ve üst düzeyde düşünebilen dönüşümsel lider, bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi kendini geliştirme eğilimlerine sahip olması özelliğinden almaktadır.
3. Bu tipteki liderler, kendilerini, değişim unsuru olarak tanımlamaktadır. Bu liderin, içinde buldukları organizasyonun yapısından, izleyicilerinin çeşitli davranışsal özelliklerini yansıtmayı bir çeşit görev olarak görmeleri doğaldır.
4. Bu liderin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyonun birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun şekle getirme özelliğini kapsadığından, dönüşümsel liderlerin birey üzerine eğilmeleri ve onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, buldukları organizasyonun başarısına yönlendirmeleri, bu liderin kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir.
5. Dönüşümsel liderler insanlara inanırlar. Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye inanmaları ve güvenmeleri, onların, bu bireylerin sorunlarını çözmelerinde ve bu bireyleri geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.
6. Bu liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu durumda izleyici, lideri ile ilişki kurmak arzusunu hissederek kendini doğrudan tatmin edebildiği bir ilişki içerisine girer ve aynı zamanda kendi değerlerine uygun bir ortam içerisinde bu ilişkiyi yaşar.

7. Vizyon, diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi, dönüşümsel liderlik sürecinin boyutlarından birini oluşturmak için gereken en önemli unsurlardan birisidir.
8. Değerler tarafından yönlendirilirler. Değerler ve inanışlar, vizyonu oluşturan unsurlar arasında en temel olanlardır.
9. Kolay pes etmeyen dönüşümsel liderler dolayısıyla; karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler (Quigley 1998, s.83).

Dönüşümcü liderliğin özelliklerine bakıldığında karizmatik liderliği, stratejik liderliği ve katılımcı liderliği içerdiğini söyleyebiliriz. Zaten karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin birinci boyutudur. Dönüşümcü liderlerin bir vizyona sahip olmaları ve şirkette ortak bir vizyonu oluşturup bunu gerçekleştirmeye çalışmaları stratejik liderlik ve katılımcı liderlikle mümkündür. Bu durumda dönüşümcü liderliğin, bahsedilen liderlik tarzları içerisinde en kapsamlısı olduğu söylenebilir.

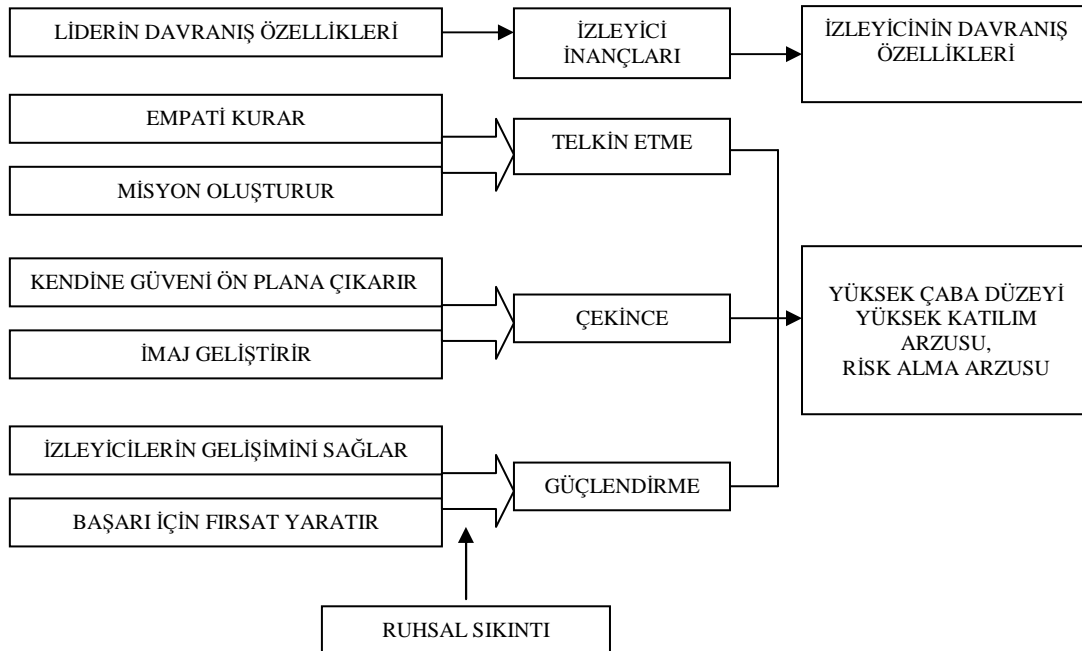
Dönüşümsel liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişimin gerekliliğini telkin etmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırmak ve böylece onlardan beklenenden fazla sonuç almak hedeflenir.

2.3.1.1. Behling-McFillen Birleşik Dönüşümsel Liderlik Modeli

Karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmaların başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlere karşı, Behling ve McFillen tarafından geliştirilen “sinkretik (farklı unsurların birleştirilmesine ilişkin) dönüşümsel ve karizmatik liderlik modeli” oluşturulmuştur. Bu liderlik yaklaşımlarının başlıca unsurlarını kapsamakta, dönüşümsel ve karizmatik liderlerin davranışlarını ölçmeye yarayan yeni araçların geliştirilmesini tartışmakta ve lider, izleyici inançları ve izleyici davranışları arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Behling and McFillen 1996, s.163-192).

Sinkretik modelin temelinde iki farklı türde değişken yer almaktadır; lider davranışının özellikleri ve izleyici inançları. Liderin 6 davranışını; “empati kurma, misyon oluşturma, kendine güveni ön plana çıkarma, imaj geliştirme, izleyici bireylerin gelişimini sağlama ve başarı için fırsat yaratma” başlıkları altında toplayan Behling ve McFillen, bu altı liderlik davranışının, izleyicilerin başlıca üç inancına etki ettiği veya bu inançlarını güçlendirdiği sonucuna varmıştır. İzleyicilerin başlıca üç inancı; “telkin olma, çekince ve güçlendirme” şeklindedir.

Liderlik davranışlarından izleyicilerin inançlarına uzanan etkileme sürecine; doğum, kriz, hastalık gibi örgütsel travmalardan kaynaklanan ruhsal sıkıntı bir başka girdi olarak alınmıştır. Ruhsal sıkıntılar işle ilgili endişe, korku ve hayal kırıklığı duygularını kapsar. Bu duygular, liderin, davranışlarını izleyici inançları üzerine yansıtırken, sürece girdi olarak katılan ve aşılması gereken, istenmeyen sorunlara yol açma rolünü üstlenmesine neden olur. Altı liderlik davranışının profili geliştirilmiştir. Bu profil; “son derece yüksek çaba düzeyi, son derece yüksek katılım arzusu ve risk alma arzusu” şeklindedir.



Kaynak: Behling and McFillen, “A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership”, Group and Organization Management, 1996, s.163

Şekil-2.1: Birleşik Dönüşümsel Liderlik Modeli

Liderin davranışlarının, izleyicilerin inançlarına olumlu yönde etki etmesi ile varılacak temel sonuçlar bağlamda ortaya çıkmaktadır. Liderin empati kurup, misyon geliştirmesi sonucunda izleyicilerin temel inançlarından biri olan telkin olma duygusu etkilenecek, kendi fikirlerinin liderleri tarafından kavrandığını gören izleyiciler, liderin oluşturduğu misyon ile telkin edilmiş olacaklardır. Telkin edilen izleyiciler, organizasyonun yararı için kendi dikkatlerini vererek, yüksek düzeyde çaba sarf edeceklerdir. Liderin kendine olan güvenini açık şekilde göstermesi ve kendine özgü, çekici bir imaj oluşturması, izleyicilerin yeniliklerden korkma duygusunu etkileyecek, bu korkunun etkisiz hale getirilmesini sağlayacaktır. Çekincelerinden arındırılan izleyiciler, kendilerini organizasyonun gerçek birer parçası olarak görecekle ve kendilerini organizasyonun yararına adayacaklardır. Bununla birlikte, izleyicilerinin gelişimini, gereksinimleri doğrultusunda eğitimlerle destekleyen liderin aynı zamanda izleyicilerine, kendilerinin başarılı olma deneyimini yaşayacakları fırsatları yaratması, izleyicilerin güçlendirilmesini ve kendi ayakları üzerinde durabilen birey niteliği kazandırılmalarını sağlayacaktır. Bu durumda, artık daha bilinçli ve bilgili duruma gelen izleyiciler, daha iyiyi, daha güzeli başarmak için risk almadan kaçınmayacaklardır.

2.3.1.2. Dönüşümsel Liderliğe Bennis ve Nanus'un Yaklaşımı

Bennis ve Nanus'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler, insanları harekete geçiren, izleyicileri lidere, liderleri de değişim temsilcilerine çeviren dönüşümsel liderlerdir. Bu liderler örgütleri içinde buldukları durumdan geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle aşılaraq çalışanlara kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak çalışanları harekete geçirenlerdir. Dönüşümsel liderler doğuştan gelen özellikleri sonucu lider olmazlar, örgüt yönlendirilmemiş bir evrimle çözümlenemeyecek yeni sorunlar ve güçlüklerle karşılaştığında ortaya çıkarlar ve örgütsel uygulamaları çevresel değişikliklere uydurabilmek için yeniden şekillendirme sorumluluğunu üstlerine alırlar. Örgütsel uygulamalardaki değişiklikleri astlara yeni yollar araması için yetki vererek ve onlarda güven oluşturarak yönetirler. Bu liderler değişikliklere karşı oluşabilecek direnişleri, gelecekle bağlantılı güven

uyandıran bir vizyonla ve örgütsel uygulamalardaki ustalıklarıyla bertaraf ederler (Bennis and Nanus 2000, s.3).

Bennis ve Nanus, mülakat ve gözlem yöntemleriyle doksan üst düzey yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalarda yöneticilere liderlikle ilgili direkt sorular yöneltilmemiş ancak kendilerinde gördükleri zayıf ve kuvvetli yönlerin neler olduğu, yaşamlarında yönetim felsefelerini ya da stillerini oluştururken önemli bir olay ya da tecrübe yaşayıp yaşamadıkları, kariyerleriyle ilgili olarak kararlaştırmış oldukları ana noktaların neler olduğu sorulmuştur. Bu seçimleriyle ilgili şu anda ne düşündükleriyle ilgili üç ana konu etrafında mülakat yapmışlardır. Mülakat ve gözlemler yöneticilerin hem iş yerlerinde hem özel hayatlarında yapılmış ve çalışmanın sonunda doksan yöneticinin hepsinde dört alanda ustalık, dört tip insan yönetimi becerisi görülmüştür. Bennis ve Nanus bu dört beceriyi liderliğin dört stratejisi olarak adlandırmışlardır. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir (Bennis and Nanus 2000, s.17-18):

Strateji-1: Bir vizyonla dikkat çekmek

Strateji-2: Haberleşmeyle anlam kazandırmak

Strateji-3: Güven Yaratmak

Strateji-4: Olumlu bir özsayı yaratılması

Strateji-1: Bugün ve gelecek arasındaki köprüler vizyonla kurulur. Yönetici ya da lider, örgütün geleceği ile ilgili bir yön seçmek için zihinsel bir imaj geliştirmelidir. Vizyon olarak adlandırılan bu imaj, bir rüya kadar bulanık ya da bir hedef gibi keskin ve açık olarak belirlenmiş bir misyon ya da görev olabilir. Herkes tarafından paylaşılan bir vizyon, örgütün ve bireylerin etkinliğini artırarak, bireylerin örgütle ilgili olarak neyin yanlış neyin doğru olduğu konusunda yargıya varmalarına ve karar verme aşamasında katılımın artmasına yardımcı olur. Keskin ve kararlı kişiliğe sahip olan liderler diğerlerinin dikkatini çekmek için zorlamazlar ve onlar zaten işle ilgili olarak gayretli ve dikkatlidirler. Dikkati yönetmek yürütmenin ilk adımıdır.

Strateji-2: Başarılı liderler, örgütün rol ve yetkilerini tanımlayan, paylaşılan bir takım anlamlar üzerine kurulmuş olduğunun farkındadır. Bu anlamları belirginleştirirken duruma göre sözel ya da sözel olmayan yollarla anlamların harekete geçirilmesini sağlarlar.

Haberleşme, örgütün hedeflerinin bir düzene konmasındaki tek yoldur ve insanlar için anlam kazandırır.

Strateji-3: Güven, sorumluluk, itimat edilebilirlik ve önceden tahmin edilebilirliktir, Örgütün bütünlüğünü sağlayan bir birleştiricidir. Lider çalışanlarda güven uyandırmak zorundadır. Değişmez ve tutarlı hareketlerle bulunduğu pozisyonu sağlamlaştırır. İnsanlar güven duyulan bir liderin arkasından gelirler.

Strateji-4: Özsaygının artırılması, kuvvetli yönlerin ortaya çıkarılıp zayıflıkların telafi edilmesiyle olur. Liderler, becerilerini disiplin ile geliştirip, bu beceriler ile işin gerekleri arasındaki uygunluğu fark ederek, olumlu bir özsaygı ile diğerlerinde de güven duygusu ve yüksek beklentiler yaratırlar.

Yazarlara göre liderlik çoğunluk tarafından sahip olunan ancak bir azınlık tarafından kullanılan, herkesin öğrenebileceği, herkese öğretilebilecek nitelikte becerilerin harekete geçirilmesidir.

2.3.1.3. Dönüşümsel Liderliğe Tichy ve Sherman'ın Yaklaşımı

Tichy ve Sherman birçok şirkette başarıyla uygulanmış olan değişimi üç perdeli bir oyun olarak ele almışlardır

Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacının fark edilmesidir. Koşulların ve çalışanların zorlandığı bu aşamada çalışanlarda mutsuzluk ve moral bozukluğu görülebilir. Bunun sebebi psikolojik rahatlamayı sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır

İkinci perde gelecek için bir plan oluşturmayı içerir. Lider bir vizyon yaratarak arayışlara çözüm bulur ve yeniliğin gereğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışır. Çalışanlar bu duruma direniş gösterebilirler, bu direnişlerin üstesinden gelebilmek için şirket içi eğitime ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir.

Üçüncü ve son perde kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için tüm çalışanların inanıp, kabul edeceği değerler ortaya konmalıdır(Tichy and Sherman 1995, s.246).

2.3.1.4. Değişim Mühendisliği

Michael Hammer ve James Champy tarafından değişim mühendisliği olarak adlandırılan yaklaşım, aslında dönüşümsel liderliğin bir başka biçimde ifadesidir. Değişim mühendisliği süresince birçok iş, tek iş halinde birleştirilir, kararlar çalışanlar tarafından alınır, iş en uygun yerde ve süreç adımları belli bir sıra içinde gerçekleştirilir, kontrol ve denetimler azaltılır.

Bu yaklaşımda değişimi gerçekleştirecek olan kişi değişim mühendisliği lideridir. Liderin temel görevi bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu, gerçekleştirmek üzere motive ve ikna etmektir.

2.3.2. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik

Burns, etkileşimsel liderlik kavramını, genel anlamda lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli değerlerde sonuçlara (ücret, prestij gibi) ulaşacaklarının bilincindedirler. Burns'ün fikirlerinden yola çıkarak araştırmalarını gerçekleştiren Bass, liderliğin araştırmalarda genellikle etkileşimsel ya da maliyet-yarar alışveriş süreci temelinde kavramlaştırıldığını savunmuştur (Hartog and Muijen 1997, s.19-35). Başka bir ifade ile etkileşimsel liderlik kapsamında; "liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı" söz konusudur (Nur 1998, 19-26). Bununla birlikte etkileşimsel liderlikte genel kanı; "izleyicinin sahip olduğu işin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans

kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması” şeklindedir (Hartog and Muijen 1997,s.35).

Etkileşimsel liderler, elde edecekleri performansın bedelini önceden belirleyerek sonucu beklemekte ve performans elde edildiğinde, başarı derecesine göre maddi veya sembolik ödülü astlarına vermektedir. Etkileşimsel liderin buldukları koşullar altında, kendilerine sağlanan yetkiler çerçevesinde izleyicilerini, şartları önceden belirlenmiş bir alışveriş ilişkisi doğrultusunda harekete geçirmeleri, bu liderin geleneksel yönetim tarzını benimsemeleri şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda etkileşimsel lider, mevcut kültürde faaliyetlerini yürütür ve iş yapılması için geleneksel yönetim stratejilerini uygular (Mosley and Pietri and Megginson 1996).

2.3.3. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımlarının Boyutları

Bass tarafından ortaya konulan liderliğe tümleyici yapı yaklaşımında, liderliğin iki boyutu olarak ele alınan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerinin her birinin kendi içerisinde alt boyutları bulunmaktadır. Dönüşümsel ve Etkileşimsel liderlik alt boyutları, genelde olduğu üzere, sekiz başlıkta toplanabilir. Bu sekiz alt boyutun dördü dönüşümsel liderliği, kalan dördü ise etkileşimsel liderliği oluşturan özellik ve yaklaşımlardır. İngilizce'deki baş harflerinden yola çıkarak liderlik literatüründe 4İ olarak adlandırılan dönüşümsel liderliğin boyutları; ideal etki (idealized influence) ya da karizma (Charisma), telkin edici liderlik (inspirational leadership), bireysel düzeyde ilgi (Individualized consideration), ve zihinsel teşvik (Intellectual stimulation) şeklindedir. Etkileşimsel liderlik ise koşulsal ödül (contingent reward), istisnalarla aktif yönetim (management by exception-active), istisnalarla pasif yönetim (management by exception-passive) ve bırakınız yapsınlar (laissez-faire) anlayışından oluşan özellik ve yaklaşımları kapsar.

2.3.3.1. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Dönüşümsel liderlik, ideal etki yani karizma, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

2.3.3.1.1. Karizma

Liderlik literatüründe, dönüşümsel liderliğin ilk boyutunu ideal etki ya da bazı yazarlara göre karizma veya karizmatik liderlik oluşturur. Karizma ile ilgili örgütsel çalışmaların en önemlisinin House tarafından yapıldığı söylenebilir (Kılınç 1997, 67-108). House, karizmatik liderlik teorisine göre karizmatik liderin üç temel kişisel karakteristiği; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilmesi şeklindedir. Bunlarla birlikte, dönüşümsel liderlik kavramını örgütsel alana taşıyan Bass, karizmatik liderin izleyicilerinde coşku ve macera duygusunu canlandırdıklarını savunmuştur. Gerçekte karizmatik lider, zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine gurur ve güven duygusu aşılar (Tepper and Percy 2004, s.734-735).

Karizmatik ve dolayısıyla dönüşümsel liderlik, radikal değişimi benimseyen yaklaşımlar olduğu için, kriz içinde bulunan bir çevre, dönüşümsel liderliğe yatkın olacaktır. Ancak karizmatik ve dönüşümsel liderlik, kriz ve rahatsızlık dönemlerinin dışında kalan başka koşullarda da etkili bir yaklaşımdır. Bu koşullara örnek olarak “girişimsel çevre” verilebilir. Bazı araştırmalar; karizmatik ve dönüşümsel liderlerin, kriz koşullarında bulunan çevrelere oranla; büyük fırsatların, bollukların ve iyimserliğin bulunduğu koşullarda daha belirgin tanımlandığını ortaya koymaktadır. Gerçekte karizmatik ve dönüşümsel liderler, ortamda belli bir değişim gerekliliğinin olmamasına rağmen devrimsel değişimleri gerçekleştirebildikleri için, liderin bu üstün özelliği, izleyiciler tarafından girişimsel çevrede daha rahat algılanmaktadır.

2.3.3.1.2. Telkin Edici Liderlik

Dönüşümsel liderliğin telkin edici liderlik boyutu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyicilerin işlerini benimseyerek yapmaları için motive eder (Bass and Steidlmeier 1999 s.173). İzleyiciler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece izleyiciler, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğrana mücadele edilen amaçlara ulaşmak yolunda daha gönüllü davranırlar.

2.3.3.1.3. Bireysel Düzeyde İlgi

Dönüşümsel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunda liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bireyin kendisine ait gereksinimleri incelemesi, takip etmesi ve dolayısıyla bu liderin izleyicilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur (Tepper and Percy 2004, s.736 ve Bass and Steidlmeier 1999, s.181-218). Bireysel düzeyde ilginin varlığı, liderin otoriter yönetici tipinden ayrı algılanmasına sağlamakta, böylece lider yalnızca elindeki güç ve pozisyon yardımı ile iş yaptıran bir kişi olmaktan çok daha farklı bir kimlik kazanmaktadır. Bu boyutun varlığı, liderliğin otoriter kontrolün ötesinde bir nitelik olduğunu göstermekte, liderliğin otoriter kontrolden farklı ele alınabilmesi için başkalarını düşünme olgusunun önemini vurgulamaktadır. Başkalarını düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, liderliğini uygulama konusunda büyük avantaja sahip olmakta, hiç kuşkusuz liderlikte bireysel düzeyde ilgi gibi bir boyutun varlığı, diğer boyutları da güçlendirici bir rol oynamaktadır.

2.3.3.1.4. Zihinsel Teşvik

Zihinsel teşvik boyutu, örgütsel kültür ile liderlik kültürü arasındaki yapısal unsurları ihmal eden bağları kıran dinamik bir süreçtir (Bass and Steidlmeier 1999, s.170). Diğer bir ifade ile bu boyut, dönüşümsel liderliğin etik açıdan normatif yönünü oluşturmakta ve bireylerin faaliyetlere katkısını bilinçli olarak arttırmaktadır. Zihinsel yönden izleyicilerini teşvik eden lider, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmeye teşvik edici yeni fikirler ortaya

koyar (Hartog and Muijen 1997, s.25). İzleyiciler, böylece sorunların daha çok bilincinde olmaya başlar ve liderin inançları ve değerleri konusunda daha yoğun biçimde bilgilendirilir. Bu noktada izleyicisinin kendi inanç ve değerlerini liderinki ile karşılaştırması ve lideri benimseme kararı alması söz konusu olmaktadır.

Zihinsel teşvik dinamik bir süreç olarak üç adımda ele alınabilir (Bass and Steidlmeier 1999, s.172); olay değerlendirme, vizyon geliştirme ve uyarlama. Bu süreç yardımı ile izleyicilerin gelecekteki varsayımları sorgulaması kolaylaşırken, sorunlara daha yaratıcı çözüm getirmeleri sağlanmaktadır. Dolayısıyla lider, yeni fikirler ortaya koydukça izleyiciler bu fikirlerle uyumlu uygulamalar yapmaktadır. Kuşkusuz zihinsel teşvik, astların, karşılaştıkları sorunları kendileri tarafından analiz edildiği ve bu sorunlara yine astlar tarafından çözüm getirildiği koşullarda sağlam temellere dayandırılabilir. Bu bağlamda zihinsel teşvik boyutu, astlar tarafından kavramsallaştırıldığında ve anlaşıldığında kullanılabilir, liderin oluşturduğu yeni fikirlere katkılar böylelikle sağlanacaktır. Sonuç olarak zihinsel teşvik, liderin izleyicilerini daha zekice düşünmeye, rasyonelliğe ve sorunları dikkatle çözmeye yönlendirdiği bir dönüşümsel liderlik boyutudur (Luthans 2002).

2.3.3.2. Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımının Boyutları

Dönüşümsel liderliğe karşılık etkileşimsel liderliğin de koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim, bırakınız yapınlar olmak üzere dört boyuttan oluştuğu literatürde kabul görmektedir.

2.3.3.2.1. Koşulsal Ödüllendirme

Belirlenmiş performans düzeylerine erişen izleyicilerin ödüllendirilmesi ilkesine dayanan bu yaklaşımda ödül, ulaşılan performans düzeyine ve gösterilen çabaya göre belirlenmektedir (Hartog and Muijen 1997, s.25).

2.3.3.2.2. İstisnalarla Aktif ve Pasif Yönetim

Etkileşimsel liderliğin diğer iki boyutunu oluşturan istisnalarla aktif ve pasif yönetim yaklaşımları, liderin işler yanlış yürüdüğünde ya da öngörülen standartlara ulaşılmama durumunda düzeltici harekete geçmesini ifade eden yaklaşımlardır (Hartog and Muijen 1997,s.30). Bu yaklaşımlar çerçevesinde faaliyetlerini yürüten lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işlenmesi halinde direktif vermekten kaçınır ve performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zaman kullandıkları yöntemler ile yürütmelerine izin vermektedir (Hater and Bass 1998 s.695-702). İstisnalarla yönetimde iki tür yaklaşım vardır; istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında lider, proaktif davranarak standart prosedürlerle sapmaları araştırır ve olumsuzluğun yaşandığı durumda harekete geçer. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımında ise lider önceden sapmaları araştırarak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmaların ve olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda harekete geçmektedir. Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yürütülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur.

2.3.3.2.3. Bırakınız Yapsınlar

Özgür bırakıcı (Laissez-Faire) liderlik yaklaşımı kimi zaman dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da, bu liderlik türü liderlik literatüründe etkileşimsel liderliğin dördüncü boyutu olarak da kabul edilmektedir. Laissez-Faire liderlik, bir anlamda liderliğin olmamasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile laissez-faire liderlik; pasif liderliğin en uç noktası, hatta hiç olmaması şeklinde tanımlanabilmektedir (Hartog and Muijen 1997, s.31). Bu yaklaşımda astlar, her konuda özgür bırakılmakta, hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir.

2.3.4. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Genellikle birbirine zıt olarak algılanan dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik yaklaşımları bir arada ele alınmış ve araştırmalar bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Literatürde kısmen de olsa, dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderlikten ayrı tutulmaması gerektiği yönünde görüşlerle de karşılaşmak mümkündür. Bu yöndeki görüşlere örnek olarak dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderlik üzerine kurulmuş bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınması gösterilebilir (Mosley and Pietri and Megginson 1996). Bu çerçevede, etkileşimsel liderlik ile elde edilebilecek sonuçların daha iyi olması için dönüşümsel liderliğin astların çabalarını ve performanslarını artırıcı özellikte olduğu, karizmanın ötesinde bir liderlik niteliği gösterdiği, karizmatik liderliğin astlarını geleceği görme konusunda telkin ederek harekete geçirdiği, dönüşümsel liderliğin ise geleceği görme konusunda telkin etmekten daha da fazlasını yaparak astları bu konuda eğittiği görüşleri savunulmuştur.

Bu iki liderlik yaklaşımını karşılaştırabilmek için her iki liderlik türünün de yapısını aynı boyutlar üzerinde incelemek mümkündür. Bu yönde yapılan araştırmalara örnek olarak McAleer'in yapmış olduğu çalışma gösterilebilir (Mosley and Pietri and Megginson 1996). McAleer, Bass' in "etkileşimsel liderliğin belli bir düzeyde gelişme sağlarken, dönüşümsel liderliğin çok daha üst düzeyde gelişim sağladığı" şeklinde önermesinden yola çıkarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarını; "karakteristikler, motivasyon, güç, odak, lider, astlar ve sonuçlar" olmak üzere yedi boyut üzerinde analiz ederek karşılaştırdığı bir tablo geliştirmiştir. Bununla birlikte, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerini karşılaştırma boyutlarına; "gelişim türü, yürütme ve yetki türü" boyutlarını ekleyerek, yukarıda anlatılanlar doğrultusunda yönetim fonksiyonlarını ve ilkelerini, karşılaştırma yöntemine biraz daha entegre etmek ve yeni bir tablo oluşturmak mümkündür.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik boyutlarına süreç yaklaşımı ile bakıldığında, bu boyutların temelinde iki farklı sürecin yer aldığı görülmektedir; etkileme süreci ve alışveriş süreci. Alışveriş süreci kavramı içerisinde; liderin istekleri ile içinde bulunduğu

organizasyonun kuralları yardımı ile motive ettiği izleyicileri razı edebilme olanakları bir araya getirilmektedir. Diğer yandan etkileme süreci; izleyicilerin, işlerin yapılması ile varılacak sonuçların öneminin gerçek anlamda farkında olmalarını sağlayarak motive edilmelerini ve her izleyici bireyin kişisel ilgisini, organizasyonun yararına yöneltmeleri olgularını kapsamaktadır (Shamir and Bass 1999, s.267-271). Bu noktadan hareketle, dönüşümsel liderliğin temelinde etkileme sürecinin, etkileşimsel sürecin temelinde ise alışveriş sürecinin yattığı görülmektedir. Fikirler, etkileşimsel liderlik yaklaşımında evrimsel özellik gösterirken, dönüşümsel liderlikte amaç izleyicileri köklü bir değişime adapte etmek olduğundan, daha devrimsel nitelik taşımak durumundadır.

Tablo-2.3:Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

	ETKİLEŞİMSSEL	DÖNÜŞÜMSSEL
Özellikler	-Alışveriş süreci -Evrimsel fikirler -Geleneksel yönetici bakış açısına yatkınlık -Reaktif -Sonuçlara odaklanma	-Etkileme süreci -Devrimsel fikirler -Girişimsel bakış açısına yatkınlık -Proaktif -Vizyona odaklanma
Yürütme	-Emir -Organizasyon kuralları -Oluşturulan plan dâhilinde	-Telkin etme -Değerler, vizyon -Vizyon üzerinde iletişim
Yetki Türü	-Yetkilendirme	-Güçlendirme
Motivasyon	-Koşulsal ödüllendirme	-Telkin etme
Güç	-Geleneksel	-Karizmatik
Lider	-İşi tanımlar -Rolleri belirler	-Danışmacı ve öğreticidir -Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	-Birey ve organizasyon ayrıdır.	-Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	-Beklenen performans	-Bireyler beklenenden fazlasını yapar.
Gelişim Türü	-Adım adım gelişme	-Köklü değişimler
İşletme Çevresi	-Durağan koşullara uygunluk	-Hareketli koşullara uygunluk

Kaynak: MOSLEY D.C; PİETRİ P.H. and MEGGİNSON L.C., "Management: Leadership in Action", Newyork, Harper Collins Publishers, 1996

İzleyicilerin bireysel düzeyde ele aldığı, yönlendirildiği ve geliştirildiği dönüşümsel liderlik sürecinde; süreç boyunca devam eden araştırma, eğitim, inceleme, ilgilenme gibi faaliyetler dizisinden, dolayısıyla sürekli bir hazırlık unsurunun varlığından söz etmek mümkündür. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucu ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için önceden gerekli hazırlıkların yapıldığı bir proaktif özellik sergilemektedir. Etkileşimsel liderlik sürecinde ise, etkileşimsel liderliğin özellikle istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik boyutlarından yola çıkarak bir reaktif davranıştan söz etmek mümkündür. Reaktif davranış kapsamında lider, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucu ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için gerektiği zamanlarda, diğer bir ifade ile sonradan önlem alma, ödüllendirme, uyarma gibi yollara başvurmaktadır. Dönüşümsel liderler vizyon belirleyebilen ve buna sadık kalabilen kişilerdir. Vizyonu oluşturan unsurlar arasında değerlerin ve inançların olması, oluşturulan vizyona ulaşmak için faaliyetlerini gerçekleştirecek bireylere ilginin gösterilmesi anlamını taşımaktadır. Bu durumda, bireysel düzeyde ilgi gösteren ve bireyler üzerinde karizmatik etkiye sahip olan dönüşümcü liderin vizyon odaklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan tasarlanmış prosedürlerle, istekte bulunma ve karşılığında ödüllendirme gibi alışveriş ilişkisi içerisinde olmayı tercih eden etkileşimsel liderin sonuçlara odaklandığını söylemek mümkündür.

Her iki liderlik yaklaşımının yürütme fonksiyonu açısından karşılaştırılması ile, etkileşimsel liderin, astlarını, ağırlıklı olarak emir-komuta ilkesi ile yönettiği, diğer yandan dönüşümsel liderlerin temel yürütme dayanaklarının, astlarını emir-komuta ile harekete geçirmek değil, telkinlerle yönlendirmek olduğu görülmektedir. Böylece astlar, dönüşümsel liderlik yaklaşımı çerçevesinde, içinde buldukları durumu, yapmaları gereken işlerin nitelikleri ve varacakları sonucu önceden algılayarak ve bu yönde kişisel dikkatlerini vererek hareket etmektedir. Etkileşimsel liderler, yürütme aracı olarak organizasyon kurallarını ve sonuca göre ödüllendirme kriterlerini kullanırken, dönüşümsel liderler, bu araçlar yerine değerler ve geliştirdikleri vizyon üzerinden faaliyetleri yürütmeyi tercih etmektedir. Bu durumda, oluşturulan plan dahilinde faaliyetlerin yürütülmesi yerine, geliştirilen vizyon dahilinde uygulamaların yapılması söz konusu olmaktadır.

Dönüşümsel liderlik, boyutlarının özelliği gereği, bireyin niteliklerine ve gelişmesine önem veren, onun kişisel ilgisini organizasyon yararına kullanmasını hedefleyen bir liderlik yaklaşımını sergilemektedir. Etkileşimsel liderlikte ise, liderin astları ile belli bir alışveriş sürecini gerçekleştirmesi söz konusudur. Etkileşimsel liderlikte, yetkilendirme ya da yetki devri ön plana çıkmaktadır. Yetki devri ile yöneticinin, herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını kendi arzusu ile bir astına vermesi, ancak verdiği bu hakkın sonuçlarından hala kendisinin sorumlu olması ifade edilmektedir (Koçel 2003, s.251). Diğer yandan, astlarının her birisi ile ayrı ayrı ilgilenerak onların gelişmesini hedefleyen, dolayısıyla dönüşümsel lider olma özelliklerini gösteren, onları geliştirme yolunda astlarını eğiterek onlara, sadece yetki verme eğiliminin çok ötesinde, başarıyı tatmalarını sağlayacak şekilde sorumluluk, kaynak, ortam gibi fırsatlar yaratan yönetici; bu hareketleri ile güçlendirme (empowerment) uygulaması gerçekleştirmektedir. Bu konuda motivasyon, koşulsal ödüllendirmelerle değil, telkin etme, ilham verme yolu ile gerçekleştirmektedir. Etkileşimsel liderler güçlerini, organizasyon içerisinde buldukları pozisyonlardan sağlayarak faaliyetlerini yürütürken; dönüşümsel liderlerde gücün temeli, liderin karizmasına dayanmaktadır. Etkileşimsel liderler, geleneksel organizasyon yapısı çerçevesinde işleri tanımlayan, rolleri belirleyen yöneticileridir. Dönüşümsel liderlik ise işin tamamlanmasından çok danışmacı ve öğretici kimliği ile yine güçlendirme anlayışı çerçevesinde işin, işi yapan tarafından sahiplenilmesini sağlar. Astlar, etkileşimsel liderlikte, organizasyonun faaliyetlerini yürüten elemanlardır. Dönüşümsel liderler ise, astlarının bireysel ilgi ve konsantrasyonlarını organizasyonun yararına yönelterek onları organizasyon ile bütünleştirir.

Etkileşimsel lider için, alışagelmış kalıplar içerisinde, astlardan beklenen performansı yakalamak yeterlidir. Bu liderlik yaklaşımında, izleyicinin göstereceği performans zaten bellidir. Dönüşümsel liderlik yaklaşımında ise izleyici birey, sürekli gelişme içerisinde bulunduğu için, kendisine lider tarafından sunulan olanakları da kullanarak, kendisinden beklenenin üzerinde bir performans sergilemektedir. Dönüşümsel liderlik, literatürde genellikle ön plana çıksa da, gerçekte her zaman bir panzehir olma niteliği taşımamaktadır (Bass 2004, s.130). Durgun Pazar koşullarında faaliyet gösteren işletmelerde yöneticilerin gerekli günlük liderliği göstermeleri genellikle yeterli görülmektedir. Bu duruma ek olarak; teknoloji, iş gücü ve diğer çevre koşullarının da durgun olması, diğer bir ifade ile işletmenin durağan çevre koşullarında bulunması, sadece yapılacaklar için belli sözler veren ve işin

karşılığında çalışanları ödüllendiren etkileşimsel lider tipindeki yöneticinin yeterli olmasına yol açmaktadır. Diğer yandan, ürün-yaşam seyrinin kısa olduğu hareketli bir pazara sahip veya kullanılan teknolojinin henüz eskimeden kullanışsız duruma geldiği teknolojik çevreye sahip işletmelerde dönüşümsel liderliğin organizasyonun her düzeyinde uygulanması, yeni taleplerin ve değişimlerin önceden tahmin edilerek organizasyonun lehine dönüştürülmesine olanak sağlamaktadır. Dönüşümsel liderliğin işe alım, seçim, terfi, eğitim ve geliştirme gibi işletmenin önemli politikalarında güçlendirilmesi, beraberinde organizasyonun sağlıklı, sağlam ve etkin performans ile faaliyetlerini yürütme olanağını getirmektedir.

2.3.5. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımına Getirilen Eleştiriler

Liderlik literatüründe, genellikle son derece ideal bir yaklaşım olarak ele alınan dönüşümsel liderlik yaklaşımına iyimser perspektiften bakan yazarların yaptığı çalışmaların yanında, bu yaklaşımı eleştiren çalışma ve araştırmalara da rastlamak mümkündür. Dönüşümsel liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylemek mümkündür (Shamir and Bass 1999, s.292). Kavramsal perspektifteki incelemelere örnek olarak Shamir'in getirdiği eleştiriler gösterilebilir. Bu eleştirilerden yola çıkarak, dönüşümsel liderlik yaklaşımının kavramsal zayıflıkları aşağıdaki şekilde genelleştirilebilir:

- Etkileme süreci, liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkilerini tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümsel liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümsel liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır.
- Liderin, dönüşümsel özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi söz konusudur. Yapılan dönüşümsel liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift (dyadic level) bireysel düzeydeki sürece

yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir.

- Dönüşümsel liderliği oluşturan bileşke boyutlarının her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır.
- Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümsel liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda maksimum düzeyde bir ortak görüşü engellemektedir. Dönüşümsel liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.
- Diğer liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi, dönüşümsel liderlik profili de, “kahraman lider” çerçevesi üzerine kurulmuş, etkini akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümsel liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir korelasyon bulunduğunda, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar göz ardı edilmektedir.

2.3.6. Dönüşümsel Liderliğin İşletmelere Yararları

Dönüşümsel liderliğin işletmelere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Bass 2004, s.325):

1. **Kurum İmajına Etkisi:** Yukarıdan aşağıya dönüşümsel liderlik yaklaşımının uygulandığı bir firmada, bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, firmanın kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansiyacak ve firmanın rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak, bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca

dönüşümsel liderlik yardımı ile zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur.

2. **İşe Alınma Etkisi:** İşletmelerde dönüşümsel liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olacaktır (Bass 2004, s.329). İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, işe başlamaları ile aynı anda, dönüşümsel liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini gerçekleştirip eğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır (Bass 2004, s.329).
3. **Gelişime Etkisi:** Dönüşümsel liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu yardımı ile organizasyon içerisinde faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır (Bass 2004, s.330).
4. **Eğitime Etkisi:** Dönüşümsel lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda eğitime fırsatı bulacaktır. Dönüşümsel liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, işletmelere yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.
5. **İş Tasarımına ve Görevlendirmeye Etkisi:** Dönüşümsel liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimleri belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümsel liderin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Bass 2004, s.330).

6. **Örgütsel Yapıya Etkisi:** Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, dönüşümsel liderlik, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşıyacaktır (Bass 2004, s.332). Bu tip işletmelerin başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olacaktır; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, bireysel ilgileri ortak amaç için kullanıma yönelttiği dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile karşılanabilir. Sonuç olarak bu tip işletmeler sürekli değişim ve yenilenme gereksinimi, dönüşümsel liderlik boyutları ile karşılama şansına sahip olacaktır.

1978 yılında Burns ile siyasi bilimler alanında başlayan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik araştırmalarını örgütsel literatüre uyarlayan Bass, liderlik araştırmalarının temelini, kendisinin, dönüşümsel ve etkileşimsel lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği “çok faktörlü liderlik anketi (MLQ)” üzerine kurmuştur. Burns’ün liderlik olgusunu boyutsal yapıda ele alarak, dönüşümsel ve etkileşimsel olmak üzere iki farklı liderlik türü olarak incelemesine karşın Bass, liderliği bir spektrum olarak düşünmüş ve dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderliği, bu spektrumun zıt yöndeki iki ucu olarak konumlandırmıştır.

Etkileşimsel liderlik yaklaşımı daha geleneksel niteliklere dayandırılırken, bu yaklaşım kapsamında, liderin izleyicilerine yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı ele alınmıştır. Diğer yandan dönüşümsel liderlik yaklaşımı, kavram olarak liderin ve izleyicilerin ortak bir amaç için birleşmeleri, istek düzeylerini yükseltmeleri ve beklenenden daha fazlasını yapabilmelerini içerdiğinden, etkileşimsel liderliğe karşıt bir yaklaşım olarak ele alınmış, daha normatif bir teori olarak ön plana çıkmıştır.

Dönüşümsel liderliğin işletmelere, literatürde “özenilen, arzulanan” lider tipi olarak genel kabul görmesini destekleyici yararları arasında kurum imajını güçlendirmesi, işe

alımlarda adaylar için işletmenin çekici gelmesi, örgütsel gelişime sinerjik katkıda bulunması sayılabilir. Dönüşümsel liderliğin işletmelerin türlerine göre kabul görme dereceleri ise, organizasyonun uyum sağlamaya veya değişime yönelmesi, örgütsel görev sistemi, örgütsel yapı türü ve iç yönetim tarzı açısından farklılık göstermektedir. Bu bağlamda; dönüşümsel liderliği en yüksek derecede kabul eden organizasyonları; uyum sağlamaya yönelen, dışa dönük görev sisteminin baskın olduğu, basit yapıya sahip ve klan yönetim türünü benimsemiş işletmeler oluştururken; dönüşümsel liderliği kabul edemeyen ve bu yaklaşıma olumsuz tepki veren organizasyonlar ise etkinliğe yönelen, içe dönük görev sisteminin baskın olduğu, makine bürokrasisinin, profesyonel bürokrasinin ya da bölümlere göre ayrılma ilkesinin hakim olduğu bir yapıya sahip, pazar ya da bürokratik yönetim türünün benimsenmiş olduğu işletmelerden oluşmaktadır. Bununla birlikte dönüşümsel liderliğin etkinliğinin, kültürel ve toplumsal özellikler, cinsiyet gibi çeşitli pozisyonlarda farklılık gösterdiği söylenebilir.

Sonuç olarak, dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarının tümleyici yapı çerçevesinde karşıt türler olarak ele alınması; liderin davranışlarını koşullara göre sergileyebileceği, ancak arzu edilen liderlik türünün yine de dönüşümsel liderlik olduğu anlamını taşımaktadır.

2.3.7. Liderin Gücünün Kaynakları

Güç, lider ve yöneticilerin astlarının davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkiyi gösterir. Bir kişi diğerlerinin farklı davranmasına neden olabiliyorsa, o kişinin diğerleri üzerinde güce sahip olduğu söylenebilir. Güç bireyler arası ilişkilerde geçerli ve etkili olan bir kavramdır. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. (Ferrell and Fraedrich, 1994, s.140.)

Güç, Latince posse kelimesinden gelir ve yapma, yapabilme, değiştirme, etki etme veya etkileme anlamına gelir. Güce sahip olmak kontrol etme ya da değiştirmeye yönelik kapasiteye de sahip olmak demektir. Liderliğin bütün şekilleri gücü kullanmak zorundadır. Ancak güç, etkili olmak için cezalandırıcı ya da diktatörce olmak zorunda da değildir. Güç, amaç ve hedeflerin izlenmesinde organizasyon üyelerine rehberlik etmede, onları yöneltme ve bir orkestra şeklinde yönetmede zorlayıcı olmadan da kullanılabilir. Liderler izleyicilerini

sadece yönetmemeli onlarla ilgilenmelidirler. Liderler, model ve mentor olarak hizmet etmeli, disipline son derece önem veren bir amir de olmamalıdır.

Görüldüğü gibi liderlik, sadece güçle başlayan ve sadece bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur. Liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki güç ve değer yüklü bir ilişkidir. Liderliğin gerçek rolü, bir organizasyonun değerlerini yönetmektir. Liderliğin tümü değer yüküdür. Liderlik her zaman çoğuldur ve lider ile izleyiciler arasında dinamik bir ilişki vardır (Gini 1997, s.324-325).

Önemli kişilerin statüsü ve gücü çalışanların beklentilere uygun olarak çalıştırılmasında yapılan baskının miktarı ile ilişkilidir. Yetkili konumdaki bir kişinin istekleri, astlarının etik değerleri ile uyuşmadığı zaman bile, yetkili konumdaki kişi çalışanlarına boyun eğdirecek kuvvetli bir baskıyı oluşturabilir. Örneğin bir yönetici astına “Pazartesi sabahına kadar rakiplerimizin satışları hakkında güvenilir bilgi istiyorum ve bunu nasıl elde edeceğin benim için önemli değil” diyebilir. İşi konusunda etik değerlere sahip olan ast ise, bu bilgiyi elde etmek için etik olmayan şeyleri yapma konusunda üzerinde bir baskı hissedecektir (Ferrell and Fraedrich 1994, s.141).

Yöneticiler astlarını etkilemede beş çeşit güç kullanmaktadır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bu beş temel güç çalışanları etik veya etik olmayan şekilde motive etmek için kullanılabilir. Bu beş güç aşağıda açıklanmıştır (Ferrell and Fraedrich 1994, s.141).

2.3.7.1. Ödül Gücü

Ödül gücü kişinin arzulanan bir şeyi diğerlerine sunarak, diğerlerinin davranışını etkileme yeteneğini gösterir. Tipik ödüller para, statü veya terfi olabilir. Örneğin, bir satış elemanı iki saat markasının satışında çalışıyor olsun. Bunlardan daha kaliteli olan saatin satış elemanı tarafından satılmak isteneceği düşünülür. Ancak düşük kaliteli saat için % 10 fazladan prim veriliyorsa, satış elemanı bu saati satmak için daha çok çaba sarf edecektir. Bu

örnek, ödül vermenin uzun dönemde çalışanların davranışlarını değiştirmesinde çok etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, kısa dönemde ödül gücü zorlayıcı güç kadar etkili değildir.

2.3.7.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, temelde ödül gücünün tersidir. Bir şeyi yapması için kişinin ödüllendirilmesi yerine zorlayıcı güç hareketleri veya davranışı cezalandırır. Örneğin, değerli bir müşteri başka yerden alabileceğini belirterek endüstriyel satış elemanından rüşvet talep edebilir. Satış elemanı rüşvetin etik olmadığına inanmasına rağmen, ona patronu tarafından yükselme şansını kaybetmemesi veya müşteriyi memnun etmesi gerektiği söylenmiş olabilir. Eğer belli davranışlara izin verilmezse patron olumsuz bir yaptırımını empoze ediyor demektir. Zorlayıcı güç davranışı değiştirmek için korkuyu kullanır. Bu nedenle, zorlayıcı güç uzun döneme göre kısa dönemde davranışın değiştirilmesinde çok etkili olabilmektedir. Bununla beraber zorlayıcı güce maruz kalan insanlar sürekli olarak daha güçlü olan kişilerin ve diğerlerinin saffına geçerek bir denkleştirmeyi araştıracaklardır. Ya da daha basit bir seçimde bulunup işletmeden ayrılmayı düşüneceklerdir. Zorlayıcı gücün kullanıldığı işletmelerde ilişkiler uzun dönemde genellikle bozulur.

2.3.7.3. Yasal Güç

Yasal güç, belli bir kişinin diğerlerini etkileme gücü hakkına sahip olması ve diğerlerinin ona uyma yükümlülüğünün olmasından kaynaklanır. İşletmelerde gücün geleneksel görünümü, bireylere verilen yetki pozisyonu ve unvanıdır. Yetki şekillerine çok güçlü bağlılık, çok güçlü karizmatik liderlerin bulunduğu işletmelerde ve merkezileşmiş yapılarda bile görülebilir. Örneğin, bir işletmede yönetici, çalışanlarına satışları arttırmak için siparişin nasıl alındığının önemli olmadığını söylerse ve çalışanda yasal güce çok güçlü bir şekilde bağlı ise, o kişi siparişi yerine getirmek için her şeyi deneyebilir.

2.3.7.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, kişinin bilgisinden ya da bilgili olarak algılanmasından kaynaklanır. Uzmanlık gücü, genellikle yönetici ve astların karşılıklı güvenlerinden kaynaklanır. Güvenilirlik ve dolayısıyla uzmanlık gücü, kişinin sektörde veya işletmede çalıştığı yıllarla,

kişinin eğitimiyle, onur veya şerefiyle ve yerine getirdiği performansıyla pozitif olarak ilişkilidir. Uzmanlık gücü, belli bir konuda uzman olarak algılanan kişiye diğerleri tarafından bir unvan verilmesidir. Örneğin, işletme faaliyetlerinin nasıl yapıldığı konusundaki belirli detayları bilmesi nedeniyle nispeten düşük seviyeli bir sekreter uzmanlık gücüne sahiptir. Uzmanlık gücü, dürüst olmayan bir şekilde avantaj kazanmak veya diğerlerini kendi çıkarlarına yönelik olarak çalıştırmak için kullanıldığı zaman etik sorunlar ortaya çıkar.

2.3.7.5. Karizmatik Güç

Bir kişi, amaç ve hedeflerinin diğerlerinin amaç ve hedefleri ile benzer olduğunu algıladığı zaman karizmatik güç oluşur. İkinci kişi, onların amaçlarını başarmasına neden olacak eylemlerin yapılması için ilkini etkilemeye teşebbüs edebilir. Dolayısıyla karizmatik gücün kullanılması, bir kişinin faydalı olarak görülen kararını diğerinin etkilemeye kalkışmasıdır. Bu gücün etkili olması için bireyler arasında bir empatinin olması gereklidir. Örneğin bir üretim işletmesinde muhasebe bölümündeki bir yönetici, bir satış elemanından satış anlaşmalarının kendisine tesliminin daha çabuk yapılmasını istediğinde, bunu iki şekilde yapabilir. İlkinde, satış elemanına komisyonunu daha geç verebileceğini bildirebilir ki bu zorlayıcı güç olur. İkincisinde ise, bu satış elemanı ile bir öğle yemeğinde, satış anlaşmalarının geç gelmesi konusunu konuşabilir. Anlaşmaların postayla gönderilmesinden ziyade faks veya elektronik posta gibi bir araçla daha çabuk ulaştırılmasının kendi işlerini çok kolaylaştıracağını ve böylece satış elemanlarının da komisyonlarını biraz daha erken alabileceklerini belirterek sorunu çözebilir. İşte burada kullanılan güç karizmatik güçtür.

Yukarıda açıklanan beş güç yapısı birbirinden bağımsız değildir. İnsanlar tipik olarak diğerlerindeki değişmeyi sağlamak için çeşitli güç yapılarını kullanırlar. Güç bazen, değer yapısıyla ilişkili bir anlaşmazlığı kışkırtacak şekilde astların değerlerine karşı

kullanılabilirken, bazen de yöneticinin kendisine çıkar sağlaması için de kullanılabilir. Örneğin, yönetici bir çalışanını, hasta çocuğuyla evde kalması ya da zorlayıcı gücün kullanılmasıyla işinin başında durması arasında seçimde bulunmaya zorlayabilir. Dolayısıyla bu, çalışanın değerleri ile doğrudan ilişkili bir uyumsuzluk ya da ikilem yaratır.

3. ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ

34

3.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Çalışanların işinden doyumunun sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi, sadece ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmek değil, aynı zamanda çalışanların da işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumu arttırmaktan geçmektedir. Başka bir deyişle iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır.

İş doyumunu, “çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, “iş tatminini kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, “çalışanın işine karşı olumsuz tutumuna ise, iş doyumsuzluğu” demek doğru olacaktır (Erdoğan 1996, s.231).

O halde, çalışanları elde tutmanın temel faktörlerinden biri, iş tatminidir. İş tatmini, bir işin başarılması ile sonuçlanan olumlu bir duygusal durumdur (Bovee 2001, s.402). Covey’ e göre doyum, gerçek kadar beklentilerle ilgili bir fonksiyondur(Covey 1996, s.150). Davis’ e göre ise iş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur(Werther and Davis 1994, s.96).

“Bir işi yapan kişi, belirli gereksinimleri karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer, kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, ortaya iş tatmini çıkacaktır. Kısacası, iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Belirli bir işi yapan kişi, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından hoşlanmayabilir. Sonuçta, kişinin genel tutumu olumlu ise, iş tatmini ortaya çıkacak, aksi takdirde doyumsuzluktan söz edilecektir.

O halde doyum, duygular ve tutumlarla ilgilidir. İş tatmini, bireyin işlerini değerlendirmede veya iş deneyimleri ile ilgili olarak edindikleri duygular demektir. Bu değerlendirme tipik olarak bir takım beklenti standartları, değerler ve arzularla ilgilidir ve hoşnutsuzluk, kızgınlık, hoşnutluk veya depresyon gibi duygularla sonuçlanmaktadır (Miner 1992, s.120). Diğer bir deyişle, iş tatmininin düşmesi, bir işletmede koşulların kötüye gittiğinin en önemli belirtisidir ve firmaya maliyeti de yüksek olmaktadır (Erkmen ve Şencan 1994, s.112). Bu nedenle, çalışanlar açısından bir tatminsizlik söz konusu olduğunda, bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanmaktadır (Sabuncuoğlu 2005, s.158). İş tatminsizliğinin azalması ile birlikte tüm olumsuz koşullar ve işgücü devri azalmakta, iş ortamından tatmin olan çalışanlar uzun süre aynı işte kalarak, diğer çalışanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duymaktadırlar (Erkmen ve Şencan 1994, s.112).

İnsanları işleri hakkında olumlu veya olumsuz hislere yönelten çeşitli faktörler vardır. İş tatminini sağlayan ve en sık görülen nedenler şunlardır; a) Ücret, b) İşin kendisi, c) Terfiler, d) Gözetim, e) Çalışma grubu, f) Çalışma koşulları.

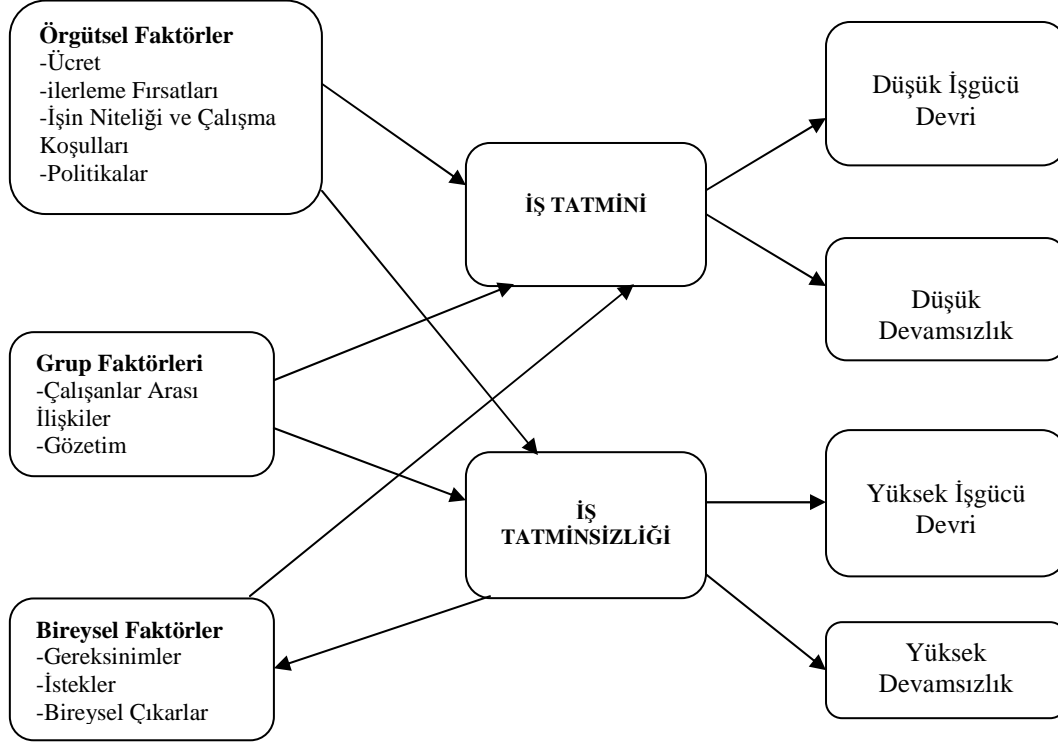
Arnold ve Feldman, “Genellikle ücret ve işin kendisinin iş tatmininin en önemli kaynakları olduğunu; ilerleme fırsatları ve gözetimin iş tatmininin orta derecede önemli kaynakları olduğunu ve çalışma grubu, çalışma koşullarının iş tatmininin nispeten az önemli kaynakları olduğunu görürüz” ifadesini kullanmaktadırlar.

3.2. İş Tatmini ve Tatminsizliğin Nedenleri ve Sonuçları

İş tatmini, bireyin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna ilişkin yaklaşımları, iş ortamının koşulları, bireyin işine karşı bir takım tutumlar oluşturmasına yol açar. İş tatmini, bu tutumların özel bir boyutudur (Erdoğan 1996, s.245). İşe karşı birey olumlu bir tutuma sahip olursa sonuç iş tatminidir, buna karşın, birey işine karşı olumsuz bir tutuma sahip olursa sonuç, iş tatminsizliğidir. Çağdaş yönetim düşünce sistemine göre, bir işletmenin başarısı; karlılık, pazar payı vb. değişkenler kadar, çalışanların iş tatminine de bağlıdır. Bu nedenle örgütün insani boyutu ihmal edilmemelidir.

İş tatmini ve tatminsizliğinin nedenleri şekilde de görüldüğü gibi, örgütsel, grupsal ve bireysel faktörler olmak üzere üç grupta toplanabilir (Moorhead and Griffin 1989 s.88; Eren 1998, s.179-185; Erdoğan 1996, s.233-245).

I.Örgütsel Faktörler: Çalışanların tutumlarını biçimlendiren beş temel örgütsel faktör vardır.



Kaynak: MOORHEAD George and GRİFFİN Rich W. "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, s.89

Şekil-3.1: İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Nedenleri ve Sonuçları

- a) **Ücret:** Ücret adil bir şekilde saptanıp ödenmelidir. Bunun için ücretler, yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda ücretin kişisel değere ve özellikle unvanlara, diplomalara uygun olması arzu edilir. Ücretlerin yanı sıra, işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması da önemli maddi çıkar konularını oluşturmaktadır. Maddi çıkarlar, gereksinimler dizisinin başında gelmektedir.

- b) **İlerleme Fırsatları (Terfi):** Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağı bulunmadığına ve ücretini artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır.
- c) **İşin Niteliği ve Çalışma Koşulları:** İşin yapılış koşullarıyla ilgili olarak, işçilerin aletleri kullanma bakımından sahip olmaları gereken çevresel olanaklar ve kişisel yetenekler incelenmelidir. Bunlar, insanların iş ile ilgili olarak sahip olmaları gereken bedensel, zihinsel ve moral durumları ve yetenekleri büyük ölçüde etkilemektedir. Isınma koşulları, aydınlatma, havalandırma vb. etmenlere işin maddi çevresi adı verilmektedir. Maddi çevre koşullarındaki bozukluklar, hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatmakta hem de bireyin bedensel koşullarında bozulmalara yol açmaktadır.

Ayrıca F.W.Taylor'dan beri devam ettirilen işin bilimsel organizasyonuna ilişkin teknik ve yöntemler, bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve zihinsel tatminsizliklere neden olmaktadır: İşlerin fazla monoton olması, çalışanın birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Çalışanlar bu gibi işlerde sadece dikkatlerini kullanacak, zihinsel aktivitelere gerek kalmayacaktır. Çalışanların asgari de olsa zekâsını kullanmayı gerekli kılmayan işler hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekânın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir gereksinimidir. Bu gereksinim giderilmediği takdirde, monotonluk ve zihinsel durgunluğun verdiği bezginlik ve doyumsuzluk halleri ortaya çıkacaktır. Basit işler kolayca otomatikleşmeye ve iş bölümüne olanak verdiği halde, çok karmaşık işlerde bunu gerçekleştirmek zordur. İnsanın çok karmaşık bir işi başarmasını istemek onun zekâ melekelerini aşar ve kapasitesinin dışına taşarsa, bu gibi hallerde, aşırı zihinsel yorgunluk ve bezginlik ortaya çıkabilir. Başaramamak korkusu da çalışanlar üzerinde bunalımlara ve sinirlilik hallerine neden olmaktadır.

İşin gerektirdiği moral koşullarında ortaya çıkan aksaklıklarda iş tatminini düşürmekte ve bir takım şikâyetlere neden olmaktadır; işyerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları,

moralle ilgili şikâyetlerin başında gelmektedir. Bazı hallerde iş yöntemleri, uygulama olanaklarından yoksun bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştıracak moral koşul, çalışanları daha sıkı işbirliğine götürecek çarelerin düşünülmesidir. Bu ise, örgüt tarafından meydana getirilen aşırı iş bölümünün ortadan kaldırılması ile gerçekleştirilebilir. Böylece yaratılan işbirliği olanakları ve bunların doğurduğu iş arkadaşlığı ve samimi atmosfer yaratmanın başka bir şekli emir ve talimatların tepeden verilmesi yerine, sosyal grup kararları halinde, çalışanların da kararlara katılmasını sağlayarak gruba benimsetilmesi yoludur. İş ile ilgili bir diğer moral koşul ise, iş saatlerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesidir.

- d) **Örgütün Politikaları ve Prosedürleri:** Personel seçimi, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer yönetimi, personelin sağlık ve güvenliğinin korunması, başarı değerlemesi ve ücretlendirme gibi işletmede uygulanan personel politikaları çalışanların tatmin düzeyi üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır(Beck 2004, s.106).

II.Grup Faktörleri: Bireylerin iş tatmini, bir çalışma grubu içinde meslektaşları ve yöneticisi veya gözetimcisi tarafından etkilenebilir. Birey bir işletmede kendisine verilen işi yapmaya başlayınca, o işletmenin geçerli olan ilişkiler sistemine de dâhil olur. Üstlenilen göreve göre diğer çalışanlarla birlikte çalışır, üstlenilen role göre yöneticileri vardır, benzer şekilde kendisi de yönetici ise astları olacaktır. Amirler yapılan işleri kontrol ederler, elemanları arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürümesini sağlar. Bir işletmede görev alan kişi amiri ile öncelikle denetim ilişkisini yaşar. Yönetici öncelikle elemanlarını yaptıklarını kontrol eder, hatalı davranışlarını görürse uyarıda bulunur, çözümleyemedikleri sorunlarına destek olur. Tüm bu özellikleri nedeniyle çalışanın ilk amiri, özellikle nezaretçilerin davranışları, bireyin iş tatminini etkilemektedir. Gözetim ilişkisi çalışana katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında çalışanlar fikir bildiremiyorsa, genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır.

İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici-yönetilen ilişkisi çalışanın işletmeye aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına kesinlikle karar veremeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş tatmininden

uzaklaşmaktadır ve bu sonucun sebebi, işletmedeki ilişkiler sisteminin işleyişidir. Nezaretçilerin, ilk amirlerin, özellikle işe yeni giren kişilerin başlangıçta duydukları iş tatminsizliği üzerinde büyük etkisi vardır. Bazen ilk yöneticiler, yeni gelen elemanlarına çok basit işler vermekte ve kişilerin kendilerini beceriksiz ve yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Özellikle başlangıçta, eğitimi yüksek olan kişilere basit işlerin verilmesi onlara, bir bakıma eğitimleri yüksek olsa da fazla zeki olmadıkları veya öğrendiklerinin iş için gerekli olmadığı türünden duygular kazandırmaktadır. Özellikle ilk yöneticilere yeni elemanlar açısından büyük sorumluluklar düşmektedir. Onların işlerinden doyum almaları, geleceği olumlu değerlendirmeleri biraz da ilk yöneticilerin davranışları ile ilgilidir(Greenberg and Baron 2003).

III.Bireysel Faktörler: İş tatmini, kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. Çalışanın işinden beklentiler, önce kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı çalışanlar işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı çalışanlar zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen çalışanlar vardır.

İşletmedeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağının hatta nasıl yapacağının amirlerince sürekli anlatılmasını isteyen elemanlara, kolay işleri yapmayı tercih edenlere de iş hayatında yeteri kadar rastlanmaktadır. Kişinin iş hayatı deneyimi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce doyumsuzluk yaratır. Bu

sonucu ortaya çıkaran neden, gerçekçi olmayan beklentilerdir. Gerçekçi olmayan beklentiler, çalışanın kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça, beklentileri iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş doyumunu bulurlar. Bazıları ise, geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları yaşam tarzı haline getirirler. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan çalışan iş tatmini duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekte ki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlar. Görüldüğü gibi, bireyin beklentileri, gereksinimleri ve isteklerinin onun doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. İş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçları:

Bireyin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna ilişkin yaklaşımları, iş ortamının koşulları onun işe karşı bir dizi tutum oluşturmaya yol açar. İş tatmini, bu tutumların özel bir boyutudur (Erdoğan 1996, 245).

Tabloda da görüldüğü gibi, çalışanın tatmini veya tatminsizliği, işgücü devri ve işe devamsızlığı etkilemektedir. Ayrıca, güncel yönetim düşünce ve uygulamalarına göre bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değildir. Aynı zamanda insan boyutu ile de ölçülmelidir.

İşe Devamsızlık: Çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Diğer bir tanımlamaya göre devamsızlık; herhangi bir neden belirtmeksizin programlanmış bir işi sürdürmede, bir çalışanın herhangi bir nedenle başarısız olmasıdır (Cascio 1986, s.596). Devamsızlık, işletme yönetimi tarafından arzulanan ciddi bir disiplin sorunu olarak algılanmaktadır (Budak 1997, s.170). Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenlerinden bazıları şunlardır (Eren 1998, s.207):

- a. **Yaş Durumu:** Yaş ile devamsızlık arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırmalar değişik ve birbiriyle çelişkili sonuçlar vermiştir. Ancak tüm araştırmacılar, orta yaş grubuna giren 25-45 yaş arası kişilerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğunda birleşmişleridir. Çünkü bu yaşlarda kişiler mesleki seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır. Ayrıca orta yaş grubunu aşan kimselerde diğer gruplara oranla sık sık bedensel ve mesleki rahatsızlıklar artmaktadır. Bu durum onların izin ve raporlu olma günlerini diğer iki gruba göre arttırmaktadır. Genç gruplarda devamsızlıklar sık ve kısa süreli olmasına rağmen, yaşlı gruplarda uzun süreli fakat seyrek frekanslarda ortaya çıkmaktadır.
- b. **Aile Büyüklüğü:** Aile büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Çekirdek ailelerde ortalama devamsızlık durumu, büyük aile tiplerine göre daha az olmaktadır. Ayrıca, çocuk sayısının az olduğu ailelerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere oranla devamsızlık durumu az olmaktadır. Bekâr hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan hanımlarda işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır.
- c. **İşyerinde Uzun Süreden Beri Çalışma (Kıdemlilik):** İşyerinde uzun süreden beri çalışan, yani kıdemli kişilerde, kıdemsizlere göre devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni, çalışanın işyerinde kıdemliliği gereği elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak, işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan ana nedenler arasında saymak gerekir.
- d. **Öğrenim Derecesi ve Monotonluğun Etkisi:** Öğrenim derecesi yükseldikçe devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve çalışana monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Oysa öğrenim derecesinin yükselmesi, çalışanın dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca birden fazla işle ve personelle meşgul olma, çalışanı

dinlendirerek monotonluktan kurtarmaktadır. Özetle, öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.

- e. **Ücret Miktarlarının ve Ödeme Biçiminin Etkisi:** Yapılan araştırmalar, bir ülkede veya belli bir işkolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü düşük ücret seviyeleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Kişi, kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Hatta bu nedenle, düşük ücretli işlerde personel devir hızı yüksek olmaktadır. Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine alışmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden emek arzı eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığını göstermiştir. Çünkü yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine ulaşan kimseler fizyolojik gereksinimlerini tam anlamıyla tatmin ettiklerinden daha fazla çalışmak istememekte ve işyerine her gün devam etme eğilimleri azalmaktadır.
- f. **Çalışanın İçinde Bulunduğu Çalışma Grubunun Yapısı:** Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma gruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır. Küçük gruplar, kişilerin birbirlerini kolayca tanımlarına ve kişisel ilişkilerini geliştirmelerini sağladığından, bu gruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır.

Özetle belirtmek gerekirse, işinden doyumsuz olan çalışanların iş devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Aslında, devamsızlık ve tatminsizlik arasındaki ilişkileri araştıranlar, bu konuda çok güçlü sonuçlar elde edememişlerdir. Tatmin ve devamsızlık arasında tutarlı bir olumsuz ilişki bulunmaktadır.

Yüksek İş tatmini devamsızlığı azaltmasa bile, düşük tatmin iş devamsızlığını arttırdığı bilinmektedir. Bir işletmede ortaya çıkan toplam devamsızlık analizi yapıldığında, ortaya farklı sonuçlar çıkar. Öncelikle uzun dönemli devamsızlıkların daha ziyade kıdemli çalışanlar tarafından yapıldığı ve bu tür sonuçların da nedeninin iş tatmininden başka değişkenler olduğu bilinmektedir. Hastalık, doğum, yakınların ölümü, evlenme gibi nedenlerle ortaya çıkan devamsızlığın şüphesiz tatminle bir ilişkisi olmayacaktır. Buna karşılık mazeretsiz devamsızlıklarla iş tatmini arasında yakın bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde, işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür. Kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği olan kişilerin planlı bir biçimde devamsız olmaları gerekmez. Ama devamsızlık yapabilecekleri ortam doğduğunda, iş tatmini olmayan kişilerin devamsızlığı seçtiği bilinmektedir (Tuten and Neidermeyer 2004).

İşgücü Devri: Çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra her hangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. İş tatmini, işgücü devri ile de olumsuz ilişkilidir, üstelik korelasyon işe devamsızlıkta bulunandan daha güçlüdür (Robbins 1993, s.136). İşgücü piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları hakkındaki beklentiler, örgütte mevcut işini terk etme kararı üzerinde önemli sınırlayıcılarıdır. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde, iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık ilişki bulunmaktadır.

4. ÖRGÜTLERDE İŞ PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ VE YÖNETİMİ

4.1. Performans Kavramı

Her işletme belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. İşletmenin yönetimini üstlenenlerin temel amacı, işletmenin amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en etkin iyi şekilde gerçekleştirmektir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetim anlayışına bağlı olarak performans tanımları değişmekle birlikte performans kavramının bazı tanımları aşağıda verilmiştir (Gürkan 1995, s.49).

Performans en basit anlamıyla personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır (Tütüncü ve Kılınç 2000, s.173). Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Nursoy ve Şimşek 2001, s.16).

Performansın belirlenebilmesi için faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir (Köseoğlu 2005, s.213). Başka bir ifadeyle bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısıdır. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Gürkan 1995, s.50).

Performans, yönetim biliminde bireysel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bireysel bazda performans değerlendirme, bir örgütte çalışanların başarı ölçümünü ilgilendirirken; örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir (Köseoğlu 2005, s.212).

4.2. Performans Kavramının Boyutları

Değişik işletmeler için değişik performans ölçütleri verilebilir. Buna rağmen çağdaş yönetim anlayışının bugün gelmiş olduğu noktada her işletme için kullanılabilecek nitelikte genel performans ölçütleri oluşturulmuş durumdadır. Bu boyutlardan bazıları şunlardır (Gürkan 1995, s.50):

4.2.1. Etkinlik

Geniş anlamda etkinlik, işleri doğru yapmak biçiminde tanımlanabilir. Kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçmeyi ifade eder (Özeren ve Aral 2002, s.18). Mevcut potansiyelin ne kadarının kullanılabildiğinin ölçüsü de etkinliktir ve iş organizasyonunun, girdiler üzerindeki etkisini gösterir. Burada kaynakların optimum kombinasyonu ve kullanılması söz konusudur. Yani bir rasyonellik görüşü olarak etkinlik; “eldeki olanakları en uygun yöntem ve teknikleri uygulayarak kullanmak ve en yüksek çıktıyı elde etmek” şeklinde ifade edilebilir (Doğan 2006, s.7).

Etkinlik, bir örgütün tespit ettiği politika, proje ve tedbirlerle önceden saptanan amacını ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder. Amaca ulaşıldığı ölçüde bir yönetim etkindir (Özer 1992, s.36). Bir sistemin örgütün amacını gerçekleştirmesi, onun ne kadar etkin çalıştığının iyi bir göstergesidir. Buna göre etkinlik, amaca ulaşma derecesidir. Amaca ulaşma ise, sistemin çıktılarının ya da sunulan/üretilen mal veya hizmetin amaca uygunluğu ile ölçülür (Yamak 2007, s.20).

Etkinlik parasal değerlerle ifade edilmeyen amaçların gerçekleştirilmesinde başvurulan bir yöntemdir.

Etkinlik ölçülebildiği takdirde;

- a) Nitelik ve niceliği kontrol etmeye yardım eder,
- b) Başarıyı göstermeye yardım eder,
- c) Bütçe ve planları hazırlanmasına yarar,

- d) Mal ve hizmetleri fiyatlandırmada rasyonel bir temel sağlar,
- e) Hizmetin ne düzeyde sağlanacağı konusunda karar vermeye yarar,
- f) Personel üzerinde performans tahminlerine yardım eder.

Etkinlik ölçümü sayesinde örgüt ‘Şu anda Neredeyiz?’, ‘Nasıl daha iyi olabiliriz?’ sorularına yanıt verilebilir. Etkinlik oranları, verimlilik artışlarının nereden kaynaklandığını açıklamakta, işgücü, makine, yönetim vb. girdilerin bu artışlardaki rolünün irdelenmesine yardımcı olmaktadır. Etkinlik kısacası, bir üretim kaynağının, o işte kullanılan yararlı gücünün ya da kullandığı kapasitenin ölçüsüdür (Akal 2002, s.2).

Etkililik (effectiveness) ise, birçok durumda ölçülmesi güç olan ve etkinliğe göre daha geniş bir terimdir. Etkililik genelde müşteri için değer yaratma ile bağlantılıdır ve esas olarak verimlilik oranının payını (çıktılar) etkilemektedir (Doğan 2006, s.5-8).

Etkililik; basit şekilde “istenilen amaçlara ulaşma yeteneği” veya “istenilen sonuçları elde etme derecesi” olarak tanımlanabilir (Tangen 2005, s.34-46). Başka bir ifadeyle, etkililik toplam performans göstergesidir. Eğer örgüt doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olanı ya da yapması gerekenleri yapmıyorsa etkili değildir ve ne kadar etkin olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir. Çıktılar amacı gerçekleştirme düzeyini açıklamakta yetersiz kalırsa sonuçlar üzerinden değerlendirme yapılır. Sonuç, etkililiğin ölçümü için esas alınan amaca ait olmalıdır. Bu nedenle etkililik ölçümlerinde sonuç ve çıktı arasındaki farklılık önem kazanır. Sonuçlar, çoğunlukla nicel değerlerle ifade edilen çıktıdan farklı olarak algılanır ve amaçların nitel ve nicel boyutları ile ifade edilirler (Doğan 2006, s.6).

4.2.2. Verimlilik

Verimlilik, bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranıdır (Şimşek 2001, s.163).

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıkıtı} / \text{Girdi}$$

Eşitliği ile gösterebiliriz (Şimşek 2001, s.163).

Genel bir ifadeyle verimlilik; doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmek olarak tanımlanabilir. (Akal 2002, s.3) Rekabet edebilmenin en önemli koşullarından biri olan verimlilik, herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan emek, sermaye, malzeme, toprak ve bilginin etkin kullanılması anlamına gelmektedir. Verimlilikte, eldeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmak hedeflenir. Bu kaynaklar kapsamında makine ve araç gereçler, işgücü, hammadde ve malzemeler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kaynakların üretilen birim mamul veya hizmet başına en az harcanacak şekilde kullanılması gerekmektedir. Bir başka deyimle, verimlilik, en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde etmektir.

Verimlilik için organizasyon ve faaliyetler olmak üzere iki öge ön plana çıkmaktadır. Organizasyona ilişkin öge iç çalışma yöntemlerine ilişkin olup örgütün teşkilat yapısını ve tüm ilişkilerini kapsar. Eğer örgütün içyapısı karmaşık ise, o zaman personel ve teçhizat ne kadar verimli çalışırsa çalışsın bir bütün olarak örgütün verimlilik düzeyi düşük olabilir. (Özer 1992, s.35).

Bir örgüt, en iyi iş akışını ve kaynak kullanımını sağladığı ölçüde verimli olacaktır. İşletmelerin performans standartlarının tanımlanması, yönetim ve işletim sistemlerinin tasarlanması, makinelerin tam kapasite kullanımı, iş yığılmalarının önlenmesi verimlilik için gereklidir. Verimlilik denetimi daha çok çıktı açısından yapılmaktadır. Burada belirli bir girdi kaynağı ile daha yüksek bir çıktıyı elde etmek mümkün olabilir mi sorusuna yanıt aranmaktadır (Ekici 2002, s.138).

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçerken gerek teknolojiler, gerekse yönetim ve eğitim teknikleri çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu değişimden avantajlı çıkabilmenin, yani örgütün verimliliğini arttıracak şekilde faydalanmanın tek yolu, örgütün bilgi kaynaklarını güçlendirmektir. Zira bilgi toplumunda ve bilgi ekonomisinde geleneksel kaynakların yani emeğin, toprağın ve sermayenin getirisi giderek azalmakta ve rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ancak enformasyon ve bilgi olmaktadır. Geleceğe hazırlanan ve rekabette üstünlük sağlamak isteyen örgütler, yarattıkları bilgileri yöneterek avantajlı hale getirebilirler (Sarıhan 2007, s.187).

Bilgiyi, nasıl yapılacağını bildiğimiz işlere uygularsak buna “verimlilik” denir. Eğer bilgiyi, yeni ve farklı uygularsak bunun adına “yenilikçilik” denir. Gerek ulusal, gerekse uluslararası ekonomide giderek önemi artacak olan tek şey de, yönetimin bilgiyi verimli kullanma yolundaki performansı olacaktır (Sarıhan 2007, s.187). Bu nedenle eğitim için uygun ortamın yaratılması ve gerekli kaynakların sağlanması verimliliği de olumlu etkileyecektir.

4.2.3. Kalite

Kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamını ifade etmektedir (Köseoğlu 2005, s.219). Başka bir ifadeyle kalite, müşteri beklentilerine uygunluk da olarak tanımlanabilir. Şu halde örgütler açısından kalitenin temel belirleyicisi müşteri olmaktadır (Şişman ve Turan 2002, s. 42).

4.2.4. Yenilik

Yenilik uzun dönemli bir performans göstergesidir. Değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans unsurudur (Akal 2003, s.4).

Yenilik, bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelere şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, yenilik, “yeni bir ürün, hizmet, yöntem veya örgütsel yapıyı araştırmak, keşfetmek, denemek, geliştirmek ya da taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmek” olarak tanımlanmaktadır (Oğuztürk 2003, s.254).

P. F. Drucker’e göre yenilik, insan ve maddesel kaynaklara daha çok ve yeni değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. D. Sink’e göre ise, yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Gürkan 1995, s.60). Başka bir deyişle, yeniliğin anlamı, örgütsel programların, hizmetlerin iyileştirilmesi ve örgütsel değişimin anlamlı olarak

gerçekleştirilebilmesi için örgütle ilişkisi olan herkese yeni değerler kazandırmadır. Yenilik, örgütü mevcut performansının ötesine götürmelidir (Şişman ve Turan 2002, s.83).

Şöyle ki, yönetim performansı, iki yönden incelenmelidir; yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumludur; bunun yanında geleceği yaratmak zorundadır. Yarının işletmesi bugünde saklı olan gereksinimlerden çıkarak dizgesel bir çözümlenme ve uygulama çabaları ile yaratılacaktır. Bunun için gereken yenilik, risk alma ve girişimciliktir.

Yenilik uygulanabilir bir yaratıcılıktır. Ürün, hizmet düşünce ve davranış olarak yenilik daha iyi ve daha işlevsel bir sonuçtur. Yeniliğin temel boyutları yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil, bir değerdir. Yenilikler müşteriye ve pazara yönelik olmalıdır. Yenilikte müşteri gereksinimlerinden başlamak yeni bilgi ve yeni teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur. Yine yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak (daha iyi ve daha çok ürün elde etmek gibi) ya da yeni gereksinimleri karşılamak amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.

4.2.5. Kârlılık

Kâr ve kârlılık, toplam gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. Kâr bir işletmenin temel amacı değildir, ama işletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir. Kârlılık hem ekonomikliği hem de verimliliği içeren temel bir kavramdır. Kolay ölçülen ve anlaşılabilen bir göstergedir (Akal 2002, s.6). Aral ve Özeren' e göre ekonomiklik ise, eldeki kaynaklarla erişilmek istenen performans düzeyine mümkün olan en az kaynakla erişilmesini amaçlayan ve gelire gider ya da üretim değeri (çalışma sonucu) ile maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur (Aral ve Özeren 2002, s.18).

4.2.6. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk; herhangi bir örgütün, toplu yaşamda faaliyetlerinden dolayı çevresinde yarattığı olumlu veya olumsuz etkileri bilinçli bir şekilde değerlendirip, olumsuz

etkilere karşı önlem alması olarak tanımlanabilir (Ahmet 1989, s.11-29). Başka bir ifadeyle, sosyal sorumluluk, bir örgütün iş ahlâkını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür.

Bazı sosyal sorumluluk alanları şunlardır (Özgener 2000, s.156-200):

- Çevre kirliliğinin önlenmesi, ekolojik ve çevresel kalite
- Tüketici hakları konusunda bilinçlenme,
- Sosyal ve ahlaki değerleri önemseme,
- Kültürel mirasın kazançları konusunda duyarlılığı artırma,
- Toplum sağlığı konusunda eğitim,
- Çalışma yaşamının kalitesini artırma.

4.2.7. Kişisel İnisiyatif

İnisiyatif olmadan organik arzular büyük güçler olarak ortaya çıkmaz. Örgütler bir adım önde gitmek istiyorlarsa, çalışanlarının inisiyatif kullanmalarına izin vermelidir. Çünkü önemli olan olaylara çok yönlü bakarak geniş bir perspektif çerçevesinde sınırsız düşünme yeteneğini olumlu yönde kanalize etmektir (Özgener 2000, s.93-94).

Alt kademelerdeki işlere karışarak işleri daha iyi götürebileceklerine inanan yöneticiler genelde yanılğı içerisindedir. Böyle yaptıklarında, başkalarınca yürütülen fonksiyonları üstelenmiş, onların performansını düşürmekte ve kendi yönetim fonksiyonlarını yapamaz hale gelmiş olmaktadır (Hinterhuber and Popp 1992, s.105-113).

4.2.8. Kendi Kendini Yönetme

Bir örgütte yöneticiden daha iyi iş yapabilme zihniyetinin yaygınlaşması arzu ediliyorsa, kendi kendini yöneten bireylerden oluşan çalışanlar topluluğuna sahip olmak önem arz etmektedir (Özalp 2005, s.592-616).

Kendi kendini yöneten terimi, basitçe, çalışanların sadece kendi işini yaptıkları anlamına gelmemektedir. Aslında, kendini yöneten ekiplerle kuşatılmış bir örgüt, yönetim felsefesi, eleman alım yapısı, eğitim uygulamaları ve ödül sistemlerinde devrimci değişikliklere katlanmaya hazır olmalıdır. Çünkü idari otorite ve kontrolün geleneksel fikirleri altüst olmaktadır. Kendi kendini yöneten ekiplerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Kreitner and Kinicki 2001, s.412-436):

- Katılımcı Liderlik: Yetki vererek, kısıtlamayarak ve diğerlerine yardım ederek karşılıklı bağlılık (dayanışma) yaratmak,
- Paylaşılmış Sorumluluk: Bütün ekip üyelerinin, çalışma biriminin performansından yönetici kadar sorumlu olduğunu hissettiği bir çevre kurmak,
- Ortak Amaçlar: Ekibin neden kurulduğu ve sunduğu işlevler hakkında ortak bir amaç duygusuna sahip olmak,
- Yüksek İletişim: Güven ortamı, açık ve doğru iletişim oluşturmak,
- Geleceğe Odaklanma: Değişimi, gelişim için bir fırsat olarak görmek,
- Göreve Odaklanma: Sonuçlar üzerinde yoğunlaşan toplantılara devam etmek,
- Yaratıcı Beceriler: Bireysel yetenekler ve yaratıcılığa başvurmak ve
- Hızlı Tepki: Fırsatları tanımlama ve onlara göre hareket etmektir.

Kendi kendini yöneten ekipler, davranış bilimi ve yönetim uygulaması karışımının doğal bir sonucudur. Amaçları, çalışanların iş yaşamlarının kalitesini ve üretkenliği eşanlı olarak artırmaktır. Bu ekiplerde katılım, yetki devri, hizmet ahlakı, bireysel sorumluluk, kendini yönetme, güven, aktif dinleme ve vizyon geliştirme en önemli değerler olarak kabul görmektedir. Sonuç olarak eğitim örgütlerinde kendi kendini yöneten çalışanlar yaratmak için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Kreitner and Kinicki 2001, s.420-436):

- 1) Kendini ödüllendirmeyi teşvik etmek
- 2) Kendini gözlemleme/değerlendirmeyi teşvik etmek
- 3) Öz beklentileri teşvik etmek
- 4) Kendi amaçlarını belirlemeyi teşvik etmek
- 5) Zihinsel tekrarı teşvik etmek
- 6) Öz eleştiriye teşvik etmektir

4.2.9. Görev Performansı

Örgütlerde performans değerlendirme ve ölçüm sistemleri, amaçlardan ve hedeflerden sapmalar görmek bakımından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların görevlerini planlama, yöneltme, uygulama, kontrol etmesi için performansa ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almaları gerekmektedir. Ölçüm ve denetim sistemleri, bu gereksinimi sağlıklı olarak karşılayan temel yönetim araçlarıdır. Performans ölçümlerinin bir örgütte yanıtlayabileceği belli başlı sorular şunlardır (Sosik and Goldshalk 2000, s.365-390):

- Görevler ne kadar iyi yapılıyor?
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- Yerine getirilen görevlerin amaçlara katkısı olmuş mudur?
- Bu görevlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Temel ilkelerden sapma var mı?

Görev performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir. Eğer kesin görev tanımının oluşturulması zor ise, performansı belirlemek güç olmaktadır. Bireyin göstereceği performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında; takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, yardımseverlik, örgütsel vatandaşlık ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır. Görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir (Sümer 2001, s.3).

4.3. Performans Ölçümünün Önemi

Performans değerlendirme, yönetimin, özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme, gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere çalışmada gösterilen başarıya ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir (Canman 1993, s.34).

Performans ölçüm ve değerlendirme, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, grubun ya da örgütün herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Helvacı 2002, s.159).

Başarım değerlendirme olarak da adlandırılan performans değerlendirme, bireyin işte gösterdiği başarı ve gelişme potansiyeline bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme çalışmalarıdır. Bir başka deyişle, belirlenmiş başarı kriterleri ve standartlarına göre; bireyin belli bir dönemdeki mevcut başarı durumlarını ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar, performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır.

Performans değerlemenin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma ve başarı ücretinin belirlenmesine yönelik idari kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlemesi bulguları gerek bireysel gerekse örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturmaktadır. Performans değerlemenin davranışları kontrol etmek, iş görenlere yönelik ödül sistemi oluşturmak, iş görenler ile ilgili faaliyetleri planlamak ve karar vermeye yardımcı olmak gibi temel amaçları vardır (Tütüncü ve Kılıncı 2000, s.177).

Performans değerlendirme sisteminden organizasyonların esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarından kimin nerede olduğunun tespit edilmesinden çok, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir (Turgut 2001, s.58). Performans değerlendirme, örgüt içerisinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacak, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alınmasına, başarı ya da başarısızlıklarının yakından izlenmesine ve yeteneklerinin geliştirici önlemlerin zamanında alınmasına imkân sağlayacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlemesinin, çalışanı işe yönelten, yönlendiren ve yetenekleri geliştiren bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, s.104-105).

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirme bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar (Helvacı 2002, s.160):

- a) Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar
- b) Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar
- c) Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar
- d) Doküman oluşturma

Çalışanları ve dolayısıyla organizasyonu geliştirmeyi amaçlayan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona olan faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Bayar 2006):

Çalışanlar açısından faydaları:

- Çalışanın gösterdiği performans hakkında üstlerinin ne tür düşüncelere sahip olduğunu bilmesini ve fark edilme, tanınma ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

Yöneticiler açısından faydaları:

- Yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.

- Yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi tanıyarak, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına olanak tanır.
- Yöneticilerin, kendilerine bağlı çalışanlara daha etkin bir şekilde koçluk ve yönlendirme yapmasına olanak tanır.
- Yöneticilerin bireysel verimliliği artırır.
- Takim çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performansları da değerlendirmelerine yardımcı olur.

Organizasyon açısından faydaları:

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlar.
- Yönetim raporlama ve bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- Yerinde, güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Organizasyonun verimliliğini artırır.
- Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

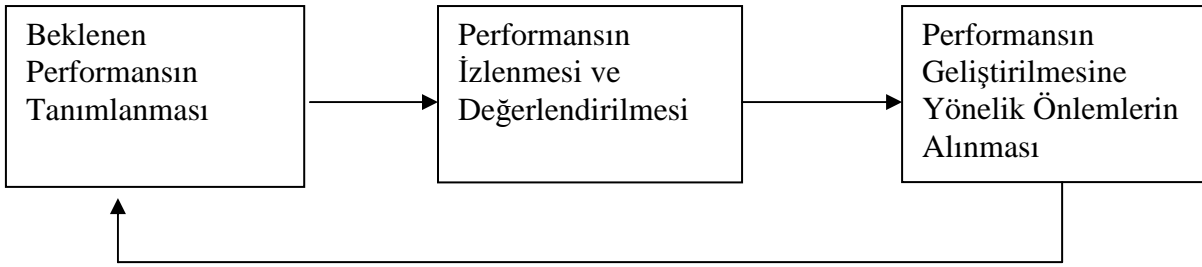
4.4. Performans Ölçüm Süreci ve Yöntemi

Performans yönetimi, performans değerlendirme kavramını da içine alan daha geniş kapsamlı bir anlamda kullanılmaktadır (Yalçın ve Kılıç 2002, s.2). Performans yönetimi, örgütlerde tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol işlevlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir (Kubalı 1999, s.36).

Çalışanların, çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir (Helvacı 2002, s.156). Dobbins, Cardy ve Carson (1991), performans yönetimi kapsamında (Yalçın ve Kılıç 2004, s.2);

- Performans planlama ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Geri besleme,
- Başarı değerlemesi ile ilgili ödül sistemleri,
- Grup ve birey bazında yapılan çeşitli araştırmaların ve incelemelerin yer aldığını ifade etmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında, performans yönetimi sisteminin unsurları aşağıdaki gibi bir döngü oluşturur (Bayar 2006).



Kaynak: Bayar, Başak; "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış", www.insankaynakları.com

Şekil-4.1: Performans Yönetimi Sisteminin Unsurları

Sistem, çalışanların performanslarının periyodik ve düzenli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve çalışanların iş tatmini, motivasyon, kariyer beklentileri ve hatta hemen her türlü kişisel sorunları hakkında örgütü bilgilendirir, yönlendirir. Bir sonraki adım ise başarının teşvikidir (Şafak 2006).

Performans yönetimi, iş gören boyutunda, iş görene kendisinden tam olarak ne beklediğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunmaktadır (Helvacı 2002, s.157). Performans yönetimi, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya, görev alanlarını genişletmeye yarayan önemli bir motivasyon aracıdır (Ergül 1996, s.62).

Performans yönetim süreci, yöneticinin iş göreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, iş görenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlamaktadır. Performans yönetimi, örgüt hedeflerinin iş görenler hedefleriyle bütünleşmesi ve iş görenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesine yardımcı olmaktadır (Helvacı 2002, s.157).

4.5. Performans Ölçümünde Ölçütlerin Belirlenmesini Etkileyen Etmenler

Performans değerlemesi hem örgüt, hem de iş gören açısından bir zorunluluk olmakla beraber, bilimsel ve objektif olmayan değerlemelerin kişisel çalışma isteğini ve örgütsel etkenliği düşürdüğü de görülmektedir. Bu tür uygulamalar, bu araçtan istenen yönde yarar sağlayabilmek için nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunun gittikçe daha çok önem kazanmasına yol açmaktadır (Dicle 1977, s.37-38).

Ölçüt, üstün astın başarısını ölçmede kullanacağı başarı standardıdır. Başka bir ifadeyle, ölçüt, belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren performans standardıdır. Bu değerlendirme yönteminin en zayıf yanını oluşturmaktadır. Çünkü bir performans değerlemenin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlemede kullanılacak ölçütlerin kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da ancak değerlendirilecek hususların ölçülebilir ya da gözlenebilir olması ile mümkündür (Canman 1993, s.12-13).

Personel değerlemesinin neyi ölçmesi gerektiği de ayrı bir sorun eksenidir. Geleneksel yaklaşım kişinin tümüyle, bütün özellikleri ile değerlemesine büyük önem vermiştir. Bireyin hem örgüt dışı yaşantısı hem kişiliği değerlemeye konu olmaktadır. Bu yaklaşım, temel varsayımında kişisel niteliklerin kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onu örgüt içinde

etkileyeceğini benimsemiştir (Kazancı 1974, s.19). Fakat kişisel niteliklere ağırlık veren değerlendirme yöntemlerinde ölçütlerin büyük çoğunluğunun öznel olması kaçınılmazdır.

Çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işte gösterdiği başarı derecesini ölçme eğilimindedir. Gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre kişilik faktörü bütünü ihmal edilmeksizin, ilgilinin işteki başarı derecesinin saptanmasına ağırlık vermek olabilir (Canman 1993, s.12).

Performans değerlemesinin başka bir sorun eksenini de değerlemede kullanılacak sembollerle ilgilidir. Sıfatlarla değerlendirmeden istenilen sonuçları almak olanaksız görünmektedir. Sayılara dayalı bir değerlendirme, bir yandan gözlenebilir olaylara ağırlık vermeyi gerektirmekte dolaylı olarak değerlemeyi yapacak üstü yansızlığa itmekte, öte yandan astların çeşitli nitelikleri arasındaki farkları bulmaya, birbirleri ile sağlıklı bir biçimde karşılaştırma yapmaya olanak hazırlamaktadır. Performans değerlendirmesinin nicel verilere dayalı olması, değerlendirmeyi önemli ölçüde kolaylaştırabilir (Kazancı 1974, s.20-21).

Performansını değerlendirme ölçütleri aşağıdaki faktörlere farklılık arz etmektedir. Bunlar (Aldemir, Ataol ve Budak 2001, s.267-269);

- Organizasyon yapısı,
- Organizasyonun içinde bulunduğu çevre,
- Takip edilen amaç,
- İşin türü,
- Yasalar,
- Yönetim tarzı,
- Çalışanların tercih ve tutumları

Performans ölçütlerinin saptanmasında yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bilmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için işlerin nasıl yapılacağı ve performans ölçütlerinin neler olacağı yönetim tarafından açıkça ifade

edilmelidir (Yılmaz ve Ecevit 2000, s.316). Performans ölçütleri saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, s.110-111):

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Ölçütlerin saptanmasında çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
- Ölçütler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans ölçütleri güvenli olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.
- Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Ölçüt seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

Performans değerlemede kullanılan yöntemlerin, nesnel olmayan ölçütlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması sorun olmaktadır. Özellikle eğitim örgütlerinde hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin performansını değerlendirirken aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk, ortada derece puan verme eğilimi, halo etkisi ve en son davranış etkisi gibi hatalarla karşılaşmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak 2001, s.267-269).

Başarılı bir performans ölçüm sistemi son derece güçlü bir yönetim ve iletişim aracıdır. Çünkü stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırması, yönetimin planlama yeteneğini artırması, karar destek sistemlerinin başarısını etkilemesi, performans gelişimini desteklemesi, ödüllendirici ve özendirici olması, önceden belirleyici ve önleyici olması, değerlendirme ve denetimi kolaylaştırması açısından önemli kazanımlar ortaya koymaktadır (Akal 2002, s.14).

4.6. Performans Ölçüm ve Denetiminden Sorumlu Personel

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin, daha geniş sınırlar içinde ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yöneliktir. Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama ve bunları karşılaştırma, performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal 2002, s.38). Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir (Doğan 2006, s.28):

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
3. Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamaktır.

Günümüzde eğitim kurumlarında performans yönetimi görevi, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme ve kontrol işlevleri kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu görevin genelde aşağıdaki gruplar tarafından üstlenildiği ifade edilmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak 2001, s.267-269):

- Merkezi hükümet temsilcileri,
- Atanmış denetim uzmanları (müfettişler vs.),
- Kamu kurumlarının yöneticileri,
- Kamu idaresinde görevli yönetim kurullarının atanmış ve seçilmiş üyeleri
- Hizmet programı yöneticileri,
- Orta düzey yöneticiler,
- Alt düzey yöneticiler ve bazı durumlarda çalışanlar
- Hizmet edilen toplum
- Personelin kendisi.

5. LİDERLİK TARZLARININ FİRMA PERFORMANSI VE ÇALIŞANLARIN KURUMA OLAN BAĞLILIKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Literatürde de değinildiği üzere, dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik ile firma performansı ve iş tatmini kavramlarına ilişkin araştırmalar değerlendirilerek gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, firma çalışanlarının bağlı oldukları liderlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin firma performansı ve iş tatmini ile olan ilişkilerini liderin gücünün kaynağı üzerinden ortaya koymaktır. Literatür taramaları sonucunda dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliğin, çalışanın iş tatmini ve firma performansı gibi değişkenler bağlamında yeterli ölçüde incelenmedikleri görülmektedir. Ayrıca yine literatürde göze çarpan diğer bir eksiklik de, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile liderin gücünün kaynağı ve liderin gücünün kaynağı ile çalışanın iş tatmini ve firma performansı arasındaki ilişkilerin incelemeye konu olmamasıdır.

Bu çalışma, modern yaklaşımlar olan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının, çalışanın iş tatmini ve firma performansı üzerinde nasıl etkilere sahip olduğu konusuna açıklık getirmesiyle literatüre katkı sağlayacaktır.

5.2. Anket Ölçeklerinin Hazırlanması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2 - Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Etkileşimsel liderlik ile ilgili 5 soru anketimizde kullanılmıştır. Etkileşimsel liderliği tek boyut altında inceleyebilmek için House(1971), House ve Dessler(1974)'ın instrumental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Instrumental liderlik ölçeğinin; görevleri bölüştüren, prosedürleri koyan ve beklentileri açıklayan liderleri ölçmek için kullandığı ve instrumental liderliğin etkileşimsel liderlikle birbirine benzediği vurgulanmıştır.

Dönüşümsel liderlik ile ilgili 7 soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular Carless, Wearing ve Mann(2000) Global Transformational Leadership Scale (GTL) ölçeğinden alınmıştır.

Çalışanın İş Tatmini ile ilgili 5 soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular Smith, Kendall ve Hulin(1969) İş Tanımlama İndeksi (JDI) ve Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) Minnesota Doyum Anketi (MSQ) ölçeğinden alınmıştır.

5.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayanın soruları yanıtı bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir.

5.4. Bilgi Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Bilgi toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda sırasıyla, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, liderin gücünün kaynağı, iş tatmini ve firma performansı ve son olarak da çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Çalışma 36 firma üzerinde 243 anket formu dağıtılarak yapılmış ve bunların 182 tanesi kabul görmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 15,0 for Windows programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.5. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen yaş düzeyi, cinsiyet, eğitim durumu vb. bulgular Tablo 4’de yer almaktadır. Belirtilen bulguların bazılarında grupların homojenliğini sağlamak için grup birleştirmeleri yapılmıştır.

Tablo-5.1: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Yaş Düzeyi	Frekans	Yüzde	İşyerinde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
18-25	39	21,4	1-3 Yıl	133	73,1
26-32	93	51,1	4-6 Yıl	35	19,2
33-42	38	20,9	7-9 Yıl	6	3,3
43 ve üzeri	12	6,6	10 ve üzeri	8	4,4
Toplam	182	100,0	Toplam	182	100,0
Cinsiyet			Çalışılan Departman		
Erkek	116	63,7	Üretim	50	27,5
Kadın	66	36,3	Muhasebe-Finans	21	11,5
Toplam	182	100,0	Personel (İK)	36	19,8
Eğitim Durumu			Satış-Pazarlama	25	13,7
İlköğretim	13	7,1	Diğer	50	27,5
Lise	44	24,2	Toplam	182	100,0
Yüksekokul	30	16,5	İşletmedeki Pozisyon		
Lisans	76	41,8	İşçi	45	24,7
Master/Doktora	19	10,4	Büro Çalışanı	95	52,2
Toplam	182	100,0	Ustabaşı veya Usta	8	4,4
İşletmenin Yaşı			Orta Kademe Yöneticisi	28	15,4
1-5	14	8,0	Üst Yönetici	5	2,7
5-10	16	9,0	İşletme Sahibi/Ortağı	1	0,6
10-20	35	19,0	Toplam	182	100,0
20-50	69	38,0			
50 ve Üzeri	48	26,0			
Toplam	182	100,0			

Araştırmaya katılanların %21,4’ü 18-25, %51,1’i 26-32, %20,9’u 33-42, 6,6’sı 43 ve üzeri yaş düzeyinde bulunmaktadır. Cinsiyet dağılımında ise araştırmaya katılanların %36,3 kadın, %63,7 erkektir. Eğitim durumu dikkate alındığında araştırmaya katılanların %7,1’i İlköğretim, %24,2’si lise, %16,5’i yüksek okul, %41,8’i lisans, %10,4’ü master / doktora düzeyinde yer almaktadır. İşyerinde çalışma süresine bakıldığında araştırmaya katılanların %73,1’i 1-3 yıl, %19,2’si 4-6 yıl, %3,3’ü 7-9, %4,4’ü 10 yıl ve üzerinde bu şirkette çalışmaktadır. Çalışılan departman bakımından araştırmaya katılanların %27,5 üretim, %11,5 muhasebe-finans, %19,8 personel(İK), %13,7’si satış-pazarlama, %27,5’i diğer bölümlerde

çalışmaktadır. Çalışanların işletmedeki pozisyonları bakımından dağılımında ise %24,7'si işçi, %52,2'si büro çalışanı, %4,4'ü ustabaşı veya usta, %15,4'ü orta kademe yöneticisi, %2,7'si üst yönetici, %0,6'sı İşletme sahibi/ortağı statüsünde çalışmaktadır. İşletmenin yaşı açısından değerlendirildiğinde ise işletmelerin % 8'i 1-5 arası, %9'u 5-10 arası, %19'u 10 – 20 arası, %38'i 20 -50 arası ve %26'sı ise 50 ve üzerindedir.

5.6. Faktör Analizi

Anket içerisinde yer alan değişkenlerin beklendiği şekilde ilgili faktörlere ayrılıp ayrılmadığını görmek amacıyla SPSS programı kullanılarak faktör analizinin bir çeşidi olan temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Verilere uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 5' de görülmektedir. Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi 52 değişkenin 5 faktör altında toplam varyansı %77,29 oranında açıklayarak oluştuğu saptanmıştır.

Tablo-5.2: Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
1.Faktör: Etkileşimsel Liderlik					
Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	,729				
Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	,744				
Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	,757				
Amirim, yapılacak işleri programlar.	,759				
2.Faktör: Dönüşümsel Liderlik					
Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.		,828			
Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.		,818			
Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.		,798			
Amirim çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.		,813			
Amirim değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.		,651			
Amirim, Liderimiz gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.		,806			
Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.		,801			

3.Faktör: Liderin Gücünün Kaynağı					
Amirim alacağım maaşın arttırılmasında yetki sahibidir.				,681	
Amirim bana özel fayda ve imkân sağlayabilir.				,832	
Amirim bana yapılacak ekstra ödemelere etki edebilir.				,864	
Amirim hoşlanmadığım görevler verebilir.				,864	
Amirim işi çalışanların hoşlanmadığı hale sokabilir.				,731	
Amirim işimin beni memnun edecek şekilde dizayn edilmesini sağlayabilir.				,868	
Amirim görevimi en iyi şekilde yerine getirecek ruh haline girmemi sağlayabilir.				,807	
Amirim görevimi en iyi tamamlayacak şekilde kendimi tanımamı sağlar.				,867	
Amirim işimle ilgili teknik önerilerde bulunur.				,827	
Amirim işimle ilgili öneriler sunar.				,760	
Amirim işimle ilgili gerekli teknik bilgileri bana sağlar.				,782	
Amirim kendimi değerli hissetmemi sağlar.				,826	
Amirim çevremde kişisel olarak kabul görmemi sağlar.				,856	
Amirim beni tasvip ettiğini hissettirir.				,871	
Amirim yüksek sorumluluk gerektiren görevlerde yetkisini bize devreder.				,851	
Kolektif bir görev bilinci oluşturur.				,870	
Amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıkta bulunur.				,865	
Liderimiz ekip uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.				,785	
Liderimiz organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.				,796	
Liderimiz statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar arar.				,783	
İşimde problemlerle karşılaştığımda kendimi iyi hissetmemi sağlayacak duygusal desteği verir.				,749	
İşimle ilgili ne zaman konuşmaya ihtiyaç duysam beni dinler.				,808	
İşimle ilgili problemleri anlayış ve sabırla dinler.				,770	
İşimle ilgili yaşadığım problemlerin nelerden kaynaklandığını bulmama yardımcı olur.				,811	
İşimle ilgili yaşadığım problemlere çözüm üretebilmem için tecrübe ve bilgisini paylaşır.				,782	
İşimle ilgili problemlerdeki belirsizliği azaltmam için gerekli bilgileri benimle paylaşır.				,824	
İşimle ilgili karşılaştığım problemlerin çözümü için bana uygulamada pratik destek sağlar.				,817	
İşimle ilgili problemlerin çözümünde bana zaman ayırır.				,719	
Uygulamada işler sarp sardığında çözüme yardımcı olur.				,719	
Yetenekli yanlarımı vurgulayarak kendime güvenimi tazeler.				,775	
İşimle ilgili problemleri çözmek için gösterdiğim çabayı takdir eder.				,832	
İşimle ilgili tutum ve hislerimi değerlendirmeme yardımcı olur.				,759	

4.Faktör: Firma Performansı					
Satışların artışı veya Gelirin artışı				,686	
Pazar payındaki artış				,751	
Müşteri memnuniyetindeki artış				,742	
Hizmet Kalitesi				,758	
Firmanın genel karlılık durumu				,672	
5.Faktör: Çalışanın İş Tatmini					
İşim, tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor.					,472
Yaptığım işi seviyorum.					,621
Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederdim.					,661
Şu andaki işim hayalimdeki işe uyuyor.					,571

-Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi

-Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimaks

Liderin tarzı ile ilgili toplam 11 soru sorulmuş ve faktör analizi sonucunda beklendiği gibi 11 madde iki faktör (Etkileşimsel Liderlik ve Dönüşümsel liderlik) altında toplanmıştır. Tablo 5’de görüleceği üzere 4 madde etkileşimsel liderlik faktörü altında diğer 7 madde ise dönüşümsel liderlik faktörü altında toplanmıştır. Liderin gücünün kaynağı ile ilgili 34 soru sorulmuş ve bu sorulardan iki tanesi güvenilirliği düşürdüğü için analizden çıkarılmış olup faktör analizi sonucunda geriye kalan 32 madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Firma performansı ile ilgili toplam 6 soru sorulmuş ve bu sorulardan bir tanesi güvenilirliği düşürdüğü için analizden çıkarılmış olup faktör analizi sonucunda geriye kalan 5 maddenin beklendiği gibi tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Çalışanın iş tatmini ile ilgili toplam 5 soru sorulmuş ve bu sorulardan bir tanesi güvenilirliği düşürdüğü için analizden çıkarılmış olup faktör analizi sonucunda geriye kalan 4 maddenin tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Faktör yapılarının beklendiği şekilde olduğu görülmüş olup, bu aşamadan sonra her bir faktörün güvenilirlik analizine geçilmiştir

5.7. Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde, çıkarımsal istatistik bazında verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar. (Bayram, 2004: 127). Ankette yer alan

değişkenlerin oluşturduğu 5 faktöre ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile Tablo 6’da gösterilmiştir. Nunally (1978)’ de belirttiği gibi bu değer 0,7 ve üstünde bir sayı çıkması değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini gösterir. Tablo 6’da da görüldüğü üzere Cronbach Alpha değerleri çalışanın iş tatmini dışında yaklaşık olarak 0,85 ile 0,96 arasında değişmektedir. Çalışanın iş tatmini değişkeninin alfa değeri 0,68 gelmiştir. Ancak bu değer 0,70 e yakın bir değer olduğundan yeterli kabul edilmiştir. Sonuç olarak değişkenlerin güvenli bir şekilde ölçümlendiği söylenebilir.

Tablo-5.3: Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Etkileşimsel Liderlik	4	,858
Dönüşümsel Liderlik	7	,937
Liderin Gücünün Kaynağı	32	,968
Firma Performansı	5	,872
Çalışanın İş Tatmini	4	,676

5.8. Korelasyon Analizi

Güvenilirlik analizinden sonra, faktörlere aralarındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını öğrenmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değişen değerler olup -1 değişkenler arasında yüksek derecede negatif ilişki, +1 ise yüksek derecede pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu analiz sonucunda %5 anlamlılık düzeyinde firma performansını ve çalışanın iş tatminini etkileyen etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve liderin gücünün kaynağı arasında Tablo 7’deki korelasyon değerlerine ulaşılmıştır. Tablodan da görüleceği üzere, korelasyon katsayıları etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderlik arasında (r : 0,782); etkileşimsel liderlik ile liderin gücünün kaynağı arasında (r : 0,709); dönüşümsel liderlik ile liderin gücünün kaynağı arasında (r : 0,923); liderin gücünün kaynağı ile firma performansı arasında (r : 0,556) ve son olarak da liderin gücünün kaynağı ile çalışanın iş tatmini arasında (r : 0,303) olarak bulunmuştur. %1 anlamlılık düzeyinde tabloda verilen bütün değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo-5.4: Faktörlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	Liderin Gücünün Kaynağı	Firma Performansı	Çalışanın İş Tatmini
Etkileşimsel Liderlik	3,75	,839	1,000	0,782**	0,709**	0,493**	0,216**
Dönüşümsel Liderlik	3,50	1,006	0,782**	1,000	0,923**	0,556**	0,367**
Liderin Gücünün Kaynağı	3,41	,843	0,709**	0,923**	1,000	0,556**	0,303**
Firma Performansı	3,71	,765	0,493**	0,556**	0,556**	1,000	0,299**
Çalışanın İş Tatmini	3,72	,738	0,216**	0,367**	0,303**	0,299**	1,000

** Katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı

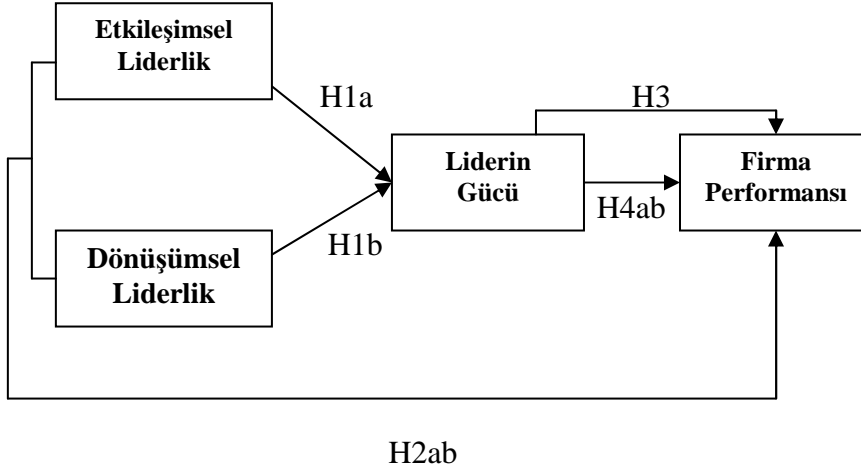
*Katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı

5.9. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Çalışmanın bu bölümünde ileri sürülen hipotezler ifade edilmiş, araştırma modelleri ortaya konulmuş ve araştırma modellerine ait regresyon analiz sonuçları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Tablo-5.5: Birinci Araştırma Modeline Ait Hipotezler

No:	İleri Sürülen Hipotezler
H_{1a}:	Etkileşimsel Liderlik düzeyi arttıkça liderin gücü artar.
H_{1b}:	Dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça liderin gücü artar.
H_{2a}:	Etkileşimsel Liderlik düzeyi arttıkça firma performansı artar.
H_{2b}:	Dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça firma performansı artar.
H₃:	Liderin gücü, arttıkça firma performansı artar.
H_{4a}:	Liderin gücü, Etkileşimsel liderlik ve firma performansı arasında ara değişkendir.
H_{4b}:	Liderin gücü, Dönüşümsel liderlik ve firma performansı arasında ara değişkendir.



Şekil-5.1: Birinci Araştırma Modeli

Etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderliğin liderin gücünün kaynağı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=517,214; p<0.01$). Regresyon çıktıları etkileşimsel liderliğin ($\beta=-0,032; p<0.05$) liderin gücünün kaynağı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını gösterirken dönüşümsel liderliğin ($\beta=0,948; p<0.01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgular doğrultusunda, H_{1a} hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde reddedilirken H_{1b} hipotezi %1'lik anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Bu bulguların ışığında dönüşümsel liderliğin liderin gücünün kaynağı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülürken etkileşimsel liderliğin aynı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Baron ve Kenny'ye (1986) göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlardan birisi, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerinde etkili olmasıdır. Sonuç olarak ara değişkenle ilgili H_{4b} hipotezi geçerliliğini korumaktadır fakat H_{4a} hipotezi reddedilmiştir çünkü liderin gücünün kaynağı değişkeni etkileşimsel liderlik ile firma performansı arasında ara değişken olma özelliğini H_{1a} hipotezi reddedildiğinden dolayı kaybetmiştir.

Tablo-5.6: Birinci Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 1 Liderin Gücü		Model 2 Firma Performansı		Model 3 Firma Performansı		Model 4 Firma Performansı	
	β	t	β	t	β	t	β	T
Etkileşimsel (İşlemsel) Liderlik	-0,032	-0,694	0,150	1,520*	-	-	0,160	1,628*
Dönüştürücü Liderlik	0,948	20,591**	0,439	4,431**	-	-	0,150	0,832*
Liderin Gücü	-	-	-	-	0,556	8,895**	0,304	1,908**
F	517,214**		41,762**		80,732**		29,465**	
R ²	0,852		0,318		0,310		0,332	
Düzeltilmiş R2	0,851		0,311		0,306		0,321	

** Katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı

* Katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı

Etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderliğin firma performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=41,762$; $p<0,01$). Etkileşimsel liderlik ($\beta=0,150$; $p<0,05$) ve dönüşümsel liderliğin ($\beta=0,439$; $p<0,01$), firma performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, H_{2ab} hipotezleri desteklenmektedir. Ara değişken etkisinden söz edebilmemiz için aranan şartlardan bir diğeri de, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkili olmasıdır. Model 2’de etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin firma performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde H_{4b} hipotezinin geçerliliği devam etmektedir.

Model 3’te liderin gücünün kaynağının firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İlgili model, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=80,732$; $p<0,01$). Model 3 incelendiğinde liderin gücü arttıkça firma performansın arttığı görülmektedir ($\beta=0,556$; $p<0,01$). Ara değişken analizi ile ilgili olarak aranan şartlardan üçüncüsü de ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olmasıdır. Model 3’den görüldüğü üzere liderin gücü firma performansını etkilemektedir. Bu bulguya göre H_{4b} hipotezi geçerliliği hala devam etmektedir.

Model 4 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=29,465$; $p<0,01$). Model 4'te etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve liderin gücünün firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Liderin gücü ara değişken olarak modele dâhil edildiği model 4 incelendiğinde, %1'lik anlamlılık düzeyinde etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin firma performansına olan etkisi ortadan kalkarken liderin gücünün ($\beta=0,304$; $p<0,01$) firma performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ara değişken analizi ile ilgili geçerliliği hala devam eden H_{4b} hipotezinin kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki model 2'deki etkisinin ara değişken modele dâhil edildiğinde (model 4'te) azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Regresyon modelleri incelendiğinde, model 2'de dönüşümsel liderliğin firma performansı üzerindeki etkisi varken ($p<0.05$) iken model 4'te bu etkinin azaldığı görülmektedir. **Bu bulgu doğrultusunda, H_{4b} hipotezi tamamen desteklenmektedir. Yani liderin gücü, dönüşümsel liderlik ile firma performansı arasında kısmi ara değişkendir.**

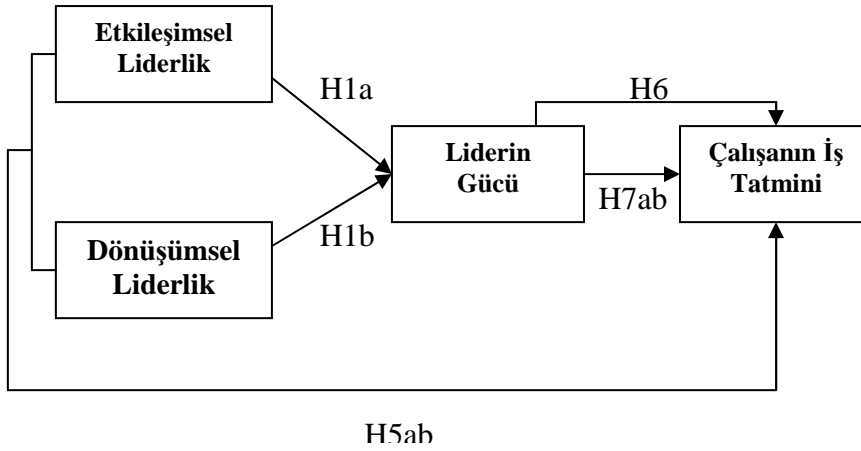
Tablo-5.7: Birinci Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Red Tablosu

No:	İleri Sürülen Hipotezler	Kabul/ Red
H_{1a} :	Etkileşimsel Liderlik düzeyi arttıkça liderin gücü artar.	Red
H_{1b} :	Dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça liderin gücü artar.	Kabul
H_{2a} :	Etkileşimsel Liderlik düzeyi arttıkça firma performansı artar.	Kabul
H_{2b} :	Dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça firma performansı artar.	Kabul
H_3 :	Liderin gücü, arttıkça firma performansı artar.	Kabul
H_{4a} :	Liderin gücü, Etkileşimsel liderlik ve firma performansı arasında ara değişkendir.	Red
H_{4b} :	Liderin gücü, Dönüşümsel liderlik ve firma performansı arasında ara değişkendir.	Kabul

Tablo-5.8:İkinci Araştırma Modeline Ait Hipotezler

No:	İleri Sürülen Hipotezler
H _{5a} :	Etkileşimsel Liderlik düzeyi arttıkça çalışanın iş tatmini artar.
H _{5b} :	Dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça çalışanın iş tatmini artar.
H ₆ :	Liderin gücü arttıkça çalışanın iş tatmini artar.
H _{7a} :	Liderin gücü, Etkileşimsel liderlik ve çalışanın iş tatmini arasında ara değişkendir.
H _{7b} :	Liderin gücü, Dönüşümsel liderlik ve çalışanın iş tatmini arasında ara değişkendir.

Etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderliğin çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=15,444$; $p<0.01$). Regresyon çıktıları etkileşimsel liderliğin ($\beta=-0,182$; $p<0.05$) çalışanın iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını, dönüşümsel liderliğin ise ($\beta=0,509$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgular ışığında, H_{5a} hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilirken H_{5b} hipotezi ise %1'lik anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Bu bulguların ışığında dönüşümsel liderliğin çalışanın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülürken etkileşimsel liderliğin aynı değişken üzerinde anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür.

**Şekil-5.2: İkinci Araştırma Modeli**

Etkileşimsel liderlik özellikleri sergileyen bir lider, geleneksel yönetim tarzını benimsediği için çalışanı motive etme, telkin verme vb. konularda yetersiz kalmaktadır. Etkileşimsel lider oluşturulan plan dâhilinde, organizasyon kurallarına sıkıca bağlı kalmakta ve çalışanı ile arasında emir-komuta zinciri kurmaktadır. Çalışan sadece maddi (ücret gibi) konularda tatmin edilmekle kalmakta manevi (takdir edilme gibi) olarak ise bir doyuma ulaşamamaktadır. Bundan dolayı etkileşimsel liderin çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi çok sınırlı kalmaktadır. Dönüşümsel lider ise çalışanı motive etmenin yanında onun gösterdiği performansı takdir ederek manevi konularda da ona destek olmaktadır. Bu sebeple dönüşümsel lider çalışanın iş tatmini konusunda etkileşimsel lidere nazaran çok başarılıdır. Baron ve Kenny'ye (1986) göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlardan birisi, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerinde etkili olmasıdır. Sonuç olarak ara değişkenle ilgili H_{7b} hipotezi geçerliliğini korurken H_{7a} hipotezi reddedilmiştir çünkü liderin gücü değişkeni etkileşimsel liderlik ile çalışanın iş tatmini arasında ara değişken olma özelliğini H_{5a} hipotezi reddedildiğinden dolayı kaybetmiştir.

Tablo-5.9: İkinci Araştırma Modeline Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Model 5 Çalışanın İş Tatmini		Model 6 Çalışanın İş Tatmini		Model 7 Çalışanın İş Tatmini	
	β	t	β	t	β	T
Etkileşimsel (İşlemsel) Liderlik	-0,182	-1,640	-	-	-0,190	-1,715*
Dönüştürücü Liderlik	0,509	4,593**	-	-	0,747	3,688*
Liderin Gücü	-	-	0,303	4,272**	0,252	1,406**
F	15,444**		18,253**		11,011**	
R ²	0,147		0,092		0,157	
Düzeltilmiş R2	0,138		0,087		0,142	

** Katsayı 0,01 düzeyinde anlamlı

* Katsayı 0,05 düzeyinde anlamlı

Model 6'da liderin gücünün iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. İlgili model, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=18,253$; $p<0,01$). Model 6 incelendiğinde liderin gücü arttıkça çalışanın iş tatmininin arttığı görülmektedir ($\beta=0,303$; $p<0,01$). Ara değişken

etkisinden söz edebilmemiz için aranan şartlardan bir diğeri de, ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olmasıdır. Bu bulguya göre H_{7b} hipotezinin geçerliliği hala devam etmektedir.

Model 7 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,011$; $p<0,01$). Model 7’de etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve liderin gücünün çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Liderin gücü ara değişken olarak modele dâhil edildiği model 7 incelendiğinde, %1’lik anlamlılık düzeyinde etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin firma performansına olan etkisi ortadan kalkarken liderin gücünün ($\beta=0,252$; $p<0,01$) firma performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ara değişken analizi ile ilgili geçerliliği hala devam eden H_{7b} hipotezinin kabul edilebilmesi için, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki model 5’deki etkisinin ara değişken modele dâhil edildiğinde (model 7’de) azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Regresyon modelleri incelendiğinde model 5’de dönüşümsel liderliğin çalışanın iş tatmini üzerinde etkisi varken ($p<0.01$) iken model 7’de bu etkinin azaldığı görülmektedir. **Bu bulgu doğrultusunda, H_{7b} hipotezi tamamen desteklenmektedir. Yani liderin gücü dönüşümsel liderlik ile çalışanın iş tatmini arasında kısmi ara değişkendir.**

Tablo-5.10: İkinci Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Red Tablosu

No:	İleri Sürülen Hipotezler	Kabul/ Red
H_{5a} :	Etkileşimsel Liderlik düzeyi arttıkça çalışanın iş tatmini artar.	Red
H_{5b} :	Dönüşümsel liderlik düzeyi arttıkça çalışanın iş tatmini artar.	Kabul
H_6 :	Liderin gücü arttıkça çalışanın iş tatmini artar.	Kabul
H_{7a} :	Liderin gücü, Etkileşimsel liderlik ve çalışanın iş tatmini arasında ara değişkendir.	Red
H_{7b} :	Liderin gücü, Dönüşümsel liderlik ve çalışanın iş tatmini arasında ara değişkendir.	Kabul

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Türkiye genelindeki çeşitli işletmelerde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Çalışmanın teori bölümünde genel liderlik kavramları kısaca açıklanmış daha sonra modern liderlik yaklaşımları olan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarına geniş olarak değinilmiş ve çalışmamızda ara değişken olarak kullanılan liderin gücün kaynağı bölümü üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde çalışanın iş tatmini kavramı açıklanmış, iş tatmini ve tatminsizliğinin nedenleri ve sonuçları incelenmiş, performans kavramı, performans kavramının boyutları ve performans ölçümünün önemine değinilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan araştırma kısmında uygulama sonucu bulunan veriler açıklanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde etkileşimsel liderliğin, liderin gücü üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşimsel liderlik özellikleri sergileyen bir lider sadece plan ve prosedürlere göre hareket ettiği ve çalışanı ile arasında bir alışveriş ilişkisi kurduğu için etkin bir lider olarak addedilmemektedir. Lider, çalışanın sahip olduğu işte ya da içinde bulunduğu ortamda gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalmaktadır. Liderin istemiş olduğu performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astlarının kazanacaklarını açığa kavuşturması gerekmektedir. Etkileşimsel liderliğin firma performansı üzerinde ise pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu liderlik biçiminin sağlamış olduğu katı kurallar dizisi çalışanların örgütteki faaliyetleri yerine getirirken, mal ve hizmetleri üretirken daha dikkatli ve tutumlu olmalarına bu da verimlilik ve etkinliğin artmasını sağlayarak işletmenin performansına olumlu yönde etkide bulunmaktadır. Araştırmanın devamında etkileşimsel liderliğin çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi de incelenmiş ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu liderlik tarzıyla hareket eden amir geleneksel yönetici bakış açısına sahip olduğundan, oluşturulan plan dâhilinde hareket ettiğinden, bireyi arka plana atıp organizasyonun başarısına ve sonuçlara odaklandığından dolayı çalışan amirinden beklediği ilgiyi görememekte ve işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalmaktadır. Etkileşimsel liderlik ile liderin gücünün, firma performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etkileşimsel lider çalışanları üzerinde ödül gücünü ve zorlayıcı gücünü kullanarak işletmenin amaçlarını yerine getirmeye

çalışmaktadır. Zorlayıcı güç ve ödül gibi unsurlar çalışanların davranışları üzerinde hemen etki etmekte bu ise kısa bir süre zarfında işletmenin performansına olumlu bir katkı sağlamaktadır. Dönüşümsel liderliğin ise liderin gücü, firma performansı ve çalışanın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderlikte çalışanların ortak bir amacı taşımak üzere birleşmeleri, istek düzeylerini yükseltmeleri ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmelerini sağlamak için motive edilmiş olmaları söz konusudur. Dönüşümsel lider çalışanların davranışları üzerine direkt etkide bulunmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar, lidere güven duymakta, hayran olmakta ve sadakat göstermekte bunun sonucunda lider çalışanları kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini benimsemektedir. Dönüşümsel liderliğin aynı zamanda liderin gücü üzerinden firma performansını ve çalışanın iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Bu liderin sahip olduğu cesaret, değişime duyduğu inanç, yeteneklerini iyi kullanabilme, insanların gerekli ortam sağlandığı takdirde başarıların artacağına dair inanç, kolay pes etmeme, vizyon belirleyebilme özellikleri bu lideri farklı kılmaktadır. Dönüşümsel lider çalışanlarına yeniliğin ve değişimin gerekliliğini telkin ederek onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak, kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve böylece onlardan beklenen daha fazla sonuç almayı hedefler. Bu lider çalışanlarına bireysel düzeyde ilgi gösterir, çalışanlarını teker teker ele alır. Bunun sonucunda çalışan liderinin elindeki güç ve pozisyon yardımı ile iş yaptıran bir kişi olması düşüncesinden kendini arındırarak, liderinin otoriter kontrolünün ötesinde niteliklerinin olduğuna inanır ve kendini işine adar. Böylece çalışan tatmini sağlanmakta ve bu da firmanın performansına olumlu yansımaktadır. Dönüşümsel lider karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanmakta ve çalışanları ile daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Ayrıca dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderliğe göre firma performansı üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Çünkü dönüşümsel lider etkileşimsel lidere kıyasla, çalışanların performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astlarının kazanacaklarını açığa kavuşturur, onları kazanacakları konusunda motive eder ve onları sadece maddi (ücret gibi) konularda tatmin etmekle kalmaz aynı zamanda manevi (takdir edilme gibi) konularda da tatmin eder. Dönüşümsel lider çalışanlarının bireysel performanslarını ortak amaç için kullanmaya teşvik ederek, kişilerin organizasyona olan katkılarını arttırmakta böylece lider sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Bu sebeplerden dolayı dönüşümsel lider etkileşimsel lidere göre daha etkin bir lider addedilmektedir ve işletmelerin kendi organizasyon yapılarına ve çalışan profiline uygun olan liderlik stilini seçmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

1.AHMET, Esin; “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları”, Doçentlik Tezi, İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1989

2.AKAL, Zühal; “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 2002

3.ALDEMİR, M.C. , ATAOL A. ve BUDAK, G. ; “İnsan Kaynakları Yönetimi” Barış Yayınları, İzmir, 2001

4.BAKAN, İsmail ve KELLEROĞLU Hakan; “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2003

5.BASS, Bernard.M. ; Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: “Theory, Research and Managerial Applications” , Free Press, Newyork, 2004

6.BASS, Bernard.M. ; “Leadership, Psychology and Organizational Behavior”, Free Press, Newyork, 1999

7.BASS, B.M. and STEIDLMEIER, Paul; “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior”. Leadership Quarterly, 1999

8.BARON, R.M. and KENNY, D.A. ; “The Moderator- Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1986

9.BAYAR, Başak; “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793>, Makale, 2006

10. BECK, R.C. ; “Motivation Theories and Principles”. New Jersey, Prentice Hall, 2004
11. BEHLING Orlando and McFILLEN, James M. ; “A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership”, Group and Organization Management, 1996
12. BENNIS, W. and NANUS, B. ; “The Strategies For Taking Charge”, Harper and Row Pub., Newyork, 2000
13. BENNIS, W and GOLDSMITH, J; “Learning To Lead: A Workbook on Becoming A Leader”, Basic Boks, 2007
14. BOVEE, Courtland L. ; “Business in Action”, Pearson Education, Newyork, 2001
15. BUDAK, Gönül; “İşletme Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 1997
16. BURNS, James MacGregor.; “Leadership”, Harper Perennial, Newyork, 2003
17. CANMAN, Doğan; “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi” TODAI Yayınları, No:252, Ankara, 1993
18. CASCIO, Wayne F. ; “Value Orientation, Organizational Rewards, and Job Satisfaction”, Newyork, 1986
19. COVEY R. S. “Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı”, Çev. Osman Deniztekin, Filiz Nayır Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996
20. DAVIS, Keith and NEWSTORM, John W; “Organizational Behavior”, McGraw-Hill Inc, 2006
21. DICLE, Ülkü; “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, ODTÜ, Gelişme Dergisi, No:17, 1977

- 22.DOĞAN**, Nuri Özgür; “Veri Zarflama Analizi İle Belediyelerde Performans Ölçümü: Kapadokya Bölgesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006
- 23.DRUCKER**, Peter F. ; “Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler”, Executive Excellence, Rota Yayın, İstanbul, 1997
- 24.EKİCİ**, Birol; “Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği” Türk İdare Dergisi, Sayı:436, 2002
- 25.ERDOĞAN**, İ; “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul, 1996
- 26.EREN**, E. ; “Yönetim Psikolojisi”,Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998
- 27.EREN**, Erol; “Yönetim ve Organizasyon”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2003
- 28.ERGÜL**, Şebnem; “Personel Yönetimi”, Araştırma Yayınları, No:9, İ.M.K.B. , İstanbul, 1996
- 29.ERKMEN T. ve ŞENCAN H.** ; “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir, 1994
- 30.FERRELL**, O.C. and **FRAEDRİCH**, J. ; Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases, Houghton Mifflin Company, Boston,1994
- 31.GREENBERG**, J. and **BARON**, R.A. ; “Behavior in Organizations:Understanding and Managing the Human Side of Work”, New Jersey, Prentice Hall, 2003
- 32.GINI**, Al; “Moral Leadership: An Overview, Journal of Business Ethics”, Volume 16, 1997

- 33.**GÜRKAN, Yavuz; “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi” Vergi Dünyası, Sayı:169, 1995
- 34.**HARTOG, D. and MUIJEN, J.J.Van ; “Transactional Versus Transformational Leadership:An Analysis of The MLQ”, 1997
- 35.**HATER, J. J. and BASS, B.M. ; “ Supervisor’s Evaluation and Subordinates”, Management Communication Quarterly, 1998
- 36.**HELVACI, Akif; “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, S:1-2, 2002
- 37.**HINTERHUBER, Hans H. and POPP, Wolfgang; “Are You A Strategist or Just A Manager?”, Harvard Business Review, 1992
- 38.**KAZANCI, Metin; “Personel Değerlendirmesi” Amme İdaresi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1-4, 1974
- 39.**KEÇECİOĞLU, Tamer; “Liderlik ve Liderler”, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998
- 40.**KILINÇ, Tanıl; “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21.yy Liderlik Semp.Bild.Kitabı, İstanbul, 1997
- 41.**KIREL Çiğdem; “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”,Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Eskişehir, 2001
- 42.**KOÇEL, T. ; “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003
- 43.**KOONTZ, H. and O’DONNELL, C. and WEIHRICH, H. ; “Essential of Management” , MacGraw Hill Inc, Newyork, 1999

- 44.KÖSEOĞLU, Özer; “Belediyelerde Performans Yönetimi”, Türk İdari Dergisi, Yıl:77, Sayı: 447, 2005
- 45.KREITNER Robert and KINICKI Angelo; “Organizational Behavior”, Irwin McGraw Hill, Newyork, 2001
- 46.KUBALI, Derya; “Performans Denetimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:32, Sayı:1, 1999
- 47.LOWE, Kevin B.; ““Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review,” Leadership Quarterly, 1996
- 48.LUTHANS, F. ; “Organizational Behavior”, McGraw Hill Book Co., Singapore, 2002
- 49.MOSLEY, Doanald C. , PİETRİ Paul H. And MEGGİNSON, Lean C. ; “Management Leadsip In Action”, Harper Collins Pub.,Newyork,1996
- 50.MINER, J.B. ; “Industrial- Organizational Psychology”, McGraw-Hill Int, Singapore, 1992
- 51.MOORHEAD G. and GRIFFIN R. ; “Organizational Behavior:Managing People and Organizations”, Houghton Mifflin Company, 2001
- 52.NUNALY, J. ; “Psychometric Theory” , New York, McGraw-Hill, 1978
- 53.NUR, Y.A. ; “Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was”, Business Horizons, 1998
- 54.NURSOY, Mustafa ve ŞİMŞEK, Muhittin; “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme” Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, Yıl: 40, Sayı:473, 2001
- 55.OĞUZTÜRK, Bekir Sami; “Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2003

56.ÖZALP, İnan; “İşletme Yönetimi”, Birlik Ofset, Eskişehir, 2005

57.ÖZALP, İnan ve ÖCAL, Hülya; “Örgütlerde Transformasyonel Yönetim”, Ankara Üniversitesi Dergisi, C:2, S:3, 1997

58.ÖZEREN, Baran ve ARAL, Cem Suat; “Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi”, Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ankara, 2002

59.ÖZER, Hüseyin; “Performans Denetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:7, 1992

60.ÖZGENER, Şevki; “Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Üstü Bir Stratejinin Temel Dinamiklerinden: Hayal Mühendisliği”, Endüstri ve Otomasyon Dergisi, Sayı:38, 2000

61.QUIGLEY, Joseph V. ; “Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması”, Çev. Berat Çelik, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1998

62.ROBBINS, S.P. ; “Organizational Behavior”, Prentice-Hall Inc. ,Englewood Cliffs, New Jersey, 1993

63.SABUNCUOĞLU, Zeyyat; “Çalışma Psikolojisi”, Seçkin Yayınevi, İstanbul, 2005

64.SARIHAN, Halime İ. ; “Teknoloji Yönetimi”, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007

65.SHAMIR, B. and BASS B.M.; “An Evaluation Of Conceptual Weakness İn Transformational And Charismatic Leadership Theories”, Leadership-Quarterly, 1999

66.SOSIK John J. and GOLDSHALK Veronica M. ; “ Leadership Styles, Mentoring Functions Received and Job Related Stres: A Concetual Model and Preliminary Study”, Journal Of Organizational Behavior, No:21, 2000

67.SÜMER, Canan; “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=237, 2001

68.ŞAFAK, Can; “Performans Değerlendirmesi Neyi Amaçlıyor?”, www.ikademi.com/arsiv/f-6.html, 2006

69.ŞİMŞEK, M. Şerif; “İşletme Bilimlerine Giriş”, Günay Ofset, Konya, 2001

70.ŞİŞMAN, Mehmet ve TURAN, Selahattin; “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002

71.TANGEN, Stefan; “Demystifying Productivity and Performance”, International Journal of Productivity and Performance Management” Vol.54, No:1, 2005

72.TEPPER, Bennet J. and PERCY, Paul M. ; “Educational and Psychological Measurement”,2004

73.TİCHY, Noel M. and SHERMAN, S; “Şirketinizin Kaderini Değiştirin” Çev. Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, 1996

74.TURGUT, Hakan; “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif :360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, 2001

75.TUTEN, T.L., NEIDERMEYER, P.E.; “Performance, satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism”, Journal of Business Research, 2004

76.TÜTÜNCÜ, Özkan ve KILINÇ, İzzet; “Sürekli Süreç Geliştirme Kapsamında Performans Değerlendirmesinin Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Açısından Analizi” Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C:1, S:1, 2000

77. WERTHER, William B. and DAVIS, Keith; Human Resources and Personnel Management, New York, 1994

78. YALÇIN, Azmi ve KILIÇ, Tamer; “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İş Gören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:15, Sayı:47, 2004

79. YAMAK, Oygur; “Üretim Yönetimi”, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2007

80. YILMAZ, Cengiz ve ZÜMRÜT Ecevit; “Performans Kitlelerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:6, 2000

EK-1: ANKET FORMU



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde "Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi" konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir.

Anketin amacı; Tamamen bilimsel amaçlarla hazırlanan bu anket formu, Türkiye'de faaliyet gösteren ve çeşitli sanayi kollarını temsil eden firmalardaki liderin yönetim tarzı ve bunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin yanı sıra firmanın performansına ile olan ilişkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Son yıllarda firmaların dış çevredeki değişimlere ve rekabete hızlı ve esnek tepki gösterebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, yeni ve kaliteli ürün ve hizmetlerin oluşmasında çalışanları firmaya olan bağlılıkları ve bunun sonucunda sağlanan verimliliğinin yanı sıra modern liderlik tarzı uygulamalarının önemi ortaya çıkmıştır. Bu özelliklere sahip olabilmek için firmaların kendi iç yapısındaki çalışanların ve aynı zamanda çalışanları yöneten liderlerin özelliklerinin ve çalışma yapısının tespiti gerekmektedir. Bu anket ile toplanacak veriler ışığında çalışan ve ekip yöneticilerinin farklı liderlik tarzları açısından algılanışları ve değerlendirmeleri ölçülecektir. Böylece bireylerin uyumlu çalışmasının grubun ve bireylerin performansı yanı sıra firma performansı da olan etkileri incelenecektir.

Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın (25-30) dakikanızı alacak, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların Türk iş hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz. Çalışmamız olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde yanıtlayınız.

Elde ettiğimiz bulgular arzulayan katılımcılara (firmalara) e-mail ya da elden bildirilecektir. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili spesifik bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve sektör ortalamaları şeklinde paylaşılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

Çok değerli katkınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Mustafa MİMİR

Aşağıdaki her bir ifadeyi okurken **çalıştığınız firmayı vada takımı (ekibi) göz önünde bulundurunuz.** Çalışmamız olması gereken durumu değil, **mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik** olduğu için lütfen soruları içtenlikle, gerçekte (fiiliyatta) nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde yanıtlayınız.

Örnek: Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır..... 1 2 3 4 5

ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK

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

Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
Amirim, yapılacak işleri programlar.	1	2	3	4	5

DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK

Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	1	2	3	4	5
Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	1	2	3	4	5
Amirim çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	1	2	3	4	5
Amirim değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
Amirim, Liderimiz gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5

LİDERİN GÜCÜNÜN KAYNAĞI

Amirim alacağım maaşın artırılmasında yetki sahibidir.	1	2	3	4	5
Amirim bana özel fayda ve imkân sağlayabilir.	1	2	3	4	5
Amirim bana yapılacak ekstra ödemlere etki edebilir.	1	2	3	4	5
Amirim hoşlanmadığım görevler verebilir.	1	2	3	4	5
Amirim işi bana zor hale getirebilir(zorlaştırabilir).	1	2	3	4	5
Amirim işi çalışanların hoşlanmadığı hale sokabilir	1	2	3	4	5
Amirim işimin beni memnun edecek şekilde dizayn edilmesini sağlayabilir.	1	2	3	4	5
Amirim görevimi en iyi şekilde yerine getirecek ruh haline girmemi sağlayabilir	1	2	3	4	5
Amirim görevimi en iyi tamamlayacak şekilde kendimi tanımamı sağlar.	1	2	3	4	5
Amirim, işimle ilgili teknik önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
Amirim, işimle ilgili öneriler sunar.	1	2	3	4	5
Amirim, işimle ilgili gerekli teknik bilgileri bana sağlar.	1	2	3	4	5
Amirim, kendimi değerli hissetmemi sağlar	1	2	3	4	5
Amirim, çevremde kişisel olarak kabul görmemi sağlar.	1	2	3	4	5
Amirim, beni tasvip ettiğini (beğendiğini) hissettirir.	1	2	3	4	5
Liderimiz yüksek sorumluluk gerektiren görevlerde yetkisini bize devreder.	1	2	3	4	5

Amirim, amaçlara ulaşmak için sürekli yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
Kolektif bir görev bilinci oluşturur.	1	2	3	4	5
Amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlıkta bulunur.	1	2	3	4	5
Amirim, ekip (takım) uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
Amirim, organizasyonel amaçları başarmak için alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
Amirim, statükoyu ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılmasında farklı yollar arar.	1	2	3	4	5
İşimde problemlerle karşılaştığımda kendimi iyi hissetmemi sağlayacak duygusal desteği verir.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili ne zaman konuşmaya ihtiyaç duysam beni dinler.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili problemleri anlayış ve sabırla dinler	1	2	3	4	5
İşimle ilgili yaşadığım problemlerin nelerden kaynaklandığını bulmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili yaşadığım problemlere çözüm üretebilmem için tecrübe ve bilgisini paylaşır	1	2	3	4	5
İşimle ilgili problemlerdeki belirsizliği azaltmam için gerekli bilgileri benimle paylaşır.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili karşılaştığım problemlerin çözümü için bana uygulamada pratik destek sağlar.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili problemlerin çözümünde bana zaman ayırır.	1	2	3	4	5
Uygulamada işler sarpa sardığında çözüme yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Yetenekli yanlarımı vurgulayarak kendime güvenimi tazeler	1	2	3	4	5
İşimle ilgili problemlerin çözmek için gösterdiğim çabayı takdir eder.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili tutum ve hislerimi değerlendirmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5

FİRMA PERFORMANSI

Firmanızı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki sorulara göre firmanızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?

	Yetersiz	Ort. Altı	Ortalama	Ort. Üstü	Yüksek
Satışların artışı veya Gelirin artışı	1	2	3	4	5
Pazar payındaki artış	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetindeki artış	1	2	3	4	5
Hizmet Kalitesi	1	2	3	4	5
İşletmenin genel karlılık durumu	1	2	3	4	5
İşletmenin genel performansı	1	2	3	4	5

ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ

İşim, tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım işi seviyorum.	1	2	3	4	5
Şimdiki aklım olsaydı başka bir iş seçerdim.	1	2	3	4	5
Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederdim.	1	2	3	4	5
Şu andaki işim hayalimdeki işe uyuyor.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİLER

Kişisel Bilgiler	Eğitim Durumunuz:
Yaşınız: Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:	a) İlk veya Orta Okul b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans e) Yüksek lisans/Doktora
Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz:	İşletmedeki Pozisyonunuz:
a) Üretim(Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge) b) Muhasebe- Finans c) Personel (İnsan Kaynakları) d) Satış- Pazarlama e) Diğer:.....	a) İşçi b) Büro çalışanı c) Ustabaşı veya Usta d) Orta kademe Yöneticisi e) Üst Yönetici f) İşletmenin Sahibi/Ortağı

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa MİMİR, 1982 yılında İstanbul’ da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul da bitirdikten sonra Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü’nden 2004 yılı Haziran ayında mezun oldu. 2004 yılı Eylül ayında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2005 Eylül ayında Türkiye İş Kurumu Şişli Şube Müdürlüğü’nde devlet memuru olarak görevine başladı. Halen aynı kurumda iş hayatına devam etmektedir.

İletişim Bilgileri:

Adres : Türkiye İş Kurumu Şişli Şube Müdürlüğü
Abide-i Hürriyet Cad. Palazoğlu Sok. No:10 Şişli/İstanbul

Tel : 0506 603 84 65

E-mail : mustafa.mimir@iskur.gov.tr