

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK UYGULAMALARININ, ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(Banka Çalışanları Örneği)

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seyit TURGUT

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Seyit TURGUT
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Banka Çalışanları Örneği).
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** :/...../ 2016
- SAYFA SAYISI** : 67
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
- DİZİN TERİMLERİ** : Lider, Liderlik, Liderlik Türleri, Performans, Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, İşgücü Motivasyonu.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Banka Çalışanları Örneği) ile ilgili alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Seyit TURGUT

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK UYGULAMALARININ, ÇALIŞANLARIN
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(Banka Çalışanları Örneği)

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seyit TURGUT

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL-2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Seyit TURGUT

.... /...../ 2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seyit TURGUT'un "Bu tez, Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Banka Çalışanları Örneği)" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
(Danışman)

Üye

Yrd.Doç.Dr. Alaattin FIRAT

Üye

Yrd.Doç. Alptekin GÜNEY

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylıyorum.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Dönüştürücü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yöneliktir. Dönüşümcü liderliğin özellikle banka gibi kurumlarda çok önemli yeri vardır. Kendinden bağımsız olarak değişen çevre koşullarında kurumu sürekli piyasada canlı tutan, oluşabilecek durumları önceden tahmin edebilen, kriz ortamında kurumunu en az zarar görebilen ve çalışanları üzerinde yüzde yüz olarak etkisi bulunan dönüşümcü liderlere duyulan ihtiyacı daha da arttırmaktadır. Geçmiş dönemlerde bu liderlerin çalışanları üzerinde etki yaratması daha kolaydı Ancak günümüz şartlarında bu hiç de kolay değildir. Dönüştürücü liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişimlerin yapılmasını ve bu yapılan değişimler neticesinde başarının elde edilmesini sağlayan liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler çalışanlarının var olan ihtiyaçlarını belirler ve onları daha da motive ederek daha yüksek gereksinimleri özendirmeye ve bunları karşılamaya çalışırlar.

Performans değerlendirmesi, devlet kurumlarının daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak adına, takip ettikleri sürecin, bu amaçları gerçekleştirmek adına izlenen faaliyet ve projelerin sonlanmasıyla birlikte ulaşılan yeni durumun analiz edilmesidir. Performans değerlendirmesi, kamu kurum ve kuruluşlarının belirledikleri amaçlarına varmak için kullandığı yöntemlerin elde edilen sonuçların izlenmesi ve bunun üzerine aksiyon alınmasını içermektedir. Çalışanlar hakkında önemli bilgiler veren performans değerlendirme, kişilerin motivasyon ve performanslarını arttırmak için yapılması gerekenlerin de ihbarcısı rolünü oynamaktadır. Genelde disiplini sağlayan, motivasyonu arttıran performans değerlendirmesi eğer değerlendirme süreci adil işlemezse çalışanların büyük bölümünün motivasyonunu bozmaktadır.

Bu nedenle eşit davranılması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlerin Performans değerlendirilmesine birçok katkısı bulunmaktadır. Performans değerlendirilmesini bir bütün olarak ele alındığında birbirinden ayırmadan tabloyu bir bütün olarak incelediğimizde olumlu yöndeki katkıları görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Lider, Liderlik, Liderlik Türleri, Performans, Performans Değerlendirme, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, İşgücü Motivasyonu.

SUMMARY

Transformational leadership; future, innovation is for change and reform. Transformational leadership is a very important place, especially in institutions such as banks. Self-independent institution in changing environmental conditions in the continuous market that keep us alive, that can anticipate situations that might occur, the institution in crisis can benefit by seeing minimal damage and employees to the transformational leader that acts as a one hundred percent on further increased the need. Prior periods were easier to have an impact on the employees of these leaders, however, in today's conditions is not easy at all. Transformational leadership, society and the making of fundamental changes in the organization and the leadership style that leads to the success of the changes made as a result. Converter leaders determine the needs of existing employees and to encourage higher requirements by them even more motivated and work to meet them.

Performance evaluation, in order to reach the predetermined goal of state institutions, the process they follow is to analyze the new situation achieved with the end of the monitoring activities and projects for realization of these objectives. Performance evaluation, public institutions and organizations of the results obtained from the method used to reach the goals they have set, and includes monitoring the action taken on it. providing important information about employee performance evaluation needs to be done to improve people's motivation and performance also plays the role of whistleblowers. In general, providing discipline, performance assessment and evaluation process that enhances motivation if disrupt the motivation of the majority of the employees just does not work.

Therefore, it should be treated equally. There are many transformational contribution to the evaluation of performance of the leader. Performance evaluation of the positive contribution we examine the table without separating them as a whole Taken as a whole has seen.

Key Words: Leader, Leadership, Types, Performance, Performance Evaluation, Organizational Commitment, Emotional Engagement, Workforce Motivation.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
GRAFİKLER LİSTESİ	X
EK LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
LİDER KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	2
1.1. LİDER KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	2
1.1.1. Lider Kavramı	2
1.1.2. Liderlik Yaklaşımları	3
1.1.2.1. Karizmatik Lider	3
1.1.2.2. Geleneksel Lider	3
1.1.2.3. Rasyonel Lider	3
1.1.2.4. Hümanist Liderlik	3
1.1.2.5. Destekleyici Liderlik	4
1.1.2.6. Demoktarik Liderlik	4
1.1.2.7. Dönüştürücü Liderlik	4
1.1.2.8. Kolaylaştırıcı Liderlik	5
1.1.2.9. Kültürel Liderlik	5
1.1.2.10. Etik Liderlik	5
1.1.2.11. Vizyoner Liderlik	6
1.1.2.12. Süper Liderlik	7
1.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI VE TEMEL KAVRAMLAR	7
1.2.1. Dönüşüm Kavramı	7
1.2.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı	8
1.2.3. Dönüştürücü Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci	9
1.2.4. Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi	9
1.2.5. Dönüştürücü Liderliğin Toplum Açısından Önemi	10
1.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	10
1.3.1. Ahlakilik Özelliği	10
1.3.2. Ekip Oluşturma Özelliği	11
1.3.3. Yenilik Yapma Özelliği	11
1.3.4. Çalışanları Güçlendirme Özelliği	12
1.3.5. Çalışanlara Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği	13
1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN BAŞARILI OLMA EVRELERİ	13
1.4.1. Örgütü Yeniden Canlandırma	13
1.4.2. Yeni Bir Vizyon Oluşturmak	14
1.4.3. Değişimi Kurumsallaştırmak	15

1.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKMASINDA ROL ALAN TEMEL FAKTÖRLER.....	15
1.5.1. Değişimler.....	16
1.5.2. Çok Boyutluluk.....	16
1.5.3. Rekabet	16
1.5.4. Kriz Ortamı.....	17
İKİNCİ BÖLÜM	18
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER.....	18
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ	18
2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı	18
2.1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	19
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı, Aşamaları, Kullanım Alanları, Avantajları ve Dezavantajları.....	19
2.1.3.1. Performans Değerlendirmenin Amacı	19
2.1.3.2. Performans Değerlendirmenin Aşamaları	20
2.1.3.2.1. Örgütsel Aşamalar.....	20
2.1.3.2.2. Yönetimsel Aşamalar	20
2.1.3.2.3. Bireysel Aşamalar	20
2.1.3.3. Performans Ölçümü	20
2.1.3.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	21
2.1.3.5. Kariyer Planlaması ve Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması..	22
2.1.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	22
2.1.4.1. Çalışacak Kişinin Belirlenmesi	22
2.1.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Uygulaması Hakkında Bilgi Verme.....	23
2.1.4.3. Kriterlerin Belirlenmesi	24
2.1.4.4. Standartların Belirlenmesi	24
2.1.4.5. Periyotların Belirlenmesi.....	25
2.1.4.6. Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanması	25
2.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	25
2.2.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	26
2.2.2. Çalışan Performansı	26
2.2.3. İşe Geç Gelme	27
2.2.4. İşgücü Devri Azlığı	27
2.2.5. Çalışan Motivasyonu.....	28
2.2.6. Duygusal Bağlılık	28
2.2.7. Temel İhtiyaçların Karşılanması.....	29
2.2.8. Ego Tatminin Sağlanması.....	30
2.2.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması	30
2.2.10. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı	31
2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN PERFORMANSA ETKİSİ	31
2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi.....	31
2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Tam Kapasite Çalışmasına Etkisi	32
2.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Ürün Hizmet Kalitesine Etkisi	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	33
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK UYGULAMALARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	33
(Banka Çalışanları Örneği)	33
3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	33
3.1.1. Araştırmanın Amacı	33
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	33
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı	33
3.1.4. Araştırmanın Problemi	34
3.1.5. Araştırmanın Ölçekleri	34
3.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	34
3.1.7. Araştırmanın Modeli.....	34
3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri	35
3.1.9. Araştırmanın Varsayımları	35
3.1.10. Araştırma Verilerini Toplama Teknikleri.....	35
3.1.11. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	36
3.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ VERİLERİN FREKANS ANALİZLERİ	37
3.2.1. Cinsiyet Karşılaştırılması	37
3.2.2. Yaş Karşılaştırılması	38
3.2.3. Öğrenim Durumu Karşılaştırılması.....	39
3.2.4. Hizmet Süresi Karşılaştırılması.....	40
3.2.5. Görev Karşılaştırılması	41
3.3. FAKTÖR ANALİZİNİN BULGULARI	42
3.3.1. KMO ve Bartlett Testi.....	42
3.3.2. Döndürülmüş Faktör Analizi.....	43
3.3.3. Normallik Testi	48
3.4. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ VE BULGULAR (Anova Analizi)	49
3.4.1. Cinsiyet Değişkeni ile Faktörlerin Karşılaştırmasına Dair Tablo ve Yorumları.....	49
3.4.2. Yaş Değişkeni İçin Anova Tablosu	52
3.4.3. Hizmet Süresi Değişkeni İçin Anova Tablosu	52
3.4.4. Görev Değişkeni İçin Anova Tablosu.....	53
4.5. REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR	54
4.5.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Tabloları	54
4.5.2. Regresyon Ön Analizine Yönelik Denklem Kurma.....	54
4.5.3. Çalışanlarla Birlikte Yönetim Faktörüne İlişkin Regresyon Analizleri..	55
4.5.3.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü İçin Regresyon Analizi55	
4.5.3.2. Çalışanların Tatmini Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	56
4.5.3.3. Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	57
4.5.4. Çalışanlarla Eşit Davranma Faktörüne İlişkin Regresyon Analizleri ...	58
4.5.4.1.Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü İçin Regresyon Analizi58	
4.5.4.2. Çalışanların Tatmini Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	59
4.5.4.3.Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörü İçin Regresyon Analizi.....	60
SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	61

KAYNAKÇA	65
EKLER	-
ANKET FORMU	-



KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	SAYFALAR
VD.	:	VE DEVAMI
TÜBİTAK	:	TÜRKİYE BİLİMSEL ve TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU



TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	34
Tablo-2 Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	36
Tablo-3 Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	37
Tablo-4 Yaş Tablosu.....	38
Tablo-5 Öğrenim Durumu Tablosu	39
Tablo-6 Hizmet Süresi Tablosu.....	40
Tablo-7 Görev Tablosu	41
Tablo-8 KMO Bartlett Değeri Tablosu.....	42
Tablo-9 Faktör Analizi Tablosu	43
Tablo-10 Döndürülmemiş Faktör Analizi.....	45
Tablo-11 Döndürülmüş Faktör Analizi.....	46
Tablo-12 Faktör Analizi Soruların Dağılımı	47
Tablo-13 Normallik Tablosu	48
Tablo-14 Cinsiyet ile Çalışanlarla Birlikte Yönetim İçin Anova Tablosu.....	49
Tablo-15 Cinsiyet ile Çalışanların Verimliliğini Artırma İçin Anova Tablosu.....	50
Tablo-16 Cinsiyet ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı İçin Anova Tablosu	50
Tablo-17 Cinsiyet ile Çalışanların Tatmini İçin Anova Tablosu.....	51
Tablo-18 Cinsiyet ile Çalışanlara Eşit Davranma İçin Anova Tablosu	51
Tablo-19 Yaş ile Faktör İçin Anova Tablosu	52
Tablo-20 Hizmet Süresi ile Faktör İçin Anova Tablosu.....	52
Tablo-21 Görev ile Faktör İçin Anova Tablosu.....	53
Tablo-22 Korelesyon Tablosu.....	54
Tablo-23 Regresyon Tablosu.....	55
Tablo-24 Çalışanlarla Birlikte Yönetim ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörleri için Regresyon Tablosu.....	55
Tablo-25 Regresyon Tablosu.....	56
Tablo-26 Çalışanlarla Birlikte Yönetim ile Çalışanların Tatmini Faktörleri İçin Regresyon Tablosu	56
Tablo-27 Regresyon Tablosu.....	57
Tablo-28 Çalışanlarla Birlikte Yönetim ile Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörleri İçin Regresyon Tablosu	57
Tablo-29 Regresyon Tablosu.....	58
Tablo-30 Çalışanlarla Eşit Davranma ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörleri İçin Regresyon Tablosu	58

Tablo-31 Regresyon Tablosu.....	59
Tablo-32 Çalışanlarla Eşit Davranma ile Çalışanların Tatmini Faktörleri İçin Regresyon Tablosu	59
Tablo-33 Regresyon Tablosu.....	60
Tablo-34 Çalışanlarla Eşit Davranma ile Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörleri İçin Regresyon Tablosu	60



GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
Grafik-1 Cinsiyet Grafiği	37
Grafik-2 Yaş Grafiği	38
Grafik-3 Öğrenim Durumu Grafiği.....	39
Grafik-4 Hizmet Süresi Grafiği.....	40
Grafik-5 Görev Grafiği	41



EK LİSTESİ

EK-A Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Banka Çalışanları Örneği) Anket Formu.



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimime değerli katkıları nedeniyle İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma; deneyimlerini esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Seyit TURGUT



GİRİŞ

Sürekli değişen çevre şartları varlıklarını sürdürmek üzere çaba gösteren işletmeler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderleri bünyesinde bulundurabilmedir. Dönüştürücü lider, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik faaliyetleri, yaratıcı ve yenilikçi uygulamalarla hayata geçirerek işletme amaçlarının gerçekleşmesine gayret etmektedirler.

Dönüştürücü liderler; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olarak gerçekleştirmek istedikleri vizyonlarını çalışanlara benimsetme amacındadırlar. İşletmelerde, değişim ve yenilenmenin gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna etmeye çalışarak, değişime karşı direnç oluşumunu engellemekte ve oluşacak sorunlar karşısında çözüm önerilerini geliştirmektedirler.

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin ilgisini çeken, onları teşvik eden, motivasyonlarını arttıran, kararlara katılmalarını sağlayan uygulamaları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Dönüştürücü liderlerin; ekip oluşturma, çalışanları güçlendirme, kara ortak etme, etik kurallara uyma gibi özellikleri çalışanların motivasyonunu ve performansını artırabilmektedir. Rekabetin ulusal ve uluslararası piyasada sürekli artması, iş dünyasında liderlik vasfına sahip yöneticilere olan ihtiyacı daha çok artırmaktadır. Varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, amaçlarının gerçekleşebilmesi açısından personel verimliliğini en üst seviyeye getirebilmelidirler.

Çalışma üç ana bölüm şeklinde planlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını aşığıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Birinci bölümde, lider kavramı ve liderlik türleri, dönüştürücü liderlik kuramı ve temel kavramlar, dönüştürücü liderliğin temel özellikleri, dönüştürücü liderliğin başarılı olma evreleri ve dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında rol alan temel faktörler vb. konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, performans değerlendirmenin kavramı, performans değerlendirmenin önemi, performans değerlendirme, performans değerlendirme süreci, çalışanların örgütsel bağlılığı, çalışan performansı, işe geç gelmeme ve işgücü devri azlığı konuları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, "Dönüştürücü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER KAVRAMI, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. LİDER KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramı, sürekli gelişen ve değişen yapısıyla işletme yönetimini en önemli konularından birisi olarak ifade edilebilir. Liderlik türleri günümüze kadar sürekli olarak gelişimini sürdürmüştür.

1.1.1. Lider Kavramı

Liderliğin birçok bilim adamı ve yazar tarafından çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bunlardan bazıları insanları amaçları doğrultusunda yönlendirmeye inandırmaktır. Aynı şekilde ortak hedefler doğrultusunda lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimi en üst seviyeye çıkarabilmekte liderliğin özellikleri arasındadır. Diğer tanımları ise başkalarından yardım almadan liderlik özelliğinin doğuştan geldiğini ancak eğitimle gelişebileceği yönünde tanımlar yapılmaktadır. Liderlik sürecinin, sadece lider ve izleyici ilişkilerinden olmadığını, oluşan şartlarında olumlu ya da olumsuz etkileri olabileceğini belirtmektedir. Tüm bu yorumlar ışığında liderlik, bir kitlenin ortak amaçlar doğrultusunda oluşan süreç ve yolculuğudur. Lider ise; elindeki imkanları kullanarak çevresindekileri etkileyen kişidir. Takipçilerini etkileme, onlara önderlik yaparak harekete geçirme bilgi ve yeteneğine sahip olan liderler, ileriye görme ve çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezabilen kişilerdir¹.

Liderlik süreci sadece lider nesnesi ele alınarak incelenmemelidir. Zaten bu teori başarılı da olamamıştır. Yapılan araştırmalarda grup üyelerinin, liderin yeteneklerinden çok daha fazlasına sahip olduğu görülmüştür. Ancak bu kişilerin liderlik özelliğine sahip olmadığından dolayı ön plana çıkamadıkları gözlenmiştir. Bunların sonucunda nasıl iyi bir lider yetiştirebileceği sorusu hala cevap bekleyen sorular arasında yer almaktadır. Liderlik süreci, sadece liderlik özelliklerinin bulunması değil, tüm nesnelere bakarak bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir².

¹ İ. Bakan ve İnci F. Doğan, *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s. 15.

² T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 74.

1.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin anlaşılabilmesi açısından liderlik türlerinin incelenmesi yararlı olabilecektir. Temel liderlik türlerini; karizmatik lider, geleneksel lider, rasyonel lider, hümanist liderlik, destekleyici liderlik, demokratik liderlik, dönüştürücü liderlik, kolaylaştırıcı liderlik vb. şeklinde sıralamak mümkündür.

1.1.2.1. Karizmatik Lider

Karizmatik liderler genellikle, kriz durumlarında, köklü değişimlerde, küçülme durumlarında, birleşmelerde, satın almalarda, belirsizlik süreçlerinde ve önemli değişimlerde ortaya çıkan bir süreçtir³.

1.1.2.2. Geleneksel Lider

Geleneksel yönetim anlayışında yönetici olmadan, işletme faaliyetlerinde başarı sağlanamayacağı görüşü hakimdir. Çalışanların izleyicileri yönetim süreçlerine dahil etmesi sınırlı⁴. Geleneksel liderlikte, izleyenlerin yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesine fazla önem verilmemektedir⁵.

1.1.2.3. Rasyonel Lider

Rasyonel (Akılcı) lider hedefini en üst noktaya taşımak için çalışmaktadır. Rasyonel liderlerin çalışma kapasitesini en üst seviyeye getirmede bazı faktörler engelleyici olabilmektedir. Bu sınırlayıcı faktörleri; sınırlı hesaplama kapasitesi, problemlerin belirsiz olması, bilgiye hemen ulaşamama ve zaman darlığı olarak sıralamak mümkündür⁶.

1.1.2.4. Hümanist Liderlik

Hümanist veya babacan lider olarak isimlendirilen bu yönetim tarzında; korumacılık, ödül sistemi, duygusal yönlendirme söz konusu olmakta ve zorunlu kalmadıkça ceza uygulamamaktadır⁷.

³ İ. Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 27.

⁴ S. Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 20.

⁵ L. Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2013, 1-32, s. 23.

⁶ Cevat Celep, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 58.

⁷ T. Argon, ve E. Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2012, s. 76.

1.1.2.5. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderler, izleyicilerinin isteklerine ve ihtiyaçlarına önem vermektedir. Herkese eşit davranma, dostluk, arkadaşlık, uyumlu iletişim gibi davranış biçimlerini destekleyici liderler izlemektedir⁸.

1.1.2.6. Demoktarik Liderlik

Demokratik liderler, iş bölümüne, iletişime, adaletli davranmaya, fikirlere önem vermeye ve önerileri almaya yönelik bir davranış sergilemektedir⁹. Çalışanlara aitlik duygusunu özendirilen, iş güvencesine önem veren, saygılı, eleştirilere açık, motivasyona önem veren ve yetenek geliştirmeye açık bir anlayışla demokratik liderler faaliyetleri sürdürmektedir¹⁰.

1.1.2.7. Dönüştürücü Liderlik

Geçmiş dönemde liderlerin, izleyicilerin üzerinde etki yaratması bugünkü koşullara göre daha kolaydı ve bunu da önemli şekilde başarmışlardır. Ancak günümüz şartlarında bunu gerçekleştirmek ve ortaya koyabilmek hiçte kolay olamamaktadır. Sürekli değişen çevre koşullarında varlıklarını sürdürmek için çaba gösteren örgütlerde en önemli husus, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderleri bünyesinde bulundurmaktır. Bu özellikleri alt alta koyduğumuz zaman dönüştürücü lider tanımına ulaşabiliriz. Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk kez siyaset bilimci James Mac Gregor tarafından kullanılmıştır.1978 yılında yazdığı "liderlik" kitabında ise politik liderliği işe yönelik ve dönüştürücü liderlik ana başlıklarına ayırarak incelemiştir. Dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yöneliktir. Bu tür bir liderlikte takipçilerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde de durulur¹¹.

Dönüştürücü liderlik terimi yönetim ve örgütsel davranış literatüründe sık sık kullanılsa da anlam konusunda hala belirsizlik devam etmektedir. Dönüştürücü liderlik diğer bir tanıma göre, örgütün amaçlarına ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir. Yani örgütün geleceğine yönelik amaçları izleyicileri ile paylaşarak belirleyici bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri gerektiğini savunmaktadır.

⁸ M. Şişman, *Öğretim Liderliği*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2014, s. 3.

⁹ N. Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2013, s. 35.

¹⁰ A. Şerif İzgören, *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Elma Yayınevi, İstanbul, 2013, s. 53.

¹¹ E. T. Sabuncuoğlu, *Liderlik, Değişim ve Yenilik, Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2011, s. 34.

Dönüştürücü liderler, işletmenin çıkarlarının kendi çıkarlarından daha önde geldiğini ve grubun yararı yönünde hareket etmektedirler¹².

1.1.2.8. Kolaylaştırıcı Liderlik

Kolaylaştırıcı liderlikte, dönüşümcü liderliğin tam tersi olarak demokratik karar alma süreci işletilir. Dönüşümcü liderlikte liderler vizyonlarını belirledikten sonra takipçilerinin de o bakış açısına sahip olmaları için çabalarlar. Dönüşümcü liderlikte lider kesin şekilde vizyonunu ortaya koyarak izleyenleri kendisine doğru yönlendirmektedir. Kolaylaştırıcı liderlerin ise sınırları daha net bir şekilde çizilmiştir. Kolaylaştırıcı liderlik; kaynakları artırmaya çalışır, çatışmaları yönetir, iletişim kanalları belirler ve ortak politikaları hayata geçirir. İş birliğinin katılım ve koordinasyonun önemli olduğunu vurgulayan kolaylaştırıcı liderlik, okulun vizyonunu yeniden şekillendirebilir¹³.

Kolaylaştırıcı liderlik değişime yönelik bir ortam yaratır. Kolaylaştırıcı liderler, sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlanabilmesi adına değişime yönelik bir atmosfer içerisindedirler. Ayrıca iş birlikçi ruhu yükseltir, birbirine değer vererek grup olma duygusunu oluşturmaktadır¹⁴.

1.1.2.9. Kültürel Liderlik

Yönetim alanında 1980'li yıllar itibariyle kültürel paradigmaya daha çok önem verilmiştir. Bu durum, örgütsel kültür konusunun da gündeme taşınmasına neden olmuştur. Örgütsel etkinliğin temel dayanaklarından biriside örgütsel kültürdür. Örgütsel kültür, kültürel liderlik yaklaşımının gelişmesinde etken olmuştur. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve adil bir biçimde yönetiminin sağlanması, kültürel liderin etkinliğini artırmıştır. Kültürel model açısından örgüt kültürünün oluşumunda liderlik önemlidir. Etkili bir lider, örgütün değer ve inançlarını uyumlu ve dengeli bir biçimde yürütür¹⁵.

1.1.2.10. Etik Liderlik

Etik liderlik, bir disiplin çerçevesinde örgütteki çalışanlar arasındaki tutum ve davranışların idaresinin sağlanması diğer bir ifadeyle liderlik yapma sürecinde

¹² İ. Özalp, H. Öcal, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı" *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 3, 207-227, s. 210.

¹³ M. Yalçinkaya Akyüz, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", *Ege Eğitim Dergisi*, 2013, 109-119, s. 114.

¹⁴ Yalçinkaya Akyüz, a.g.e., s. 114.

¹⁵ Yalçinkaya Akyüz, a.g.e., s. 113.

liderlik becerisi ile etik değerlerin dengeli bir şekilde yürütülmesinin sağlanmasıdır. Etik liderlikte çalışanlar arasında ayırım yapılmadan farklılıklar ve inançlar kabul edilmektedir. Etik liderlerin iletişim kurulabilir bir yapıda olması gerekmektedir. Etik liderler açık sözlüdürler. Bu liderler kurumda sinerjinin sağlanmasını ve kurumun büyümesi için gerekenlerin yapılmasını sağlayan kişilerdir. Etik liderler, etik standartlar çerçevesinde çalışanları arasında örgütün hedeflerine ulaşması için en uygun bireyleri seçerler. Seçtikleri bu bireylerin gelişmesi için büyük çaba sarf ederler. Etik liderler, örgütteki çalışanlara teşvikler sunabilir ve onları moral-motivasyon açısından destekleyip ödüllendirebilirler¹⁶.

Örgütlerde etiği sağlayabilmek için etik liderlik amaçlarına tüm çalışanların yönlendirilmesi gerekmektedir. Etik liderliğin amaçları şunlardır¹⁷:

1. Yönetimsel kararlarda var olan etik boyutları netleştirmek,
2. Etik boyutları her yönüyle ortaya koymak,
3. Örgütlerde karar verme sürecini etkileyen etik ilkeleri oluşturmak,
4. Ortaya koyduğu ilkeleri savunmaktır.

Liderlerin aldığı kararların ahlaki açıdan doğru olması, yanlışın ayırt edilebilmesi ve verilen kararlar etik davranma kapsamında olması önemlidir. Etik liderlik kavramının örgütler açısından yeni bir kavram olduğu söylenemez. Tüm liderlik çeşitleri bir takım değerler içermektedir. Ayrıca bütün liderlik biçimleri prensipler oluşturmaya ve davranışlara ahenk vererek çalışanları motive etmeye yöneliktir. İki önemli kavram olan etik ve liderliğin bir arada kullanılması etik liderliği anlatabilmek amacıyla faydalıdır¹⁸.

1.1.2.11. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik kavramı 1990'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Vizyon gelecekle ilgili bir olgudur. Vizyon ve vizyoner liderlik kavramları farklı disiplinler tarafından ortaya atılmıştır¹⁹.

Liderler, gelecekte ulaşılmak istenen hedeflere ulaşılması için çaba sarf eden ve çalışanların etkin bir performans sergilemeleri için çalışan öncü kişilerdir. Liderlere yol gösteren ise vizyondur. Bu nedenle vizyon önemli bir kavramdır.

¹⁶ R. Edward, Lisa Steward, "Developing Ethical Leadership", *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2012, 260-274, s. 261.

¹⁷ A. Yıldırım, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 29 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁸ A. Gini, "Moral Leadership: and Overview", *Journal of Business Ethics*, 1997, 121-156, s. 140

¹⁹ P.U. Bender, *İçten Liderlik*, Hayat Yayıncılık, (Çev. İmren Kalyoncu), İstanbul, 2006, s. 4009.

Vizyonun liderler için vizyoner liderliğin ise işletmeler için önemli olduğu belirtilebilir. Liderlerin ve takipçilerinin uyum içerisinde çalışarak nereye doğru gittiklerini bilmeleri önemlidir. Taylor'a göre lider vizyon oluşturmakla kalmaz, oluşturduğu bu vizyonunu çalışanlarıyla mutlaka paylaşır. Liderlik, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu örgüt içerisinde benimsetmek ve işletmenin ayakta kalmasını sağlamak amacıyla ortak bir çaba yaratma yeteneği ve sürecidir²⁰.

1.1.2.12. Süper Liderlik

Süper Lider liderlik yaklaşımı, 1990'lı yıllarda öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik kuramlarının geliştiği dönemlerde ortaya çıkmıştır. Bu liderlik yaklaşımında diğerlerinden farklı olarak herkes kendi kendisinin lideridir. Süper liderlik kavramı, öğrenme liderliğiyle ilişkilendirilmiştir. Bu liderlik kavramı örgütsel öğrenmeye dikkate almaktadır²¹.

Süper liderler, takipçilerini yönetmekten sorumlu olan kişilerdir. Süper liderler çalışanlarına kendi kendilerine lider olma imkanı verip sistemi oluşturmaya çalışırlar. Süper liderlik kavramının temelinde bireylerin liderlik enerjisini dışarıya çıkarılmasının yer aldığı belirtilebilir²².

1.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KURAMI VE TEMEL KAVRAMLAR

Dönüşümcü liderlik; örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere, izleyicilerini teşvik, yöneltme, güçlendirme ve kordine etme süreci olarak tanımlanmaktadır.

1.2.1. Dönüşüm Kavramı

Dönüşümün kelime anlamı olduğundan başka bir biçime girme ve başka bir durum almaktır. TDK dönüşüm kelimesinin eş anlamlısı olarak transformasyon sözcüğünü göstermektedir. Transformasyonun kökeni Fransızcadır. Dilimize transformation'dan alınmıştır. Sözcük trans ve formasyon kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Trans kelimesi bir taraftan diğer tarafa geçmek anlamına gelmektedir. Formasyon ise form, şekil almak demektir. Kelimeler birleştirildiğinde, bir taraftan diğer tarafa geçerken şekil alma anlamı ortaya

²⁰ R.B. Taylor, "Leadership Is A Learned Skill", *Family Practice Management*, Vol: 9, 4007-4023, s. 4009.

²¹ Yalçınkaya Akyüz, a.g.e., s. 113.

²² H. Çırpan, "Kendi Kendine Liderlik", *Yönetim Dergisi*, 1997, Cilt: 26, 57-63, s. 58.

çıkılmaktadır. Bu anlam incelendiğinde bir sürecin söz konusu olacağı anlaşılmaktadır²³.

Dönüşüm kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde kökün “dön” mastarlı fiilden oluştuğu görülmektedir. Dön mastarı eski Türkçe’ de Tön olarak bilinmektedir. Anlam olarak; değişme, başkalaşma, çevrilme, geçme, bırakma, atma, aktarma, geri çevirme gibi bildirimlerde bulunmaktadır. Türkçe’ de ö ve ü sesleri ile t ve d seslerindeki dönüşme sürekli ve olağandır. Örnek olarak tün - dün, tön – dön verilebilir. Burada dün ve dön- yani tün ve tön arasında bir kök birliği vardır. Gece anlamındaki tün kelimesi, günün bitmesi, aydınlığın karanlığa dönüşmesi, dönmesi olayını içermektedir. Bu durum yine bir süreç ile karşı karşıya kalınacağını göstermektedir. Bu süreçte değişenin gün içerisindeki şekil olduğu ancak içeriğin kendini muhafaza ettiği görülecektir²⁴.

1.2.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Takipçilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda bazı liderlerin olağanüstü başarılar sağladıkları söylenebilir. Ancak toplumlar ve gruplar sürekli değişim içerisinde oldukları için görüşler ve amaçlar değişebilmektedir. Değişen bu görüşler ve amaçlar örgütlerin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu durum köklü değişikliklere öncülük edecek liderlere ihtiyacı artırmaktadır. İzleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştiren, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi sağlayan bu liderler “dönüştürücü liderler” olarak tanımlanmaktadır²⁵.

Dönüştürücü liderlik kavramı, yönetim ve örgütsel davranış literatürün de yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak bu kavramın anlamı konusunda genel bir tanımlama yapılması güçtür. Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirme, örgütsel bağlılık oluşturma ve amaçlara ulaşmak üzere izleyicileri güçlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileriyle paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirmelerini temeline dayanmaktadır. Dönüştürücü liderler, izleyicilerin ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler önderlik ettiği grup ya da organizasyonun

²³ S. Öğüt, “Dönüşüm Kavramı, İletişim ve Orta’mın Dönüşümü”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Dergisi*, 2015, 1-8, s. 2.

²⁴ İ. Zeki Eyüboğlu, *Türk Dilinin Etimolojik Sözlüğü*, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1998, s. 2.

²⁵ Nicholls, a.g.e., s. 209.

amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı getirebilirler ve bu bakış açısını çerçevesinde takipçilerine benimseterek harekete geçirebilirler. Dönüşümcü liderler örgütleri için iyi olduğuna inandıkları şeyleri takipçilerine benimsetmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderlerin gelecekle ilgili vizyonları bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler vizyonlarını izleyicileriyle paylaşırlar ve örgütte uygulanması gereken stratejileri benimsetmeye çalışırlar²⁶.

1.2.3. Dönüştürücü Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci

Liderlik ve yöneticilik kavramları karşılaştırmalı olarak incelendiğinde ortaya çıkan ortak sonuç, her yöneticinin aynı zamanda bir lider ya da her liderin aynı zamanda bir yönetici olmadığıdır. Dönüştürücü liderlik açısından ise liderlerin yönetsel yeteneklerle liderlik yeteneklerinin başarılı bir biçimde bütünleştirilmesinin gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütlerde dönüşüm süreci üst kademe yöneticinin aktif olarak rol oynamasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Dönüştürücü liderler örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişikliklerle örgüt üyelerini harekete geçirtmekle görevlidirler. Dönüşümcü liderler örgütü değişen koşullara hazırlarlar²⁷.

Dönüştürücü liderler, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olarak gerçekleştirmek istedikleri vizyonlarını örgüt üyelerine açıklarlar. Böylece örgüte değişim sürecini başlatırlar. Örgütlerdeki değişimi ve yenilenmenin gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna etmeye çalışarak değişime karşı direnç oluşumunu engellerler. Oluşacak sorunlar karşısında çözüm önerilerini geliştirirler²⁸.

1.2.4. Dönüştürücü Liderliğin İşletmeler Açısından Önemi

Dönüştürücü liderler, değişimin gerektirdiği yeni koşullara uygun bir şekilde örgütlerin değişmesini ve takipçilerinin daha iyi bir konuma gelmesi için onların ihtiyaç, inanç ve yargılarının farkında olup değiştirebilme özelliğine sahip olan kişilerdir. Dönüştürücü liderliğin önemi gerekli dönüşümleri yapabilmesinden ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden ileri gelmektedir. Değişimler ve

²⁶ Özalp, Öcal, a.g.e., s. 210.

²⁷ A. Brown, "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", *Journal of General Management*, 1994, Vol: 19, 207-227, s. 216.

²⁸ Özalp, Öcal, a.g.e., s. 217.

dönüşümlerdeki hızlı ilerleyiş, dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı her geçen gün daha artırmaktadır²⁹.

1.2.5. Dönüştürücü Liderliğin Toplum Açısından Önemi

Dönüştürücü liderlik, toplumlarda ve örgütlerde köklü değişimlerin yapılmasını ve bu yapılan değişimler neticesinde başarının elde edilmesini sağlayan liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler takipçilerini özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla yönlendirirler. Bu aşamada korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler etkin değildir. Dönüştürücü liderler çalışanlarının var olan ihtiyaçlarını belirler ve onları daha da motive ederek daha yüksek gereksinimleri özendirmeye ve bunları karşılamaya çalışırlar³⁰.

1.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Dönüştürücü liderlerin, izleyenlerini işletme amaçları doğrultusunda başarıyla yönetebilmeleri için ahlakilik, yenilik oluşturma, ekip oluşturma, çalışanları güçlendirme, misyon ve vizyon belirleme konularında ortak hareket etmesi yararlı olabilecektir.

1.3.1. Ahlakilik Özelliği

Liderlik anlayışı ahlaki boyutları da olan bir kavramdır. Lider ve takipçileri arasındaki ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önem taşımaktadır. Liderler çalışanlarının nezdinde güven tesis etmelidirler. Liderler çalışanların değer yargılarını ve heyecanlarını dikkate alarak onları çözümler ve üzerlerinde etki oluşturup harekete geçmelerini sağlar. Bu nedenle liderlerin takipçilerinin değer yargılarını önemsemeleri gerekmektedir. Çalışanları ile birlikte uyum içerisinde bir bütün olmayı başarmış ve örgütün hedeflerine ulaşmayı amaç edinmiş liderlik çalışmaları daha etkilidir³¹.

Örgütlerde uygulanacak herhangi bir faaliyetin net bir şekilde ortaya konulması ve çalışanların bilgilendirilmesi önemlidir. Bu durum örgütsel kültürün gelişmesine katkı sağlayacaktır. Liderler vizyonları doğrultusunda takipçilerinin düşünce ve hislerinde değişikliklere neden olabilirler. Liderler ve takipçilerin arasındaki ilişki

²⁹ M. D. Ensley, C. L. Pearce, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance", *Journal Of Business Venturing*, 2006, Cilt: 21, 99-111, s. 105.

³⁰ C. Celep, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 23.

³¹ A. Çakar, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi?", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, Cilt: 18, 83- 98, s. 4.

önemlidir. Eğer dönüştürücü liderler takipçilerinin yetenek ve becerilerini kullanabilirlerse ve onların gereksinimlerini karşılayarak, gerektiği durumlarda kendi isteklerinden bile vazgeçebilmelerini sağladıklarında gerçekten dönüştürücü lider unvanını kazanmış olacaklardır. Dönüştürücü liderler kişilerin ahlaki olgunluklarını geliştirmelerini ve grup bilincinin oluşumunu sağlamalıdır³².

1.3.2. Ekip Oluşturma Özelliği

Kuruluş, örgüt ya da şirket içerisinde çalışanlar arasındaki bağımsızlığın ve iletişimin geliştirilmesi ve ortak hedefler çerçevesinde bir grubun oluşturulması, üretkenlik ve verimliliğin artırılması için gereklidir. Bunların sağlanması çağdaş bir çalışma sisteminin oluşturulduğunu gösterir. Çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması ve el birliği ile iş daha kısa sürede bitebilir ve daha verimli sonuçlar elde edilebilir. Ortak bir hedef etrafında toplanan çalışanların bir takım ruhu ile hareket etmesi toplam kalite felsefesinin en önemli unsurlarındandır. Toplu çalışma, güçlerin birleştirilmesine, fikir üretilmesine ve üretilen fikrin tartışılmasına imkan verir³³.

Grup ya da takım çalışması ve bunun yarattığı sinerjiden (sinerji: farklı yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşan pozitif enerji ve ortaya çıkan katma değer) faydalanma mantığı, kalite çemberleri, proje yönetimi ve değer mühendisliği gibi birçok felsefenin özünü oluşturmaktadır. Eğer bir takım çalışmasından verim alınmak isteniliyorsa takımları iyi yönlendirilmesi, iyi yönetilmesi ve iyi motive edilmesi gerekir. Takım içerisinde yöneticinin başarısının, çalışanlarına bir grup ya da takım oldukları ruhunu vererek yönetebilme kabiliyetine bağlı olduğu belirtilebilir. Çalışanlar arasında uyum sağlayamayan ve onları bir takım haline getiremeyen bir yönetici başarılı olamaz ve dolayısıyla üretkenlik ve verimlilik de artırılamaz. Takımların başarısı için hem çalışanların performansını artıracak hem de onların motivasyonlarını etkin bir şekilde yükseltecek, birlik ve beraberliğini sağlayacak, vizyonu geniş güçlü bir lideri ihtiyaç vardır. Böyle bir lideri olmayan takımın verimli sonuçlar elde etmesi beklenemez³⁴.

1.3.3. Yenilik Yapma Özelliği

³² M. Kemal Demirci, Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999, s. 4 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**).

³³ F. Ölçer, "İşletmelerde Takım Çalışması ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Adana, 1999, s. 5 (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**).

³⁴ Ölçer, a.g.e., s. 5.

Bir işletme dönüşüm niteliğinde bir değişim gerçekleştirmek istiyorsa, bu vizyonu için iyi yöneticilere ihtiyaç duyacaktır. İşletmelerin geleceğe yönelik vizyonlarını örgüt üyeleri ile paylaşacak, örgütü canlandırarak işletmeyi daha ileri seviyelere taşıyabilecek kısacası cesur adımlar atabilen yöneticilere imkan tanınması gerekir. Ancak yenilik ve atılım peşinde koşan yöneticiler, işletmelerin dengeli bir işleyişe kavuşmasına engelleyebilirler. Bu nedenle atılacak adımların zamanlamasının iyi bir şekilde yapılması önem taşımaktadır³⁵.

Hiyerarşi kademesinin daha az olduğu, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, bütünleşik iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde, yenilikleri ve değişimi sağlayacak yönetsel ve kültürel değerler daha ön planda yer almaktadır. Liderler örgütünün değişen koşullara hazırlanmasını ve örgütlerdeki değişim ve dönüşüm süreçlerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaya çalışırlar. Böyle bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde dönüştürücü liderleri destekleyecek faktörler önem kazanmaktadır. Bu ise dönüştürücü liderlik olan eğilimleri artırmaktadır³⁶.

1.3.4. Çalışanları Güçlendirme Özelliği

Dönüştürücü liderler iş görenlerine ilham vererek, İş görenler üzerinden köklü değişiklikler yapabilirler. Çalışanların kendilerine güvenlerinin sağlanması ve onlara daha büyük işler başarabilecekleri konusunda ilham verilmesi işlerinde motive olmalarında etkindir. Bu motivasyon çalışanları heyecanlandırarak işlerindeki konsantrasyonu artıracaktır. İlham verici güdüleme daha önceleri karizmanın bir parçası olarak düşünülmüştür. İlham verici güdüleme dönüştürücü liderlik açısından önemlidir. Çünkü çalışanlar liderin amaçlarına çekilirse ilham verici davranış ortaya çıkabilir. Çalışanlar işleri başarabilecekleri konusunda iyi motive edilirse bu onların güçlerini artıracak ve bunu sağlayabilen bir lider ilham verici olarak kabul edilecektir³⁷.

Zihinsel teşvik uygulamalarını gerçekleştiren liderler çalışanların daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını desteklerler. Liderler çalışanlarının sorunlarına rasyonel çözümler bulmayı, zekayı geliştirmeyi, kısa zamanda sorunları çözüme ulaştırmayı hedeflerler. Zihinsel özendirme uygulamaları, çalışanların sorunlarının farkında olmasını ve inanışlarda meydana gelen değişimlerin farkında olunmasını sağlama çalışmalarıdır. Zihinsel açıdan özendirici liderler, çalışanların geçmişte

³⁵ E. Romanelli and Michael E. Tushman, "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test", *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, 207-227, ss. 208-209.

³⁶ Özalp, Öcal, a.g.e., s. 225.

³⁷ Koçel, a.g.e., s. 5.

karşılaştıkları sorunlarını nasıl çözdüklerini, çözüm için nasıl bir uygulama seçtiklerini ve süreci gözden geçirerek sorgulamanın gerekli olduğunu belirtmektedirler³⁸.

1.3.5. Çalışanlara Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği

Karizmatik ve önder niteliklere sahip olan dönüşümcü liderler, işletmenin belirlediği misyonu çerçevesinde takipçilerinin kendilerine güvenmelerini sağlayarak yetenekleriyle motive etmeye çabalarlar. Dönüşümcü liderler, örgütte ortak bir vizyon oluşturarak çalışanların performanslarının daha da artırılmasını sağlarlar. Bu nedenle dönüşümcü liderlerin takipçilerinin kalite mükemmellik ve yüksek performans beklentilerinin karşılayacak davranışlar içerisinde bulunması gerekmektedir³⁹.

Dönüşümcü liderler örgütü değişen koşullara hazırlayarak çalışanların vizyon kazanmalarını ve değişen koşullar çerçevesinde yeniliklerin gerekli olduğunu ortaya koymak için çabalarlar. Bu liderler enerjilerinin büyük bir kısmını işletmenin rekabet yönünü belirlemek ve stratejik esneklik oluşturmak için harcarlar. Liderler belirlenmiş hedefler doğrultusunda örgüt üyelerinin motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlamalıdır. Bu nedenle çalışanların düşünce ve davranışlarında yeniliğin ve değişimin gereğine ve yararına inanmalarında reformlar yapabilirler⁴⁰.

1.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN BAŞARILI OLMA EVRELERİ

Dönüşümcü liderlerin hedefledikleri başarıya ulaşabilmeleri; örgütü yeniden canlandırma, yeni bir vizyon oluşturmak, ve değişimi kurumsallaştırmak konularına gerekli önemi vermesiyle mümkün olabilmektedir.

1.4.1. Örgütü Yeniden Canlandırma

Yöneticinin ya da liderin örgüt içerisinde değişim ve dönüşüme ihtiyaç olduğunu hissetmesi, örgütü yeniden canlandırılmasının gerektirecektir. Bu aşama Kurt Lewin'in çözülme süreci olarak da adlandırılmaktadır. Örgüt içerisinde değişimlerin sağlanması için değişimi engelleyecek her türlü engelin ortadan

³⁸ Demirci, a.g.e., s. 15.

³⁹ D. Selen, "Liderlik Mi Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt: 15, 1-48, s. 29.

⁴⁰ M. Paksoy, "Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 282, 1-48, s. 28.

kaldırılması gerekmektedir. Bu ise geçmişteki örgütsel ve sosyal sistemlerin yeniden yapılandırılmasının sağlanmasıyla mümkündür⁴¹.

Örgüt içerisinde herhangi bir değişim ya da örgütün yeniden canlandırılması için mutlaka kriz olması gerekmez. Örgütleri değişim ve dönüşüme zorlayan birçok gelişme ortaya çıkabilir. Bu nedenle örgütlerin başarılı olduğu dönemlerde de liderler geçmiş dönemlerdeki durumları ve rakiplerin durumlarına karşılaşmaları bir şekilde değerlendirerek vizyon değişikliklerine gidebilirler. Buradaki amaç mevcut durumdan daha da iyiyeye yönelmek için yeni bir yön tayin etmektir⁴².

1.4.2. Yeni Bir Vizyon Oluşturmak

Dönüşümcü liderlerin önemli karakteristik özellikleri arasında şunlar gösterilebilir; vizyon yaratmak, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve vizyonu paylaşmak. Ne ve nasıl olunması gerektiği ve geleceğin öngörülmesi, bir başka deyişle, mevcut eğilimlerden hareketle amaçları önceden öngörebilme, ülkeye dünyaya yenilikler sunma ve bunun kabulün sağlanması dönüştürücü liderliğin en önemli vizyoner öncelikleridir. Örgütün dönüşümünü sağlayabilecek yeni bir vizyonun oluşturulması ve bu vizyonun tüm örgüt üyeleri tarafından kabulünün sağlanması ve kazanılan başarının paylaşılması işletmenin geleceği açısından önemlidir⁴³.

Dönüştürücü liderler duygularını kontrol edebilirler. Bu nedenle duyguların esiri olmazlar. Bu onların ayrıntılara takılmasını engeller. Onlara önemli kısımların kaçırılmamasını sağlar. Dönüştürücü liderler için önemli olan geleceği tahmin edebilmektir. Değişen koşullar altında dönüştürücü liderler örgüt içinde ve dışında değişime öncülük ederler. Dönüştürücü liderlere değişim vizyonu oluşturan yöneticilerde denilebilir⁴⁴.

⁴¹ E. Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 217.

⁴² Eren, a.g.e., s. 218.

⁴³ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları*, Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 199.

⁴⁴ Özalp, Öcal, a.g.e., s. 199.

1.4.3. Değişimi Kurumsallaştırmak

İşletmelerin değişim ve dönüşüm ihtiyaçlarının belirlenmesi ve liderlerin buna uygun vizyonlarını ortaya koyarak yapacakları değişikliklerin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle dönüştürücü liderler değişimi kurumsallaştırmak amacıyla eski örgütsel yapıları yıkarak yerine yenilerini kurmayı sağlamaya çaba harcarlar. Dönüştürücü liderler açısından örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğin sağlanması önemlidir. Değişimin kurumlaşması, Lewin'in yeniden dondurma adını verdiği değişim süreci aşamasına benzemektedir. Bu aşamanın gerçekleşmesi için, amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin uyum içinde olması gerekmektedir. Ayrıca değişimin kurumsallaşmasında örgüt kültürünü oluşturan değerler önem teşkil etmektedir. Örgütün yeni bir kurumsal kimlik kazanması için başarılı bir kültür değişiminin yapılması gerekmektedir⁴⁵.

Kurumsallaşma süreci içerisinde çalışanların kararlara katılmalarını sağlayacak koşulların hazırlanması ve uygun ücret, ödül, terfi sistemlerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Kurumsallaşma aşamasında dönüştürücü liderler birtakım önemli görevleri üstlenirler. Bu görevler arasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanmasını sağlayacak yaklaşımın, değer ve tutumun yerleşmesini sağlamak oldukça önemlidir. Değişim sonucunda oluşan bu yeni kurumsal kimlik, örgütün işleyişinin ve sürekliliğinin sağlanmasında, çalışanların performanslarını gelişiminde işe yönelik liderleri ön plana çıkartmaktadır⁴⁶.

1.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKMASINDA ROL ALAN TEMEL FAKTÖRLER

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek ve piyasa rekabetinde başarılı olabilmek için birçok yeniliğe ve değişime ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin; değişimler, çok boyutluluk, rekabet ve kriz ortamında dönüştürücü liderlik özelliklerini en iyi şekilde yerine getirebilecek yöneticilerle çalışması gerekmektedir.

⁴⁵ Brown, a.g.e., s. 219.

⁴⁶ Eren, a.g.e., s. 220.

1.5.1. Değişimler

Dönüştürücü liderler faaliyetlerinde işletmenin beklenti ve amacını gerçekleştirecek reformları yapabilirler. Reformlardaki amaç örgütsel verimi ve performansı artırmaktır. Dönüştürücü liderler geleceğe yönelik vizyonlarını gerçekleştirmek amacıyla uzun dönemli planlar yaparlar⁴⁷.

1.5.2. Çok Boyutluluk

Dönüştürücü liderlik kavramı çok boyutludur.1990'lı yıllarda Podsakoff ve birlikte çalıştığı arkadaşları dönüştürücü liderlerle ilgili anahtar davranışların neler olacağını önermişlerdir. Podsakoff, dönüştürücü liderlik ile ilgili altı boyutu ele alarak, literatürdeki bilgileri de dahil ederek bir çalışma yapmış, 100'e yakın ifade geliştirmiştir. Alandaki 12 uzmandan bu ifadelerin geliştirilmesini ve alt boyutlarının tespitini istemiştir. Sonuç olarak Podsakoff hazırladığı ölçeğin onayını, toplamda %80 oranında katkı verenler tarafından almıştır⁴⁸.

1.5.3. Rekabet

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde rakiplere karşı üstünlük elde edebilmek için toplam kalite yönetimi, benchmarking, reengineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği arttırmadaki araçların kullanılması gerekli; ancak yeterli koşul değildir. Dönüştürücü liderlerin rakiplerine göre üstün olabilmesi için diğerlerinden farklı, yeni ve inovatif faaliyetleri ön plana çıkarmaları, farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarına farklı şekilde yanıt vermeleri gerekmektedir⁴⁹.

Birbirine birçok yönden benzeyen irili ufaklı çok sayıda işletme arasından sıyrılabilmek için, yeni ve denenmemiş yöntem izlemek gereklidir. Bu yöntemi ise stratejik lider olarak adlandırılan organizasyonda kilit rol üstlenen, örgütleri için izlenebilecek adımları planlayan bu planın izlenmesinde diğerlerini organize eden, yenilikleri takip edip organizasyonuna dahil eden kişiler uygulamaktadır⁵⁰.

⁴⁷ G. Jandaghi, "Comparing Transformational Leadership in Successful Unsuccessful Companies", *The Journal of International Social Research*, 2009, 1-116, s. 33.

⁴⁸ Ö.F. İşcan, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2006, 1-116, s. 61.

⁴⁹ S. Besler, "Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, 1-187, s. 26.

⁵⁰ Besler, a.g.e., s. 27.

1.5.4. Kriz Ortamı

Kriz Yunanca “Karar”, “ayrılmak” anlamına gelen Krisis kavramından gelmektedir. Kriz genelde bir karar anını değil, bir sürecin içerisinde ortaya çıkan karar-kararsızlık anıdır. Kriz surecisince yeni bir denge duruma geçilmez, ancak bundan sonraki süreç ise eskisi gibi olmayacak kendi dinamikleri içerisinde yeni sürecektir. Çin dilinde kriz fırsat ve tehlike anlamına gelmektedir. Bu durum ise kimileri için kriz sürecini olumlu şekilde değerlendirmek ve bu süreçten fayda sağlamak kimileri için ise büyük kayıplar doğuran olumsuz sonuçlara neden olarak zararlara yol açmaktadır. Krizle birlikte yeni bir sürecin başlaması farklı dinamiklerin var olduğu ortam oluşturarak, krizle birlikte oluşan ihtiyaçlara yeni ürün, yeni iş veya yeni bir uygulama biçimi oluşturmaktadır. Bu gibi yenilikler krizden fırsat yaratarak kazanımların artmasına da neden olmaktadır⁵¹.

Tıp alanında kriz anı, hastalığın statik durumdan yeni bir duruma geçmesi olarak tanımlanırken, edebiyat alanında ise kriz, trajik konular üzerinde kullanılmıştır. Sosyal yaşamda kriz olarak nitelendirilen irili ufaklı birçok vakaya rastlamak mümkündür. Örneğin, yangın, sel gibi krizler toplumsal büyük krizleri, yakın bir kişinin sağlığında önemli bir problemin görülmesi ise kişisel bir krizdir. Kriz temel anlamıyla aniden oluşan kötüye gidiş yönündeki önemli gelişmeler, çözülmesi hemen mümkün olmayan, tehlikeli bir andır⁵².

⁵¹ S. Kadıbeşligil, *Kriz Geliyorum Der*, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 46.

⁵² D. Doğan, *Büyük Türkçe Sözlük*, Birlik Yayınları, 1982, s. 609.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ

Çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için performans değerlendirme uygulamalarının en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans, kısaca yapılması daha önceden planlanmış bir görev veya süreç sonunda bir şeyin değerini belirleyen nitelikler bütünüdür. Genelde performans, yerine getirilen bir işin sonundaki başarısını ve süreç içerisindeki durumunu konu alır. Performansın ölçülmesi için yapılan işin sonuçlarını, bilimsel tekniklerle tarafsız ve ön yargısız değerlendirmek gereklidir. Bir işletme performans ölçümü genelde insan kaynakları bölümü yaparken, kişilerin verilen amaçlar doğrultusunda yaptıkları işlerin, ortaya çıkardıkları sonuçların analiz edilmesi sağlanır. Performans ölçümü sonunda ise çeşitli yaptırımlar ve terfi vb. ödüllendirmeler performans artışını teşvik etmek amacıyla kullanılır⁵³.

Performans ölçümü, işletmenin amaçlarına ulaşması adına çalışanların çabalarının değerlendirilmesi süreç sonundaki verilerin incelenip, raporlanması sonucu sağlanır. Yani belirli standartlar altında çalışanların performansları değerlendirilir, karşılaştırılır ve sonuç çıkarılır. Özetle, performans değerlendirilmesi ve ölçümü; kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir⁵⁴.

Performans değerlendirmesi, işletmelerin daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak adına, takip ettikleri sürecin, bu amaçları gerçekleştirmek adına izlenen faaliyet ve projelerin sonlanmasıyla birlikte ulaşılan yeni durumun analiz edilmesidir. Performans değerlendirmesi uluslararası uygulamalarda genellikle performans değerlendirme program değerlendirmesini de içine alan ön

⁵³ Z. Akal, *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2005, s. 89.

⁵⁴ Ü. Çolakoğlu, *Başarım Değerlemesi Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s. 129.

değerlendirme ve uygulama sonrası değerlendirme ile kurum içi ve kurum dışı değerlendirme gibi pek çok türü kapsayan daha geniş bir kavramdır⁵⁵.

2.1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmesi, işletmelerin belirledikleri amaçlarına varmak için kullandığı yöntemlerin elde edilen sonuçların izlenmesi ve bunun üzerine aksiyon alınmasını içermektedir. Performans değerlendirmesi genellikle program değerlendirmesiyle aynı kavramlar olarak kullanılsa da değerlendirme süreci hem ön değerlendirmeyi hem de uygulama sonrası değerlendirmeyi içerir ve sadece kurum içi değil kurum dışı da değerlendirmeyi kapsamaktadır⁵⁶.

Performans değerlendirmesi ile görevli kişiler nesnel olarak belirlenmiş kurallar doğrultusunda gözlem ve hesaplama dayalı olarak, çalışanları performansını doğru şekilde değerlendirmeye çalıştığı bir süreçtir. Kısaca, daha önceden tanımlanmış amaçlar doğrultusunda eldeki araçlarla desteklenen çalışanların bu amaçlara ne düzeyde ulaştığının analizidir⁵⁷.

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı, Aşamaları, Kullanım Alanları, Avantajları ve Dezavantajları

İşletmeler çalışanların performansını artırmak ve işletme karlılığını sağlayabilmek için performans değerlendirme ve ölçme konusunda çalışanları memnun edebilecek uygulamaları gerçekleştirebilmelidir. Performans değerlendirme safhasında; örgütsel, yönetsel ve bireysel aşamalarda yönetimin gerekli hassasiyeti göstermesi önem arz etmektedir.

2.1.3.1. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans yönetiminin ana amacı, kurumun becerilerini arttırmak verimliliği arttırmak adına kişi ve grupların sorumluluk almaktan çekinmediği salt makineye benzemeyen risk alabilen kişilerden oluşan bir kültür yapısını aşılmasıdır. Bu yapıyı oluşturmak ise verimliliğin artırılmasından, kaliteli ürünlerin üretilmesinde ve kurum içerisindeki çalışan ilişkilerinin artırılmasından geçmektedir. Performans değerlendirme yapılırken en temel amaç kurumun toplam çıktısını girdileri

⁵⁵ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008, s. 128.

⁵⁶ İ. Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s. 159.

⁵⁷ İ. Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 159.

arttırmadan arttırmak olduğundan, süreç içerisinde önemli olan kişilerin başarısızlıklarının cezalandırılması değil, başarılarının teşvik edilmesidir⁵⁸.

2.1.3.2. Performans Değerlendirmenin Aşamaları

Çalışanlar hakkında önemli bilgiler veren performans değerlendirme, kişilerin motivasyon ve performanslarını arttırmak için yapılması gerekenlerin de ihbarcısı rolünü oynamaktadır. Motivasyondan yoksun kişiler çalışmaktan zevk almadığı için performanslarının düşmesi de kaçınılmazdır, sürecin sonu ise tatmin edici sonuç vermeyen kurum performansıdır. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu artırıcı bir sistem hem kişiler hem de işletme için önemli bir rol oynamaktadır. Bu performans değerlendirmesinin ise örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan birden çok aşaması vardır⁵⁹.

2.1.3.2.1. Örgütsel Aşamalar

İşletmede çalışanların ve yöneticilerin personel değerlendirme de örgütsel aşamaların farkında olması gerekmektedir. Performans değerlendirme örgütün belirlediği sisteme ve bu sistemin gerektirdiği aşamalara göre yürütülmektedir⁶⁰.

2.1.3.2.2. Yönetmel Aşamalar

Performans değerlendirmenin yönetsel aşamalarını; ikramiyeler, eğitim, terfi, ücret artışları ve disiplin şeklinde sıralamak mümkündür⁶¹.

2.1.3.2.3. Bireysel Aşamalar

Bireysel aşamalar, işletmenin beklenen amaçlara ulaşmak üzere, çalışanların ortaya koymuş oldukları davranışları ifade etmektedir⁶².

2.1.3.3. Performans Ölçümü

Performans değerlendirmesi ve ölçümü kavramları anlam olarak birbirine benzese de farklı kavramlardır. Değerlendirme, performans analizini yapmakla

⁵⁸ Fındıkçı, a.g.e., s. 107.

⁵⁹ P. Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, 87-108, s. 94.

⁶⁰ S. Kınır ve E. Taşkıran, "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, 195-216, s. 205.

⁶¹ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169, s. 159.

⁶² H. Çevik, H. Göksu, *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 78.

birlikte mevcut durumun nasıl daha iyiye gideceği konusunda tavsiyelerde bulunur, sorun hakkında çözüm bulucu rol üstlenir. Ölçüm ise mevcut durumun analizini yapmakla yetinir; ancak başarılı ya da başarısız gibi değer yargısında bulunmaz⁶³.

Genelde disiplini sağlayan, motivasyonu arttıran performans değerlendirmesi eğer değerlendirme süreci adil işlemezse çalışanların büyük bölümünün motivasyonu bozmaktadır. Değerlendirme sürecinde mevcut eksiklerini görmezden gelen kişiler diğer çalışanların da motivasyonunu bozabilmektedir. Değerlendirme süreci daha objektif bir şekilde ve kararlılıkla yapılmalıdır; kişisel duyguların karıştırılmaması gerekmektedir. Bu ise çalışan ile çalışmayanın aynı şekilde değerlendirilmesine yol açmaktadır⁶⁴.

Performans değerlendirmesi, uygulanan faaliyet ve programların verimliliğinin gözden geçirilmesidir. Performans ölçümü ise, geleneksel denetim ve performans değerlendirmesi gibi başka performans değerlendirmesi yöntemleri de vardır. Performans değerlendirmesi ile diğer yöntemler arasındaki farkların belirlenmesi performans değerlendirmesinin tam olarak ne olduğunun doğru şekilde anlaşılmasına yol açacaktır⁶⁵.

2.1.3.4. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme hemen her işletmenin başvurduğu bir mekanizmadır. İşletmeler böylece yeni amaçlarını belirler ve daha verimli olmanın ipuçlarını elde ederler. Bunun sağlanabilmesi içinse doğru bir performans değerlendirilmesinin yapılmasını zorunludur. İki ana amacı bulunan değerlendirme süreciyle, ilk olarak çalışanların iş performansının elde edilerek ücret-maaş planlaması yapılır, gerekli kurum içi eğitimler verilir, performansı yüksek olanlar ödüllendirilip terfi edilir, performansından memnun olunmayanlar ise iş yerinden uzaklaştırılır. İkinci olarak ise, değerlendirme sonuçları çalışanlarla paylaşılarak yetersiz olunan yerlerle ilgili düzenleme yapılmasının sağlanmasıdır⁶⁶.

⁶³ Yenice, a.g.e., s. 126.

⁶⁴ E. Gavcar, "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları "Muğla İli Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2006, Cilt: 13, 4-137, s. 12.

⁶⁵ Yenice, a.g.e., s. 124.

⁶⁶ J.M. Palmer, *Performans Değerlendirilmesi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 106.

2.1.3.5. Kariyer Planlaması ve Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması

Performans değerlendirmesinin kullanım alanları yaygınlaştığı gibi bunun sonucunda elde edilen sonuçlar da çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Çalışan planlaması bunların başında gelmektedir. Kurumun amaçları doğrultusunda işin gerektirdiği kriterlere uygun optimum sayıda doğru kişinin istihdam edilmesi, değerlendirmenin sonucunda terfi veya yeni çalışanın istihdam edilmesi gibi çözümlere başvurulur. İşletmeler genellikle terfiler yoluyla ücretleri farklılaştırarak performansın artırılmasını özendirir⁶⁷.

Performans değerlendirmesi sonucu sadece terfi gibi olumlu sonuçların yanında performansı yeterli görülmeyen kişiler işten uzaklaştırılarak yeni kişilerin istihdam edilmesi amaçlanır veya kurum içerisinde farklı pozisyonlara dağıtılır. Performans değerlendirmesi süreci tamamlandıktan sonra özellikle genç çalışanlar daha kıdemli ve işini uzun süre yapanlarla birlikte pratik bir eğitim sürecine başlayabilir böylece kişilerin yaptığı işteki birikimleri artırılır. Yetersiz performansı olan kişiler için sadece işten uzaklaştırma gibi önlem alınması diğer çalışanları da huzursuz edeceğinde bu kimselere kurum içi eğitim yoluyla mevcut yeteneklerinin artırılması da amaçlanmaktadır. Bu eğitim ise kurumun belirli departmanlarında amir veya müdür statüsündeki kişiler performansı yetersiz kişileri hangi yönde geliştirmesi gerektiğini belirler ve önerilerde bulunur⁶⁸.

2.1.4. Performans Değerlendirme Süreci

İşletmelerin, istihdam edeceği kişilerin performansını değerlendirmesi, işyerindeki görev tanımını yapması ve motivasyon uygulamaları ile verimliliği artırma çabaları; işletme amaçlarının gerçekleşmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Genelde performans değerlendirmesi, çalışanla yapıcı bir şekilde görüşülerek tamamlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetlerinde; yapılan işle ilgili çalışanların şikayetleri, kendi aralarındaki geçimsizliği ve disiplin problemleri giderebilmeye çalışılmaktadır⁶⁹.

2.1.4.1. Çalışacak Kişinin Belirlenmesi

Çalışan kişinin belirlenme süreci, işletmenin yapılan işe uygun özelliklerdeki adaylarının aranması ve değerlendirilmesi sürecidir. İşletmenin insan kaynakları

⁶⁷ C. Uyargil, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 2000, s. 9.

⁶⁸ Erdoğan, a.g.e., s. 10.

⁶⁹ Yalçınkaya Akyüz, a.g.e., s. 10.

bölümü yapılacak iş için en iyi adayı ararken, bu adayı hangi kaynaktan arayacağını saptar. Bu süreçte izlenen yol ise işletmenin çalışan politikasını belirlemektedir. İşletmeler aranan pozisyon için gerekli adayı iki yoldan istihdam eder. Bunun ilki mevcut çalışan havuzundan iş için en uygun kişiyi yani iç kaynakları kullanmak veya dış kaynakları denemektedir⁷⁰.

İç veya dış kaynaklar tercih edilirken öncelikle hangi pozisyona eleman alınacağı, o pozisyon için hangi yetenek ve birikimlerin gerekli olduğunun belirlenmesi gerekir ki iş analizi sistemi denen bu süreç sonunda gerekli özellikler saptanır. İş analizi sonrasında, istihdam edilecek adayların sahip olması gereken özelliklere göre seçim yapılır ve işe uygun aday belirlenmiş olur⁷¹.

2.1.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Uygulaması Hakkında Bilgi Verme

Performans değerlendirme sürecinin doğru yürüyebilmesi için insan kaynakları bölümünün iş analizi hakkında detaylı bilgiye sahip olması ve adayları doğru değerlendirme yeteneğine sahip olması gerekir. Eğer adaylar doğru değerlendirilmezse mevcut iş için en uygun aday yerine işin gerekliliklerini yerine getiremeyecek yanlış kişilerin istihdam edilmesine yol açar. Performans değerlendirme, çalışan kişinin işindeki başarısını, diğer çalışanlarla uyumunu, mevcut problem karşısında aldığı aksiyonların işe yarayıp yaramadığını analiz eder, özet olarak işletme içerisinde yaptığı işle birlikte fayda ve zararlarını tespit edip, değerlendirilmesini sağlamaktadır⁷².

Performansı yetersiz bulunan çalışanların sonuçlarını, kabul edilebilir düzeye getirebilmek adına çeşitli öneriler yapılır. Performans ölçümü mevcut durumla ilgili somut bir rapor hazırlarken işletmenin başarılı-başarısız gibi değer yargısını içeren sonuçları söylemez. Performans değerlendirmesi ise ilgili ölçümün sonucunda başarılı başarısız olma durumu hakkında karar verip, bunun nedenleri ve mevcut durumun nasıl daha iyiye götürüleceği konusunda fikir vermektedir⁷³.

⁷⁰ H. Çavdar, "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 2010, Cilt: 6, 79-93, s. 81.

⁷¹ Çavdar, a.g.e., s. 82.

⁷² Çolakoğlu, a.g.e., s. 90.

⁷³ Yenice, a.g.e., s. 129.

2.1.4.3. Kriterlerin Belirlenmesi

Hemen hemen tüm kurum ve işletme tarafından yapılan performans değerlendirme işlemi, çok çeşitli araç ve yöntemlerle gerçekleştirilir. Doğru bir performans değerlendirmesi yapabilmek için yapılan işe uygun olarak daha önceden performans kriterlerinin belirlenmiş olması gerekir. Bu kriterlerin doğru sonuçlar verebilmesi için ise değer yargılarından uzak objektif şekilde hazırlanmış ve tarafsız kriterlerin uygulanması gereklidir⁷⁴.

Ayrıca bu kriterlerin tek bir kişi tarafından değil tüm yönetimin hatta çalışanların fikrinin alınarak belirlenmesi gereklidir. Genelde performans kriterleri iki tür bilgi veri içermektedir. İlk olarak kurum içi işleyiş ve görev tanımıyla ilgilidir. İkincisi ise işin nasıl yapılacağıdır. Kriterlerin belirlenmesinde hem nitelik ve hem nicelik yönü vardır; ancak bu kriterler çalışarlarda soru işaretleri doğurmamalı, işleyişe uygun ve ölçülebilir olmalıdır⁷⁵.

2.1.4.4. Standartların Belirlenmesi

Performans standartları belirlenirken hem yönetici kesim hem de diğer kesim için iki tür net bilgi içerir. Bunlardan ilki görev tanımları ve bu görevlerde neyin yerine getirilmesi gerektiğidir. Bu çalışanların yükümlü olduğu görevlerin listesidir. İkincisi ise tanımlanmış görevlerin nasıl yerine getirilmesidir. Performans kriterleri genelde niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki yönlüdür. Niceliksel kriterler, sayısal kriterlerdir ve bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif yani niteliksel kriterler ise derinlemesine mülakat, grup tartışmaları gibi küçük ölçekli, esnek, rakamlardan çok sözcüklerin ve fikirlerin irdelendiği araştırma türüdür ve genelde işin kalitesi, irdelemektedir⁷⁶.

Performans değerlendirmede standartların oluşturulması gereklidir; ayrıca bu standartlar işletmenin mevcut durumuna uygun, gerçekçi, olmalı ve değerlendirme sonucu somut sonuçlara ulaştıracak şekilde belirlenmelidir. Performans değerlendirmesinde kriterlerin neyi amaçladığının analizi iyi yapılmalıdır⁷⁷.

⁷⁴ İ. Bakan ve H. Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme, Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, Cilt: 8, 87-108, s. 96.

⁷⁵ S. Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayınları, Sakarya, 2008, s. 97.

⁷⁶ R. Uluhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın, İstanbul, 2000, s. 15.

⁷⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 16.

2.1.4.5. Periyotların Belirlenmesi

Mevcut sistemde sicil raporunun doldurulması genellikle yılın son ayının son haftalarında gerçekleşir. Tasarlanan modelde ise performans değerlendirmesi bir yılda Nisan, Ağustos ve Aralık aylarında üç defa olmak üzere yapılır. Buradaki amaç yılda bir kez uygulama örneğinde karşılaşılan yılın yakın geçmişteki olaylardan daha büyük ölçüde etkilenme sorununa mahal vermemektir. Modelde öncelikle performans değerlendirilmesi yöneticilere daha sonrasında ise yöneticiler çalışanlarına performans değerlendirmesi yapması ön görülmüştür⁷⁸.

Değerlendiricilerin ikiden fazla olması halinde ise, adı geçen ayların ilk haftası içinde birinci ve ikinci değerlendirme yöneticileri, ikinci haftası içinde üçüncü ve dördüncü değerlendirme yöneticileri değerlendirmelerini yapacaklardır. Her değerlendirme yöneticisi için belirtilen tarihin sonunda sistem kendisini otomatik olarak kapatacak ve eğer değerlendirme yöneticisi değerlendirme yapmamış ise memurun o periyottaki notu diğer değerlendirme yöneticilerinin notuna göre hesaplanacaktır⁷⁹.

2.1.4.6. Katılımcı Yönetim Anlayışının Uygulanması

Performans değerlendirmesi insan kaynakları yönetimi tarafından yapılır ve çalışanların işletmenin amaçlarına uygun olarak yaptığı çalışmaların değerlendirilmesini ve sonuçlar doğrultusunda çeşitli kararların alınmasını içerir. Değerlendirme sisteminin faydalı olması için, çalışanların sonuçlara güvenmesi, sürecin adil, kapsamlı, motive edici olması ve aynı zamanda tehdit edici olmaması gerekir⁸⁰.

2.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

Her işletme varlığını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarının performansını en üst noktaya çekmek durumundadır. Çalışanların performanslarını ilgilendiren konular; çalışanların örgütsel bağlılığı, çalışan performansı, işe geç gelmeme, işgücü devri azlığı, çalışan motivasyonu, duygusal bağlılık, temel ihtiyaçların karşılanması, ego tatmininin sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulması ve çalışan kapasitesinin tam kullanımı şeklinde sıralanabilir.

⁷⁸ H. Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, 2001, Cilt: 42, 4-137, s. 115.

⁷⁹ Helvacı, a.g.e., s. 115.

⁸⁰ Ş. Kavuncubaşı, *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınları, Ankara, 2005, s. 89.

2.2.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

Bağlılık, kelime olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir, aynı zamanda herhangi bir kişiye, bir aileye, bir nesneye, siyasi düşünceye karşı duyulan borçluluk veya ihtiyaç duygusudur. İşletme için ise işlerin olumlu veya olumsuz gittiği durumlarda çalışma arzusunu kesintisiz destekleyen zihinsel ve duygusal bir süreçtir. Bu durum ise kişinin kendini işletmenin bir üyesi olarak hissetmesiyle başlar, dolayısıyla iş yerindeki hedeflerine bağlanır ve sorumluluk almaya başlar⁸¹.

2.2.2. Çalışan Performansı

Performans, işletmede istihdam edilen kişi veya grupların amaçlarına ulaşırken nasıl bir yol izlediğini ve sonuca ulaştığını inceleyen bir kavramdır. İstihdam edilenler için dönem başında konan hedeflere ulaşmadaki başarı veya başarısızlığının değerlendirilmesi olan performans, mevcut işe karşı bağlılık, sorumluluk bilinci, kişilik özellikleriyle arttırılabilir veya azaltılabilir. Ana hatlarıyla performans kişinin işiyle ilgili kendinden beklentilerine karşın somut olarak ne yaptığının incelenmesidir. Performans kavramı içerisinde hem nicel hem de nitel özellikleri barındırır ve bunların tümünün ölçülmesini içerir. Özet olarak, bir işin gereksinimlerinin ne ölçüde yapıldığını ve yapılırken işçinin mevcut işe nasıl yaklaştığını içerir⁸².

Çalışanın bir kurumda kendisinden beklenen performansı sağlayabilmesi için gerekli motivasyona sahip olması gerekir. İşletmeler çalışanların performansını artırmak amacıyla; ücret artırma, terfi ettirme veya özel ödüller verme yöntemlerini tercih etmektedirler⁸³.

⁸¹ G. B. Northcraft, M. A Neale, "Organizational Behavior" *Management Challenge The Dryden Pres*, USA, 1990, 3-84, s. 17.

⁸² İ. Yazıcıoğlu, "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 55, 835-849, s. 837.

⁸³ U. Akyay, "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Cilt: 1, 835-849, s. 838.

2.2.3. İşe Geç Gelme

İş sürekliliği ile amaçlanan, hizmet aksamalarını, müşterinin memnuniyetsizliğinden kaynaklanan kayıpları önlemek, şikayet ve memnuniyetsizlikleri azaltmak, kurumun ticari itibarını korumak, piyasadaki payını korumaktır. Kurum iş sürekliliğini, yasal şartları sağlamak ve hizmet kayıplarının doğurduğu zararın önlenmesi adına önemsemektedir. İş sürekliliği geçmişte birçok kurumun zarara uğramasından dolayı artık herhangi bir zarar ve üretim kaybı yaşanmadan kurumlar tarafında uygulanmaktadır. Aksi halde ise yukarıda sayılan birçok etken kurumun zarara uğramasına yol açacaktır⁸⁴.

Türkiye’de bilgi güvenliğinin öneminin anlaşılması ve krizlerle birlikte yaşanan ekonomik kayıplardan sonra yapılan regülasyon faaliyetleriyle birlikte iş sürekliliğine gereken önem verilmeye başlanmış ve iş sürekliliği planı uygulayan işletmelerin toplam işletmeler içindeki payı artmaya başlamıştır. İş sürekliliği, çalışmaları kurumun sürekliliği açısından ve müşteri memnuniyeti için özellikle kurumsallaşmış işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. İş sürekliliğini engelleyen birçok neden olabilir. İşletmelerin kendi içerisindeki veya çevreden meydana gelecek olumsuzlukları fark ederek gerekli önlemleri almaları sorumluluğu söz konusudur. İşletme dışında sürekliliği engelleyen sebeplerden bazıları; hammadde kıtlığı, ekonomik istikrarsızlık, enerji kaynakları eksikliği şeklinde sıralanabilir. İşletme içi sürekliliği engelleyen nedenlerden bazıları; vasıflı eleman eksikliği, makine arızaları, grevler, çalışan motivasyonu eksiklikleri şeklinde sıralamak mümkündür⁸⁵.

2.2.4. İşgücü Devri Azlığı

İşgücü devri kısaca çalışanın işinden ayrılmasını ifade eder. İş gören daha iyi şartlar nedeniyle veya mevcut iş yerinden memnuniyetsizliği nedeniyle kendi karar verip işyerinde ayrılması gönüllü devri, işletme yönetiminin kararı sonucu ayrılması ise gönülsüz işgücü devrini oluşturmaktadır. Gönülsüz işgücü devri genellikle hastalık, sakatlanma gibi nedenlerle görülmektedir. Gönüllü işgücü devrinde ise işletme yöneticilerinin tutumları, işyerindeki şartlar ve kurumsal faktörlerden kaynaklanmaktadır⁸⁶.

⁸⁴ R. Witty, D. Scott, "Disaster Recovery Plans and Systems Are Essential", 2001, 1-28, s. 7.

⁸⁵ Yazıcıoğlu, a.g.e., s. 842.

⁸⁶ A. Cesur, İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1998, s. 22 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İşgücü devri genel olarak yöneticiler tarafından istikrarsızlıklara yol açması nedeniyle istenen bir durum değildir. Bu nedenle işgücü devrinin nedenlerine dair çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin amacı işgücü devrini tahmin etmek, çalışanlardaki işten ayrılma düşüncelerini gözlemleyip, modelleyerek işgücü devrini en aza indirmeye çalışmaktadır. Modellerden genel olarak çıkarılan sonuç, yapılan işten çeşitli nedenlerle duyulan memnuniyetsizliğin işgücü devrini arttırdığıdır. Yöneticiler böyle bir sonuca yol açan etkenleri inceleyerek önlem almaya çalışmaktadır⁸⁷.

2.2.5. Çalışan Motivasyonu

Yönetimde motivasyon kavramı, işgücünün verimliliğini arttıran bir faktör olduğundan önem arz etmektedir. Çalışanların davranışlarını ve çalışma isteğini etkileyen nedenlerin anlaşılması ile ilgili kavram olan yönetimde motivasyon, işgücünün olumlu davranışlarını sürekli kılmaya ve performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Motivasyonun temel göstergesi kişinin kendi rızasıyla çalışmasıdır. Bu istek çalışanların arkadaşlarını ve çalıştığı kurumu kendi özel işi gibi düşünüp sahiplenmesiyle artar. Bir iş yerindeki tüm ekipmanlar son teknoloji ve çalışanlar da üst düzey eğitilmiş olsalar dahi çalışanlar da yeterli derecede çalışma isteği yok ise işletme hedeflerini gerçekleştiremeyecektir. Dolayısıyla işletme için ekipman ve kaliteli işgücü yanında çalışmaya istekli motivasyonu yüksek kişilere sahip olması gereklidir⁸⁸.

Çalışmaya yeterlilik, kişinin isteği dışında mevcut işini yapabilmek adına gerekli olan yeteneği ve donanımdır. Kişinin istekliliğini arttırıp, motivasyonlarını üst düzeyde tutabilmek yöneticilerin davranışlarına bağlıdır. Yöneticilerin, çalışanları herhangi bir soruna karşı desteklemesi, morallerini yüksek tutmayı başarması çalışanların problemleri çözmede, verimli olmakta motivasyonunu dolayısıyla başarısını arttıran temel etkidir⁸⁹.

2.2.6. Duygusal Bağlılık

Çalışan, istihdam edildiği kuruma duygusal anlamda bağlıysa, örgütün değerlerini kendi ile özdeşleştirdiyse kendisi de sadece maaşlı bir eleman değil kurumun bir parçası olarak görür. Dolayısıyla çalışan kuruma karşı bir bağlılık

⁸⁷ Erdoğan, a.g.e., s. 24.

⁸⁸ Koçel, a.g.e., s. 56.

⁸⁹ Z.Öztürk, H. Dündar, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, Cilt: 4, 55-67, s. 57.

geliştirir ki, kurumda kalması ve yükselmesi açısından da ekstra motivasyon sağlar. Bu kişiler kuruma kendini adanmış ve bağlılık hisseden kişiler olarak yöneticilerin en çok istediği çalışan tipidir. Kurumuna bu ölçüde bağımlı kişiler standart işleri dışında da ek sorumluluk alıp işini sahiplenen kişilerdir⁹⁰.

Çalışanların işletme içindeki memnuniyetin artmasıyla birlikte, motivasyonlarının, işyerine bağlılıklarının arttığı, dolayısıyla verimliliklerinin pozitif yönde etkilendiğini göstermiştir. Dolayısıyla çalışanlara ekstra özellikler kazandırarak, onları daha donanımlı yapmak, işletme içinde memnuniyetlerini arttırarak verimliliklerini arttırmak üretilen ürün veya hizmetin kalitesini arttırmaya da yardımcı olmaktadır⁹¹.

Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, ücretlerinin memnun edici seviyede olması, yönetimle iletişimlerin sürekli olması gibi olumlu nedenler, çalışanların duygusal bağlılığının artmasına neden olabilmektedir. Duygusal bağlılığa etki eden diğer faktörleri ise iş güclüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdan şeklinde sıralamak mümkündür⁹².

2.2.7. Temel İhtiyaçların Karşlanması

İstihdam edilen kişilerin verimliliğinin maksimuma ulaşması yani iş hayatında arzu edilen başarıya ulaşmaları için genel olarak dört temel şartın sağlanması gereklidir. Bu kriterler; çalışanlar, iş arkadaşlığı, çalışma süreci ve üründür. 4Ps kriterli olarak adlandırılan bu şartlar çalışanların birbirine duyduğu saygı ve sevginin, ortak çalışabilme yeteneklerinin doğru planlanmış iş süreciyle birlikte üretilen son ürünün kusursuz olmasına yol açar. Çalıştığı işten memnun olmayan, patron baskısı yaşayan maaşı yeterli olmayan, iş ortamı huzursuz olan bireylerin ise verimliliği azalmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliği, ürünün kusursuz olmamasına, satış

⁹⁰ M. Çetin Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 20.

⁹¹ J. Eskildsen, K. Dahlgaard, "A Casual Model for Employee Satisfaction", **Total Quality Management**, 2000, 1081-1094, p. 1081.

⁹² E. Oktay, H. Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2003, Cilt: 10, 179-194, s. 184

sonrası hizmetlerin aksamasına dolayısıyla müşteri memnuniyetsizliğine de yol açmaktadır⁹³.

2.2.8. Ego Tatminin Sağlanması

Ego insanların, diğer insanlardan farklı hissetmesini teşvik eden, takdir edilme, başarılı olma, örnek gösterilme güdülerinin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu şekilde düşünüldüğünde olumlu özellik gösteren ego, girişimcilerin başarılı olmasını sağlayan nedenlerden biri olabilmektedir. İşletmeyi yönetenler istihdam edilen kişilerin performansını, çeşitli ödüllendirmeler, ekstra primler, terfi yoluyla teşvik ederek arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlara karar alınması sürecinde fikirlerini sormak, işletme içinde önemli olduğunu hissettirmek gibi yollarla kişinin işine daha sıkı bağlanmasını da sağlanabilmektedir⁹⁴.

2.2.9. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması

Kapasite kavram olarak birden fazla anlam ifade etmektedir. Sözlük anlamı; bir şeyi oluşturma, alma, depolama veya temin etme yeteneğidir olan kapasite genel olarak işletmenin büyüklüğünü, üretim gücünü ifade etmekte ve hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Kapasite; işletmenin üretim kapasitesini işletmenin fiili olarak kullandığı ve her ne nedenle olursa olsun atıl durumda bulunan üretim güçlerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır⁹⁵.

Üretim esnasında karşılaşılabilecek hataları önlemek adına daha önceden belirlenmiş denetimlerin ve üretimden sonra yani ürünün müşteriye satılmasından sonra oluşabilecek hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler kalite maliyetleri olarak adlandırılmaktadır. Kısaca işletmelerin ürettikleri ürünün kaliteli olarak üretilebilmesi ve satış sonucunda ortaya daha az maliyetin çıkması adına karşı karşıya kalınan maliyetlerdir⁹⁶.

Hizmet konusunda üzerinde fikir birliğine varılmış net bir tanım yoktur. Hizmet, fiziksel özelliğe sahip malın tersine, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize

⁹³ K. Matzler, B. Renzl, "Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment", *Total Quality Management*, 2007, 589-598, p. 592.

⁹⁴ H. Yılmaz, "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standart Dergisi*, 2013, 1-219, s. 22.

⁹⁵ E. Yıldırım, "Kapasite Kullanım Oranlarının Hesaplanması ve Türkiye İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranları", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 1-65, s. 29.

⁹⁶ S. Yükçü, *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2012, s. 90.

edilen, turizm, haberleşme, danışmanlık gibi faaliyetlerdir. Aynı zamanda, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla birlikte sağlanan faydalardır. Hizmetlerin tanımlanmasıyla ilgili karmaşa doğuran neden, gittikçe hızla artan teknolojidir. Günümüz dünyasında gelişmiş ülkelerde hizmetler sektörünün toplam üretim içerisinde oranı diğer sektörlerle oranla çok daha yüksektir ki, bu durum ülkenin gelişmiş olduğunu yansıtan unsurlardan da biridir. Gelişmiş ülkelerde hizmetler sektörünün payı %80'lere varmıştır, bunun yanında Türkiye'de de hizmetler sektörü birinci konumdadır ve oranı gittikçe artmaktadır⁹⁷.

2.2.10. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı

Kapasitenin tam kullanımı ile çalışanların motivasyonu, çalışma isteği ve memnuniyetinin ile doğrudan ilgisi vardır. Üretim kapasitesi ise, üretim faktörleri olan girdileri daha önceden belirlenen bir süreç içerisinde doğru şekilde planlayarak meydana getirilen toplam çıktıyı ifade etmektedir. Üretim kapasitesinin artması bir bakıma çalışan kapasitenin artmasıyla ilgilidir.

1970 yıllarına kadar dünyanın önemli ekonomik krizlerle karşılaşmaması sonucu kapasite kullanımı veya tam kapasiteyle çalışma çok önemsenmemiş, dolayısıyla üzerinde yeterli çalışma yapılmamıştır. 1970'li yıllarda dünya ekonomisinin krizler yaşamaya başlaması, durgunlukla enflasyonu bir arada yaşaması sonucu kapasite kullanımı önem arz etmeye başlamış ve üzerinde önemli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İnovatif faaliyetlerinin ve AR-GE harcamalarının artması ile birlikte teknolojideki gelişmeler işletmeler için kapasite kullanımının hesaplanmasını zorlaştırmış ortaya çıkan belirsizliklerin göz önüne alınıp tam kapasite kullanımının sağlanması adına kapasite planlaması yapılmasını gerekli kılmıştır⁹⁸.

2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN PERFORMANSA ETKİSİ

Dönüşümcü liderlerin uygulamaları çalışanların performansını etkileyebilmektedir.

2.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi

⁹⁷ Ö. İpekçil ve Ö. Tütüncü, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir, 2003, s. 201.

⁹⁸ Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, "Kapasite Planlaması Ve Optimum Stok Kontrolü Yönetimi", www.mevzuatdergisi.com, (Erişim Tarihi: 04.02.2016).

Dönüşümcü liderin; ekip oluşturma, yenilik yapma, çalışanları güçlendirme ve motivasyonu artırma özellikleri, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilmektedir. Çalışanlar arasında iyi iletişim, dayanışma, sosyal aktiviteler ve performansa dayalı ücretlendirme gibi faktörler; örgütsel bağlılığı artıran unsurlar olarak sıralanabilir⁹⁹.

2.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Tam Kapasite Çalışmasına Etkisi

Tam kapasiteyle çalışma kavramı, çalışanların belirlenen süre içerisinde, üretim faktörlerini en verimli şekilde kullanarak ulaşabilecekleri hizmet veya ürün seviyesini ifade etmektedir. İşletme çalışanlarının kendilerine verilen sürede ve hammadde girdileriyle en yüksek çıktıyı alabilmeleri birçok nedene bağlı olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin tanıdığı fırsatlar ve teşvikler; çalışanların tam kapasiteyle çalışmasını katkı sağlayabilmektedir. Çalışanların ücretlerinin memnun edici seviyede olması, yönetimle iyi iletişim yapabilmeleri, çalışanların kararlara katılabilmeleri, işletmenin başarısından dolayı ödüllendirilmeleri gibi nedenler tam kapasite çalışmayı destekleyebilmektedir¹⁰⁰.

2.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Ürün Hizmet Kalitesine Etkisi

Dönüşümcü liderlerin, çalışanları güçlendirme, katılımcı yönetim, kararlara çalışanları dahil etme, takım oluşturma ve etik kurallara uyma özellikleri; çalışanları memnun edebilmekte ve ürün-hizmet kalitesini artırabilmektedir. İşletme yöneticileri hedefledikleri kararlara ulaşabilmek için öncelikle çalışanların motivasyonunu yüksek tutmakta, ürün-hizmetin kalitesini artırmakta, müşteri memnuniyetini en iyi seviyeye getirebilmektedir¹⁰¹.

⁹⁹ Eraslan, a.g.e., s. 19.

¹⁰⁰ Pınar Erdoğan, Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s. 25 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰¹ Melike Cömert, "Dönüşümcü Liderlik", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, 1-12, s. 9.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK UYGULAMALARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (Banka Çalışanları Örneği)

3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma, “Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Banka Çalışanları Örneği)” konusundaki ilişkiler incelenerek araştırmanın hipotezlerinin test edilmesini amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde görev alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması işletmelerin başarısında önemli bir husustur. Dönüşümcü liderliğin benimsenmediği ve çalışan performansının ödüllendirildiği, kuruluşlarda aldıkları eğitimin kalitesi ve süresi, o kurumlarda ortaya çıkan hizmet kalitesi üzerinde verimliğe neden olabilir.

Dönüşümcü liderliğin ve çalışanların performansı üzerindeki etkileri bilimsel yöntemle incelenerek elde edilen bulgular; araştırmacılar, yöneticiler, ilgili tarafların bilgisine sunulacaktır.

Stratejik düşünen dönüşümcü liderlerin, günümüzde hızla değişen şartlar ve örgüt çevresinde oluşan değişimlere ayak uydurma ve rekabet zorunluluğu kaçınılmazdır. Bu değişimleri gerçekleştirebilmek ancak stratejik yönetim, performansa önem veren ve dönüşümcü liderlik uygulamalarıyla mümkün olmaktadır.

İşletmelerde görev üstlenen yöneticilerin, dönüşümcü liderlik avantajlarından yararlanabilmesi; ülke kalkınması, çalışanların memnuniyeti, hizmet ve ürün alanların tatmin olması, performansın artması gibi birçok açıdan, ilgili taraflara önemli yararlar sağlayabilecektir.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışma; “Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Banka Çalışanları Örneği)” konusuyla sınırlıdır.

3.1.4. Araştırmanın Problemi

Çalışmanın problemi, dönüşümcü liderlik uygulamalarından birlikte yönetim, eşit davranmanın; çalışanların performansı ile ilgili olan örgütsek bağlılık, çalışan verimliliği, çalışanların tatminine etkisi var mıdır?

3.1.5. Araştırmanın Ölçekleri

Ölçekteki ilk beş soru demografik bilgilerin elde edilmesine yöneliktir. 6-16 arası sorular performans (Çöl, 2008) 18-24 arası sorular dönüştürücü liderlikle (Podsakoff, 1996) ilgili olup, beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırma banka çalışanları ile sınırlıdır. Vakıf bank bölge müdürlüğü, Call-Center, iş geliştirme ve kalite biriminde 600 çalışandan, 110 kişiye anket uygulanmış ve 102 anket geriye teslim alınmış, 3 anket geçersiz olarak kabul edilmiş, 99 anket ile analizler yapılmış ve tesadüfi yöntem esas alınarak anket uygulanmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Modeli

Çalışmada analitik (niceliksel) yöntem seçilmiştir. Çalışmanın literatür hazırlanmasında, alanda yer alan ikincil kaynaklardan geniş bir kapsamda yararlanılacaktır. Tezin uygulama kısmında neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket uygulanacak elde edilen veriler istatistiksel analizlerle test edilecektir.

Tablo-1 Araştırmanın Kavramsal Modeli

	ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI (Bağımlı değişkenler)
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK UYGULAMALARI (Bağımsız değişkenler) 1. Ahlakilik Özelliği 2. Ekip Oluşturma Özelliği 3. Yenilik Yapma Özelliği 4. Çalışanları Güçlendirme Özelliği 5. Çalışanlarla Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği	1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı 2. Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi 3. İşe Geç Gelmemeye Etkisi 4. İşgücü Devri Azlığına Etkisi 5. Çalışan Motivasyonuna Etkisi 6. Duygusal Bağlılık 7. Temel İhtiyaçların Karşılanması 8. Ego Tatminin Sağlanması 9. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması 10. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi 11. Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi.

Şekil-1 Dönüşümcü Liderlik Uygulamaları ile Çalışanların Performansı İlişkisi¹⁰²

Araştırmanın kavramsal modeli; dönüşümcü liderlik uygulamaları ile çalışanların performansının değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek amacıyla literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerle ilgili hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₀: Dönüşümcü liderlik uygulamaları (birlikte yönetim, eşit davranma) ile çalışanların performansı (örgütsek bağlılık, çalışan verimliliği, çalışanların tatmini) arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

H₁: Dönüşümcü liderlik uygulamaları (birlikte yönetim, eşit davranma) ile çalışanların performansı (örgütsek bağlılık, çalışan verimliliği, çalışanların tatmini) arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

3.1.9. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Tezde takip edilen yöntemin bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
- Çalışmada uygulanan anket sonucunda elde edilen verilerin objektif olduğu ve çalışmanın güvenilir sonuçlar vereceği varsayılmıştır.

3.1.10. Araştırma Verilerini Toplama Teknikleri

Çalışmanın amacına göre belirlenen sorular doğrultusunda hazırlanan anket formu veri toplama tekniği olarak tespit edilecek, bizzat araştırmacı tarafından ölçekler uygulanmıştır. İlk etapta 20 kişiye pilot uygulama tamamlanmış, daha sonra anlaşılmayan veya eksik sorular düzeltilmiş, ölçek güvenilirliği sağlandıktan sonra hedeflenen sayıdaki katılımıyla anket uygulaması tamamlanmıştır.

¹⁰² Adnan Ceylan, Halit Keskin ve Şule Eren, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, 2005, Cilt: 16, Sayı: 51, 32-42, s. 39.

3.1.11. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha katsayı değeri anket çalışmadaki değişkenlerin güvenilirlik düzeyini ölçmeye yaramaktadır. Likert ölçekli sorulara uygulanan güvenilirlik analizi yapılan araştırmanın tutarlılığı, güvenilirliğini kontrol eder.

Güven düzeyleri;

$0.00 < \alpha < 0.40$ güvenilir değil,

$0.40 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte,

$0.60 < \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir,

$0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir, olacak şekilde yorumlanır.

Tablo-2 Güvenilirlik Analizi Tablosu

FAKTÖRLER	Cronbach's Alpha	Toplam Değişken Sayısı
F1.alışanlarla Birlikte Yönetim	,854	7
F2.alışanların Verimliliğini Artırma	,837	5
F3.alışanların Örgütsel Bağlılığı	,520	4
F4.alışanların Tatmini	,651	3
F5.alışanlara Eşit Davranma	,652	2
Tüm Değişkenler Ortalaması	,873	21

Çalışmanın ortalama Cronbach's Alpha katsayısı 0,873 olarak gözlenmiş, diğer değişkenlerinde güvenilirlik katsayısı tabloda görüleceği üzere güvenilir çıkmıştır ve araştırmanın güven düzeyi aralığı 'yüksek derecede güvenilir' olarak bulunmuştur. s

3.2. DEMOĞRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ VERİLERİN FREKANS ANALİZLERİ

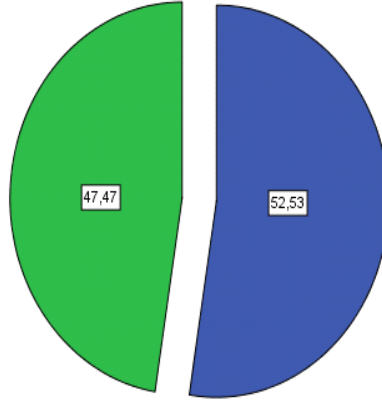
3.2.1. Cinsiyet Karşılaştırılması

Tablo-3 Cinsiyet Dağılımı Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Kadın	52	52,5	52,5	52,5
Erkek	47	47,5	47,5	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Cinsiyet

■ Kadın
■ Erkek



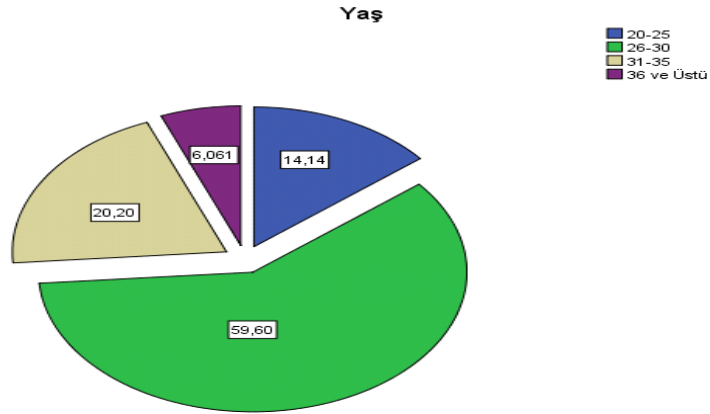
Grafik-1 Cinsiyet Grafiği

Yapılan analiz sonucunda ankete katılan 99 kişiden 52'sinin kadın 47'sinin erkek olduğu görülmüştür. Ankete katılan bu kişilerin yüzdeler ise kadınların %52,5 iken erkeklerin %47,5'dir. Anket Katılımcıları cinsiyet bakımından orantılı dağıldığı söylenebilir.

3.2.2. Yaş Karşılaştırılması

Tablo-4 Yaş Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
20-25	14	14,1	14,1	14,1
26-30	59	59,6	59,6	73,7
31-35	20	20,2	20,2	93,9
36 ve Üstü	6	6,1	6,1	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	



Grafik-2 Yaş Grafiği

Çalışma katılımcılarının yaş değişkeni incelendiğinde anket katılımcılarının yarısından fazlası 59 kişi (%59,6) ile 26-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş Aralığını 20 kişi (%20,2) ile 31-35,14 kişi (%14,1) ile 20-25 ve son olarak 6 kişi (%6,1) ile 36 ve üzeri yaş gurupları izlemektedir. Genel olarak bakıldığında, 26-30 ve 31-35 yaş aralığında toplamda 79 kişinin (yaklaşık %80) orta yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Yaşlı ve genç grubun çalışanların %20'sini teşkil etmektedir.

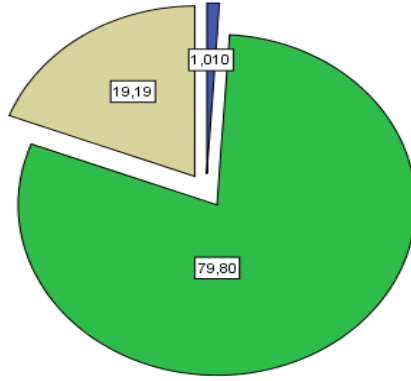
3.2.3. Öğrenim Durumu Karşılaştırılması

Tablo-5 Öğrenim Durumu Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Yüksekokul	1	1,0	1,0	1,0
Lisans	79	79,8	79,8	80,8
Yüksek Lisans	19	19,2	19,2	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Öğrenim_Durumu

■ YüksekOkul
■ Lisans
■ Yüksek Lisans



Grafik-3 Öğrenim Durumu Grafiği

Ankete katılanların %79,8'i (79 kişi) lisans düzeyi öğretim düzeyine, %19,2'si (19 kişi) yüksek lisans seviyesi öğrenim düzeyine ve %1'i (1 kişi) ise yüksekokul tarzı öğrenim durumuna sahiptir.

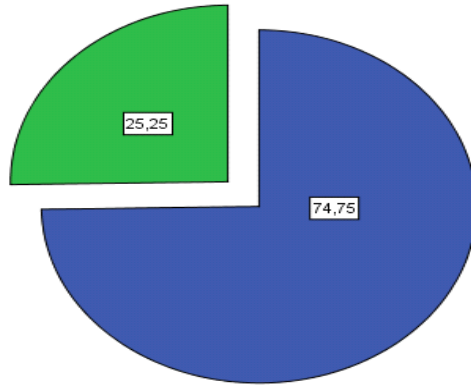
3.2.4. Hizmet Süresi Karşılaştırılması

Tablo-6 Hizmet Süresi Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
1-9	74	74,7	74,7	74,7
10-19	25	25,3	25,3	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Hizmet_Süresi

■ 1-9
■ 10-19



Grafik-4 Hizmet Süresi Grafiği

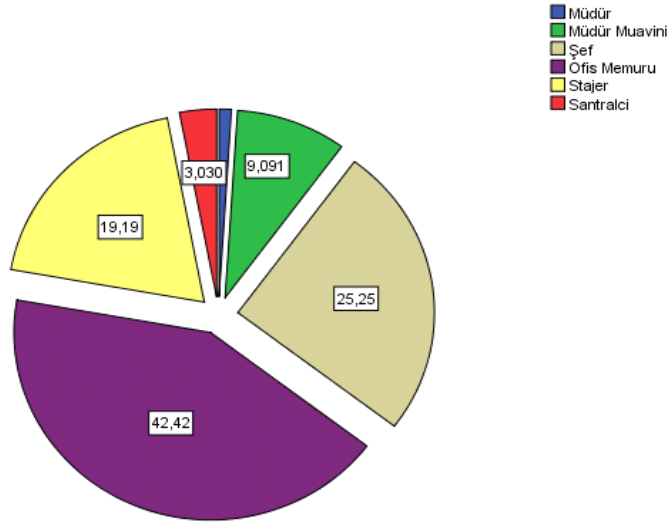
99 Anket katılımcısının büyük bir çoğunluğu (%74,7) 1-9 yıl aralığında hizmet vermektedir. 1-9 yıl aralığında hizmet verenlerin sayısı 74 iken 10-19 yıl arasında hizmet verenlerin sayısı 25 kişidir (%25,3).

3.2.5. Görev Karşılaştırılması

Tablo-7 Görev Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Müdür	1	1,0	1,0	1,0
Müdür Muavini	9	9,1	9,1	10,1
Şef	25	25,3	25,3	35,4
Ofis Memuru	42	42,4	42,4	77,8
Stajyer	19	19,2	19,2	97,0
Santralci	3	3,0	3,0	100,0
Toplam	99	100,0	100,0	

Görev



Grafik-5 Görev Grafiği

%42,4'lik (42 kişi) gibi yüksek bir yüzdeyle Ofis Memurları katılımcıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Anket uygulananlardan 25 kişi (%25,3) şef, 19 kişi (%19,2) stajyer, 9 kişi (%9,1) müdür Muavini, 3 kişi (%3) santralci ve 1 kişi (%1) Müdür olarak görevli kişilerdir.

3.3. FAKTÖR ANLİZİNİN BULGULARI

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel bir yöntemdir. Faktör analizi yapmanın istatistiksel açıdan gerekli ve anlamlı olduğuna karar vermek için KMO Bartlett testi yapılır.

3.3.1. KMO ve Bartlett Testi

Tablo-8 KMO Bartlett Değeri Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	946,990	2848,563
	210	630
	,000	,000

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) tablo değerinin 0 ile 1 arasında değer alır. Faktör analizi yapılabilmesi için bu değer 1'e yakın çıkmalıdır. Araştırmada Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,879 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçekteki herhangi bir sorunun diğer sorular tarafından nasıl tahmin edileceğini göstermektedir. Ayrıca, Bartlett tablosundaki sigma değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu nedenle de H0 hipotezini reddederek faktör analizi yapılması uygundur kararı verilebilir.

3.3.2. Döndürülmüş Faktör Analizi

KMO barttlet testindeki değişkenler arasındaki ilişki anlamlı görülmüş ve faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. Faktör sayısına karar vermek için döndürülmüş faktör analizi tablosu incelenmelidir.

Tablo-9 Faktör Analizi Tablosu

	Genel Öz değerler			Öz değer Çıkarımları			Döndürülmüş Öz değer Çıkarımları		
	Öz değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Öz Değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Total	% of Variance	umulative %
1	8,360	39,810	39,810	8,360	39,810	39,810	3,854	18,353	18,353
2	1,336	6,362	46,172	1,336	6,362	46,172	3,066	14,602	32,955
3	1,258	5,990	52,162	1,258	5,990	52,162	2,176	10,361	43,316
4	1,132	5,389	57,551	1,132	5,389	57,551	2,137	10,176	53,492
5	1,027	4,892	62,443	1,027	4,892	62,443	1,880	8,951	62,443
6	,942	4,488	66,931						
7	,832	3,960	70,891						
8	,788	3,752	74,643						
9	,667	3,175	77,818						
10	,611	2,908	80,726						
11	,547	2,605	83,332						
12	,532	2,534	85,866						
13	,513	2,444	88,309						
14	,441	2,102	90,411						
15	,399	1,901	92,312						
16	,392	1,869	94,181						
17	,337	1,606	95,787						
18	,309	1,470	97,257						
19	,238	1,133	98,390						
20	,219	1,041	99,431						
21	,119	,569	100,000						

Yapılan analizler sonucunda elde edilen yukarıdaki tabloda öz değerleri 1'den büyük 5 faktör saptanmıştır. Bu durumda toplamda 5 faktör olacağına karar verilir. Bu faktörlerin ilki tekil olarak yüzde 39,810, 1. ve 2. faktör birlikte 46,172, ilk üç tanesi birlikte 52,172, ilk 4 tanesi birlikte 57,551, ilk 5 tanesi birlikte 62,443'ünü açıklamaktadır. Aynı şekilde 1. faktör tekil olarak yüzde 39,810'unu, 2. faktör tekil olarak yüzde 6,362'sini, 3.faktör tekil olarak yüzde 5,990'ını, 4. faktör tekil olarak yüzde 5,389'unu, 5. faktör tekil olarak yüzde 4,892'sini, açıklamaktadır.

Faktör analizlerindeki açıklama yüzdesinin yüzde 50 ve üzerindeki tez çalışmaları için yeterli olarak görülmektedir. Yapılan çalışmadaki analizler sonucunda elde edilen faktör analizi tabloları ve soruların faktörlere dağılımı aşağıda verilmiştir.



Tablo-10 Döndürülmemiş Faktör Analizi

	Faktörler				
	F1.Çalışanlarla Birlikte Yönetim	F2.Çalışanların Verimliliğini Artırma	F3.Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	F4.Çalışanların Tatmini	F5.Çalışanlara Eşit Davranma
S1	,674	-,083	,096	-,535	-,135
S2	,804	,001	,082	-,366	-,192
S3	,750	,189	,029	-,260	-,300
S4	,632	,180	-,200	-,070	-,316
S5	,712	,212	-,063	,061	-,064
S6	,687	,047	,054	-,078	,091
S7	,619	,312	-,043	,054	,388
S8	,699	-,247	-,221	,230	,095
S9	,622	-,426	-,118	,094	-,033
S10	,266	,548	-,059	-,060	-,157
S11	,588	-,179	,397	,378	-,227
S12	,456	,141	,453	,465	-,290
S13	,674	-,271	-,021	-,050	,000
S14	,698	-,102	-,269	,231	,080
S15	,576	,411	-,299	,059	,255
S16	,623	,045	-,316	,267	-,206
S17	,616	-,304	-,374	-,046	,158
S18	,501	-,322	,352	-,255	,203
S19	,486	,250	,395	,019	,485
S20	,695	-,076	,105	,058	,156
S21	,652	,039	,265	,019	,088

Faktör tespiti için yukarıda yer alan tabloda yeterli dağılım sağlanamadığından, döndürülmüş faktör analizini kullanmaya karar verilmiştir.

Tablo-11 Döndürülmüş Faktör Analizi

Anket soruları	Faktörler				
	F1.Çalışanlarla Birlikte Yönetim	F2.Çalışanların Verimliliğini Artırma	F3.Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	F4.Çalışanların Tatmini	F5.Çalışanlara Eşit Davranma
S1	,210	,818	,223	,115	,011
S2	,305	,745	,352	,154	,164
S3	,240	,598	,533	,104	,215
S4	,360	,333	,558	-,015	,157
S5	,382	,262	,462	,278	,240
S6	,348	,398	,232	,361	,164
S7	,314	,112	,328	,645	,031
S8	,741	,166	,083	,201	,191
S9	,662	,327	-,063	,030	,208
S10	-,088	,058	,606	,147	,056
S11	,305	,234	,002	,119	,753
S12	,070	,052	,206	,153	,813
S13	,526	,445	,038	,151	,179
S14	,701	,116	,218	,225	,162
S15	,377	,011	,527	,481	-,086
S16	,598	,057	,430	,008	,243
S17	,724	,282	,051	,138	-,117
S18	,190	,593	-,256	,329	,152
S19	,012	,200	,049	,780	,201
S20	,429	,335	,091	,396	,257
S21	,241	,375	,139	,411	,343

Yukarıdaki tablo incelendiğinde 1. anket sorusu satırda en yüksek olan(S1) 0,818 değerini çalışanların verimliliğini artırma (F2) sütununda almıştır. Bu durumda anket sorularını ikinci faktör 2 olarak kabul edilmiştir.

Döndürülmüş faktör analizinin seçilmesinin nedeni döndürülmemiş faktör analizinde yığılmanın olduğu görülmüş ve faktörler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Tablo-12 Faktör Analizi Soruların Dağılımı

Faktörler	Faktör Analizi	Döndürülmüş Faktör Analizi
F1.Çalışanlarla Birlikte Yönetim	S3-S4-S5-S6-S7-S8-S9-S11-S13-S14-S15-S16-S17-S18-S19-S20-S21	S8-S9-S13-S14-S16-S17-S20
F2.Çalışanların Verimliliğini Artırma	S10-	S1-S2-S3-S6-S18-
F3.Çalışanların Örgütsel Bağlılığı		S4-S5-S10-S15
F4.Çalışanların Tatmini	S12	S7-S19-S21
F5.Çalışanlara Eşit Davranma		S11-S12-

Bu durumda tablo incelendiğinde, Çalışanlarla Birlikte Yönetim faktörü **S8-S9-S13-S14-S16-S17-S20** sorularını kapsamaktadır.

3.3.3. Normallik Testi

Demografik değişkenlerle ilgili hipotezlerin analizinde parametrik veya non-parametrik testler yapıp yapılmayacağına "Normallik Testi" ie karar verilmektedir.

Bu durumda normallik testlerine yönelik hipotezler;

• H0: %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

• H1:%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir, şeklinde kurulur, "Kolmogorov-Smirnov" ve "Shapiro-Wilk" testleri yapılır;

Tablo-13 Normallik Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sigma	Statistic	df	Sigma
Çalışanlarla Birlikte Yönetim	,217	99	,000	,839	99	,000
Çalışanların Verimliliğini Artırma	,231	99	,000	,859	99	,000
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	,230	99	,000	,614	99	,000
Çalışanların Tatmini	,232	99	,000	,860	99	,000
Çalışanlara Eşit Davranma	,163	99	,000	,946	99	,000

Görüldüğü gibi aşağıdaki tabloda iki farklı test vardır. Bunlardan biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. "Shapiro-Wilk" testi daha çok tercih edilir ancak testler birinde farklı sonuç çıktıysa veriler üzerinde hem parametrik hem de parametrik olmayan testler uygulanabilir.

Burada "Kolmogorov-Smirnov" testinde tütö faktorlerin "Sig."değerleri = **0,00** < 0.05' den küçük olduğu için tüm gruplar için H1 hipotezleri kabul edilir. Yani tüm gruplar için "%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir". denilebilir. Normallik testi sağlanmadığı için non-parametrik testler ile analiz yapılması gerekmektedir.

3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ VE BULGULAR (ANOVAANALİZİ)

3.4.1. Cinsiyet Değişkeni ile Faktörlerin Karşılaştırmasına Dair Tablo ve Yorumları

Tablo-14 Cinsiyet ile Çalışanlarla Birlikte Yönetim İçin Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalamalar	T-Tablo Değeri	P (Sigma Değerleri)
	Kadın	52	55,03	-1,847	,065
Çalışanlarla Birlikte Yönetim	Erkek	47	44,44		
	Total	99			

Cinsiyetlere göre çalışanlarla birlikte yönetim faktörünün farklılığını inceleyen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre anket katılımcılarının 47'si erkek 52'si kadındır. Yukarıdaki tablo temel olarak;

- H_0 : Cinsiyete göre, çalışanlarla birlikte yönetim farklılık göstermemektedir,
- H_1 : Cinsiyete göre, çalışanlarla birlikte yönetim farklılık göstermektedir

hipotezi kurulur.

T-tablo değeri **-1,847** olarak bulunmuştur ve bu tablo değeri hipotezlerin değerlendirilmesinde kullanılabilir değerlendirilebilir. Ancak, bu karşılaştırmalar p değeri ile pratik olarak daha kolay olduğundan tablo yorumları sadece p değeri ile yapılacaktır. P değeri 0,05'den küçük olduğu zaman H_1 hipotezi kabul edilir ve p değeri 0,05'ten büyük olduğu zaman H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo incelendiğinde, p-tablo değeri = **0,065 > 0,05 = α** değeri/Alfa değeri hesaplandığından H_1 reddedilir. Bu durumda, çalışanlarla birlikte yönetimin, cinsiyete göre farklılık göstermediğine karar verilir.

Tablo-15 Cinsiyet ile Çalışanların Verimliliğini Artırma İçin Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalamalar	T-Tablo Değeri	P (Sigma Değerleri)
	Kadın	52	49,65	-,128	,898
Çalışanların Verimliliğini Artırma	Erkek	47	50,38		
	Total	99			

H₀: Cinsiyete göre, çalışanların verimliliğini artırma farklılık göstermemektedir

H₁: Cinsiyete göre, çalışanların verimliliğini artırma farklılık göstermektedir.

Çalışanların verimliliğini artırma için hesaplanan tablo değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir ve p değeri 0,898 olarak hesaplanmıştır. P değeri 0,05'den büyük olduğu için H₁ reddedilir. Çalışanların verimliliğini artırmasının, cinsiyete göre farklılık göstermediğine karar verilir.

Tablo-16 Cinsiyet ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı İçin Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalamalar	T-Tablo Değeri	P (Sigma Değerleri)
	Kadın	52	54,69	1,732	,083
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	Erkek	47	44,81		
	Total	99			

H₀: Cinsiyete göre, çalışanların örgütsel bağlılığı farklılık göstermemektedir.

H₁: Cinsiyete göre, çalışanların örgütsel bağlılığı farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ile çalışanların örgütsel bağlılığı için hesaplanan Anova tablosu incelendiğinde, p değeri 0,083 olarak hesaplanmıştır ve p-tablo değeri = **0,083 > 0,05** = α hesaplandığından H₁ reddedilir. Bu durumda, cinsiyete göre çalışanların örgütsel bağlılığı faktörünün farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-17 Cinsiyet ile Çalışanların Tatmini İçin Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalamalar	T-Tablo Değeri	P (Sigma Değerleri)
	Kadın	52	56,34	-2,370	,018
Çalışanların Tatmini	Erkek	47	42,99		
	Total	99			

H₀:Cinsiyete göre, çalışanların tatmini farklılık göstermemektedir.

H₁:Cinsiyete göre, çalışanların tatmini farklılık göstermektedir.

Cinsiyet ile çalışanların tatmini tablosuna bakıldığında, çalışanların tatmini faktörüne ait sigma değeri 0,018 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan sigma değeri alfa değerinden küçük olduğundan, çalışanların tatmin seviyesinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği yorumu yapılır. Farklılığın sebebini bulabilmek için ise Ortalamalar sütununun incelenmesi gerekmektedir. Bu değerlere bakıldığında kadınların erkeklere göre daha fazla tatmin olduğu kararı verilir.

Tablo-18 Cinsiyet ile Çalışanlara Eşit Davranma İçin Anova Tablosu

Faktör	Cinsiyet	N	Ortalamalar	T-Tablo Değeri	P (Sigma Değerleri)
	Kadın	52	54,39	-1,642	,101
Çalışanlara Eşit Davranma	Erkek	47	45,14		
	Total	99			

H₀:Cinsiyete göre, çalışanlara eşit davranma farklılık göstermemektedir.

H₁:Cinsiyete göre, çalışanlara eşit davranma farklılık göstermektedir.

Cinsiyete göre, çalışanlara eşit davranma için hesaplanan anova tablosu incelendiğinde, p değeri 0,101 olarak hesaplanmıştır ve p değeri = **0,101 > 0,05 = α** hesaplandığından H₁ reddedilir. Bu durumda, cinsiyete göre, çalışanlara eşit davranılma durumunun farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.2. Yaş Değişkeni İçin Anova Tablosu

Tablo-19 Yaş ile Faktör İçin Anova Tablosu

Faktörler	Tablo Değerleri	P-Değeri (Sigma Değeri)
Çalışanlarla Birlikte Yönetim	,804	,848
Çalışanların Verimliliğini Artırma	,805	,848
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	1,704	,636
Çalışanların Tatmini	,451	,930
Çalışanlara Eşit Davranma	5,544	,136

Çalışanların yaşı ile birlikte yönetim (0,848), verimliliği artırma (0,849), örgütsel bağlılık (0,636), tatmin (0,930) ve eşit davranma (0,136) faktörleri için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için ($\sigma/p > 0,05$) faktörlerin tamamının cinsiyete göre farklılık göstermediğine karar verilir.

3.4.3. Hizmet Süresi Değişkeni İçin Anova Tablosu

Tablo-20 Hizmet Süresi ile Faktör İçin Anova Tablosu

Faktörler	Tablo Değerleri	P-Değeri (Sigma Değeri)
Çalışanlarla Birlikte Yönetim	,043	,836
Çalışanların Verimliliğini Artırma	,235	,628
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	,390	,533
Çalışanların Tatmini	,027	,869
Çalışanlara Eşit Davranma	,022	,882

Hizmet süresi değişkeni ile birlikte yönetim (0,836), verimliliği artırma (0,628), örgütsel bağlılık (0,533), tatmin (0,869) ve eşit davranma (0,882) faktörleri için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük

olduğu için ($\sigma/p > 0,05$) faktörlerin tamamının cinsiyete göre farklılık göstermediğine karar verilir.

3.4.4. Görev Değişkeni İçin Anova Tablosu

Tablo-21 Görev ile Faktör İçin Anova Tablosu

Faktörler	Tablo Değerleri	P-Değeri (Sigma Değeri)
Çalışanlarla Birlikte Yönetim	4,771	,444
Çalışanların Verimliliğini Artırma	3,417	,636
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	2,121	,832
Çalışanların Tatmini	8,615	,125
Çalışanlara Eşit Davranma	2,330	,802

Görev değişkeni ile birlikte yönetim (0,444), verimliliği artırma (0,636), örgütsel bağlılık (0,832), tatmin (0,125) ve eşit davranma (0,802) faktörleri için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için ($\sigma/p > 0,05$) faktörlerin tamamının cinsiyete göre farklılık göstermediğine karar verilir.

4.5. REGRESYON ANALİZİNE AİT BULGULAR

Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulan matematiksel bir denklemdir. Regresyon analizi sebep-sonuç ilişkisi olan iki veya ikiden daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi karşılaştırabilmek için yapılmaktadır.

4.5.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Tabloları

Tablo-22 Korelasyon Tablosu

Faktörler	Çalışanlarla Birlikte Yönetim	Çalışanların Verimliliğini Artırma	Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	Çalışanların Tatmini	Çalışanlara Eşit Davranma
Çalışanlarla Birlikte Yönetim	1	,690**	,437**	,803**	,480**
Çalışanların Verimliliğini Artırma	,690**	1	,477**	,694**	,463**
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	,437**	,477**	1	,455**	,282**
Çalışanların Tatmini	,803**	,694**	,455**	1	,490**
Çalışanlara Eşit Davranma	,480**	,463**	,282**	,490**	1

Korelasyon matrisi, analizde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir matristir. Yukarıdaki korelasyon matrisinde görüldüğü üzere faktörler arasındaki ilişki değerleri istatistiki olarak önemli (yüksek "1") çıkmıştır. Bu da değişkenlerin regresyon analizi yapmaya uygun olduğu göstermektedir.

4.5.2. Regresyon Ön Analizine Yönelik Denklem Kurma

Başta da bahsedildiği gibi regresyon analizindeki temel amaç matematiksel bir denklem kurabilmektir. Elde edilecek matematiksel denklemin nasıl elde edileceğini kısaca özetleyelim. Regresyon analizi tablolarında hesaplanan sigma değerlerinden 0,05'den büyük olan değerlere ait değişkenler anlamsız (etkisiz, ilişkisiz) bulunacak ve denklemden atılacaktır. Alfadan Küçük olanlara ait değişkenler ise anlamlı (ilişkili) olarak görülecek ve denklemden baş katsayıları ile beraber yerlerini alacaklardır.

Tablo da yer alan B sütunu, β 'nin aldığı değerleri; t sütunu, t-tablosundaki değerleri, sigma sütunu ise karar istatistiği değerlerini göstermektedir. Bu durumda, sigma sütununda yer alan 0,05' den küçük değerler anlamlı bulunup denkleme konulacaktır;

Denklemin Kurması: $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \epsilon_i$ -----> denklemin matematiksel olarak açıklanması;

Y: Açıklanan rasgele değişken değeri (bağımlı değişken),

X_i : Açıklayıcı değişken değeri (Bağımsız değişken),

B_0 : Katsayı sabiti değeri,

B_i : i. Rasgelen değişkeninin katsayı sabiti,

ϵ_i : Artıklar,

4.5.3. Çalışanlarla Birlikte Yönetim Faktörüne İlişkin Regresyon Analizleri

4.5.3.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü İçin Regresyon Analizi

H0: “Çalışanlarla birlikte yönetim” ile “çalışanların örgütsel bağlılığı” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

H1: “Çalışanlarla birlikte yönetim” ile “çalışanların örgütsel bağlılığı” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

Tablo-23 Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	Sigma Tablo Değeri
Regresyon	7,302	1	7,302	22,855	,000
Hata	30,992	97	,320		
Toplam	38,295	98			

Yukarıdaki tabloda çalışanlarla birlikte yönetim ve çalışanların örgütsel bağlılığı faktörleri arasında regresyon analizi yapmanın ne kadar anlamlı olduğunu gösterilmektedir. Tablodaki sigma değeri (p değeri = 0,000) alfa değerinden küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

Tablo-24 Çalışanlarla Birlikte Yönetim ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörleri için Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Sigma B Değeri
(Constant)	2,767	,222		12,464	,000
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	,265	,055	,437	4,781	,000

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra değişken arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmelidir. Tablo incelendiğinde regresyon tablosuna göre sabit katsayı ve çalışanların örgütsel bağlılığı faktörü sigma değeri 0,05'den küçük olduğundan anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre regresyon denklemi;

Çalışanlarla birlikte yönetme $=2,767 + 0,265$ çalışanların örgütsel bağlılığı olarak oluşturulur. Çalışanların örgütsel bağlılığı faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlarla birlikte yönetme faktöründe 0,265 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.5.3.2. Çalışanların Tatmini Faktörü İçin Regresyon Analizi

H0: “Çalışanlarla birlikte yönetim” ile “çalışanların tatmini” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

H2: “Çalışanlarla birlikte yönetim” ile “çalışanların tatmini” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

Tablo-25 Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	SigmaTablo Değeri
Regresyon	24,670	1	24,670	175,638	,000
Hata	13,625	97	,140		
Toplam	38,295	98			

Yukarıdaki tabloda çalışanlarla birlikte yönetim ve çalışanların tatmini faktörleri arasında regresyon analizi yapmanın ne kadar anlamlı olduğunu gösterilmektedir. Tablodaki sigma değeri (p değeri = 0,000) alfa değerinden küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

Tablo-26 Çalışanlarla Birlikte Yönetim ile Çalışanların Tatmini Faktörleri İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Sigma Değeri B
(Constant)	,661	,239		2,761	,007
Çalışanların Tatmini	,817	,062	,803	13,253	,000

Tablo incelendiğinde regresyon tablosuna göre sabit katsayı ve çalışanların tatmini faktörü sigma değeri 0,05'den küçük olduğundan anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre regresyon denklemi;

Çalışanlarla birlikte yönetme $=0,661 + 0,817$ çalışanların tatmini olarak oluşturulur. Çalışanların tatmini faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlarla birlikte yönetme faktöründe 0,817 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.5.3.3. Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörü İçin Regresyon Analizi

H0: “Çalışanlarla birlikte yönetim” ile “çalışanların verimliliğini artırma” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

h3: “Çalışanlarla birlikte yönetim” ile “çalışanların verimliliğini artırma” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

Tablo-27 Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	Sigma Tablo Değeri
Regresyon	18,211	1	18,211	87,950	,000b ^b
Hata	20,084	97	,207		
Toplam	38,295	98			

Yukarıdaki tabloda çalışanlarla birlikte yönetim ve çalışanların verimliliğini artırma faktörleri arasında regresyon analizi yapmanın ne kadar anlamlı olduğunu gösterilmektedir. Tablodaki sigma değeri (p değeri = 0,000) alfa değerinden küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

Tablo-28 Çalışanlarla Birlikte Yönetim ile Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörleri İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Sigma B Değeri
(Constant)	1,164	,284		4,098	,000
Çalışanların Verimliliğini Artırma	,669	,071	,690	9,378	,000

Tablo incelendiğinde regresyon tablosuna göre sabit katsayı ve çalışanların verimliliğini artırma faktörü sigma değeri 0,05’den küçük olduğundan anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre regresyon denklemi;

Çalışanlarla birlikte yönetme =**1,164 +0,669** çalışanların verimliliğini artırma olarak oluşturulur. Çalışanların verimliliğini artırma faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlarla birlikte yönetme faktöründe 0,669 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.5.4. Çalışanlarla Eşit Davranma Faktörüne İlişkin Regresyon Analizleri

4.5.4.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörü İçin Regresyon Analizi

H0: “Çalışanlarla eşit davranma” ile “çalışanların örgütsel bağlılığı” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

H4: “Çalışanlarla eşit davranma” ile “çalışanların örgütsel bağlılığı” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

Tablo-29 Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	Sigma Tablo Değeri
Regresyon	4,234	1	4,234	8,399	,005
Hata	48,902	97	,504		
Toplam	53,136	98			

Yukarıdaki tabloda çalışanlara eşit davranma ve çalışanların örgütsel bağlılığı faktörleri arasında regresyon analizi yapmanın ne kadar anlamlı olduğunu gösterilmektedir. Tablodaki sigma değeri (p değeri = 0,005) alfa değerinden küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

Tablo-30 Çalışanlarla Eşit Davranma ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Faktörleri İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Sigma B Değeri
(Constant)	2,825	,279		10,127	,000
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	,202	,070	,282	2,898	,005

Yapılan regresyon analizi anlamlı bulunduktan sonra değişken arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmelidir. Tablo incelendiğinde regresyon tablosuna göre sabit katsayı ve çalışanların örgütsel bağlılığı faktörü sigma değeri 0,05'den küçük olduğundan anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre regresyon denklemi;

Çalışanlara eşit davranma = **2,825+ 0,202** çalışanların örgütsel bağlılığı olarak oluşturulur. Çalışanların örgütsel bağlılığı faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlara eşit davranma faktöründe 0,202 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.5.4.2. Çalışanların Tatmini Faktörü İçin Regresyon Analizi

H₀: “Çalışanlarla eşit davranma” ile “çalışanların tatmini” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

H₅: “Çalışanlarla eşit davranma” ile “çalışanların tatmini” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

Tablo-31 Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	Sigma Tablo Değeri
Regresyon	12,774	1	12,774	30,700	,000 ^b
Hata	40,362	97	,416		
Toplam	53,136	98			

Yukarıdaki tabloda çalışanlarla eşit davranma ve çalışanların tatmini faktörleri arasında regresyon analizi yapmanın ne kadar anlamlı olduğunu gösterilmektedir. Tablodaki sigma değeri (p değeri = 0,000) alfa değerinden küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

Tablo-32 Çalışanlarla Eşit Davranma ile Çalışanların Tatmini Faktörleri İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Sigma B Değeri
(Constant)	1,352	,412		3,281	,001
Çalışanların Tatmini	,588	,106	,490	5,541	,000

Tablo incelendiğinde regresyon tablosuna göre sabit katsayı ve çalışanların tatmini faktörü sigma değeri 0,05'den küçük olduğundan anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre regresyon denklemi;

Çalışanlara eşit davranma = **1,352 + 0,588** çalışanların tatmini olarak oluşturulur. Çalışanların tatmini faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlara eşit davranma faktöründe 0,588 birimlik artışa sebep olmaktadır.

4.5.4.3.Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörü İçin Regresyon Analizi

H0: “Çalışanlarla eşit davranma” ile “çalışanların verimliliğini artırma” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki yoktur.

H5: “Çalışanlarla eşit davranma” ile “çalışanların verimliliğini artırma” arasında anlamlı ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişki vardır.

Tablo-33 Regresyon Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F-Tablo Değeri	Sigma Tablo Değeri
Regresyon	11,412	1	11,412	26,531	,000 ^b
Hata	41,724	97	,430		
Toplam	53,136	98			

Yukarıdaki tabloda çalışanlarla eşit davranma ve çalışanların verimliliğini artırma faktörleri arasında regresyon analizi yapmanın ne kadar anlamlı olduğunu gösterilmektedir. Tablodaki sigma değeri (p değeri = 0,000) alfa değerinden küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

Tablo-34 Çalışanlarla Eşit Davranma ile Çalışanların Verimliliğini Artırma Faktörleri İçin Regresyon Tablosu

Model	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış Katsayılar	T Değeri	Sigma B Değeri
(Constant)	1,525	,409		3,723	,000
Çalışanların Verimliliğini Artırma	,530	,103	,463	5,151	,000

Tablo incelendiğinde regresyon tablosuna göre sabit katsayı ve çalışanların verimliliğini artırma faktörü sigma değeri 0,05'den küçük olduğundan anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloya göre regresyon denklemi;

Çalışanlara eşit davranma = **1,525 + 0,530** çalışanların verimliliğini artırma olarak oluşturulur. Çalışanların verimliliğini artırma faktöründeki 1 birimlik değişim Çalışanlara eşit davranma faktöründe 0,530 birimlik artışa sebep olmaktadır.

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Araştırma için yapılan analizler sonucunda 59 kişinin (%59.6) 26-30 yaş aralığında olduğu, 20 kişinin (%20.2) 31-35 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, 79 kişinin orta yaş aralığında olduğu ve işletmede genç ve yaşlı çalışanların fazla olmadığı gözlemlenmiştir.

Analizler sonucunda; katılımcıların %79,8'i (79 kişi) lisans mezunu, %19,2'si (19 kişi) yüksek lisans mezunu ve %1'i (1 kişi) ise yüksekokul mezunu olduğu tespit edilmiştir. İşletme çalışanlarından 79 kişinin (yaklaşık %80) lisans mezunu olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim seviyesinin yüksek lisans ve doktora yöneltilmesi işletmede karlılığa neden olabilecektir.

- İşgücü temininde mümkün olduğu kadar eğitilmiş elemanların alınması, eğitim seviyelerinin yüksek lisans ve doktora kadar yükseltilmesi çalışanların hizmet kalitesini artırabileceğinden, her işletme çalışanlarının eğitimine ve kariyer geliştirmesine önem vermelidir.

Katılımcıların 1-9 yıl aralığında hizmet verenlerin sayısı 74 (%74,7) iken, 10-19 yıl arasında hizmet verenlerin sayısı 25 (%25,3) kişi olduğu tespit edilmiştir. İşten çıkma sıklığının az olduğu işletmelerde verimliliğin ve uzmanlığın iyi seviyelerde olabileceği söylenebilir.

- İşletmelerde çalışanların motivasyonunun yüksek olması işe bağlılığı artıracığından, işten çıkma sıklığını azaltacağından, yöneticiler çalışan memnuniyetine önem vermelidir.

Cinsiyet ile çalışanların örgütsel bağlılığı için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için (0,083>0,05) değerlere arasında farklılık olmadığına karar verilmiştir. İşletmelerin, çalışanların cinsiyetine göre örgütsel bağlılık açısından farklılık gösterebileceğini dikkate almaları yararlı olabilecektir. Erkekler daha fazla miktarda üretmekten dolayı motive olabilirken, kadınlar titiz oldukları belirtildiğinde daha fazla motive olabilmektedirler.

- Kadınların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerle, erkeklerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin farklı olabileceği yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

Cinsiyet ile çalışanların tatmini için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için (0,018>0,05) değerlere arasında farklılık olmadığına karar verilmiştir. Çalışanların cinsiyetine göre tatmin faktörlerinin farklı olması mümkündür. İşletmelerin kadın veya erkek çalışana göre tatmin faktörlerini dikkate alması yarar sağlayabilir. Kadınlar ofislerinin modern görünüşlü

olmasından tatmin olurken, erkekler ise ücretlerinin performansa göre artmasından daha fazla tatmin olabilmektedir.

- Kadınların tatminini etkileyen faktörlerle, erkeklerin tatminini etkileyen faktörlerin farklı olabileceği işletme yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.

Cinsiyet ile çalışanlara eşit davranma için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için (0,101>0,05) değerlere arasında farklılık olmadığına karar verilmiştir. Çalışanların cinsiyetine davranışların farklılık arz etmesi mümkündür. İşletme yöneticilerinin kadın veya erkek çalışana göre davranış yöntemlerini oluşturması yararlı olabilecektir. Kadınlara karşı nazik ve kibar olunması beklenirken, erkeklere karşı daha samimi ve içten davranılması beklenebilir.

- Kadınlara karşı davranış yöntemleriyle, erkeklere karşı davranış yöntemlerinin farklı olabileceği işletme yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.

Çalışanların yaşı ile birlikte yönetim (0,848), verimliliği artırma (0,849), örgütsel bağlılık (0,636), tatmin (0,930) ve eşit davranma (0,136) faktörleri için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için (sigma/p>0,05) faktörlerin tamamının çalışanların yaşına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Birlikte yönetime katılma, örgütsel bağlılığı artırma, tatmin sağlama, eşit davranış sergileme açısından; işletme yöneticilerinin, çalışanların yaşına göre farklı uygulamalar gerçekleştirmesi gerekebilir.

- İşletme yöneticileri, çalışanların yaşına göre uygulamalar gerçekleştirerek; çalışanların birlikte yönetime katılmasını sağlayabilmeli, örgütsel bağlılığını artırabilmeli, tatmin sağlayabilmeli ve eşit davranışlar sergileyebilmelidir.

Hizmet süresi değişkeni ile birlikte yönetim (0,836), verimliliği artırma (0,628), örgütsel bağlılık (0,533), tatmin (0,869) ve eşit davranma (0,882) faktörleri için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük olduğu için (sigma/p>0,05) faktörlerin tamamının hizmet süresi değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Birlikte yönetime katılma, örgütsel bağlılığı artırma, tatmin sağlama, eşit davranış sergileme açısından; işletme yöneticilerinin, çalışanların hizmet süresine göre farklı uygulamalar gerçekleştirmesi gerekebilir.

- İşletme yöneticileri, çalışanların hizmet süresine göre uygulamalar gerçekleştirerek; çalışanların birlikte yönetime katılmasını sağlayabilmeli, örgütsel bağlılığını artırabilmeli, tatmin sağlayabilmeli ve eşit davranışlar sergileyebilmelidir.

Görev türü değişkeni ile birlikte yönetim (0,444), verimliliği artırma (0,636), örgütsel bağlılık (0,832), tatmin (0,125) ve eşit davranma (0,802) faktörleri için yapılan anova analizinde; sigma tablo değeri, alfa değeri olan 0,05'den büyük

olduğu için ($\sigma/p > 0,05$) faktörlerin tamamının görev türü değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Birlikte yönetime katılma, örgütsel bağlılığı artırma, tatmin sağlama, eşit davranış sergileme açısından; işletme yöneticilerinin, çalışanların görev türü değişkenine göre farklı uygulamalar gerçekleştirmesi gerekebilir.

- İşletme yöneticileri, çalışanların görev türü değişkenine göre uygulamalar gerçekleştirerek; çalışanların birlikte yönetime katılmasını sağlayabilmeli, örgütsel bağlılığını artırabilmeli, tatmin sağlayabilmeli ve eşit davranışlar sergileyebilmelidir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılığı faktöründeki 1 birimlik değişimin, çalışanlarla birlikte yönetme faktöründe 0,265 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla birlikte yönetim uygulamalarına önem verilmesi, örgütsel bağlılığı artırabilmektedir.

- Yöneticiler çalışanların yönetime katılmasını sağlamalı ve bu sayede örgütsel bağlılığı artırabilmelidir.

Regresyon analizi sonucunda; çalışanların tatmini faktöründeki 1 birimlik değişimin, çalışanlarla birlikte yönetme faktöründe 0,817 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla birlikte yönetim uygulamalarına önem verilmesi, çalışanların tatminini artırabilmektedir.

- İşletme yöneticileri çalışanların yönetime katılmasına önem vermeli ve çalışanların tatmin seviyesini artırabilmelidir.

Çalışanların verimliliğini artırma faktöründeki 1 birimlik değişimin, çalışanlarla birlikte yönetme faktöründe 0,669 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla birlikte yönetim uygulamalarına önem verilmesi, çalışanların tatminini artırabilmektedir.

- İşletme yöneticileri çalışanlarla birlikte yönetimi dikkate almalı ve çalışanların verimliliğini artırabilmelidir.

Çalışanların örgütsel bağlılığı faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlara eşit davranma faktöründe 0,202 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla eşit davranılması, çalışanların bağlılığını artırabilmektedir.

- İşletme yöneticileri, çalışanlara eşit davranmalı ve örgütsel bağlılığı en üst seviyeye getirebilmelidir.

Çalışanların tatmini faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlara eşit davranma faktöründe 0,588 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla çalışanlara eşit davranılması, çalışanların tatminini artırabilmektedir.

- İşletme yöneticileri çalışanlara eşit davranmalı ve çalışanların tatminini artırabilmelidir.

Çalışanların verimliliğini artırma faktöründeki 1 birimlik değişim çalışanlara eşit davranma faktöründe 0,530 birimlik artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarla çalışanlara eşit davranılması, çalışanların verimliliğini artırabilmektedir.

- İşletme yöneticileri çalışanlara eşit davranmalı ve çalışanların verimliliğini artırabilmelidir.

Ele alınacak katılımcı sayısının daha fazla olması, hipotezlerin farklı değişkenler üzerinden genişletilmesi, çalışanların hangi motivasyon uygulamasından daha çok etkilendiğinin araştırılması, farklı sektörlerde uygulamanın yapılması bundan sonraki çalışmalar için önerilebilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAL Z., *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2005.
- AKDEMİR A., *Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları*, Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998.
- ARGON T., ve E. Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2012.
- BAKAN İ. ve İnci F. Doğan, *Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013.
- BARUTÇUGİL İ., *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- BAYRAKTAROĞLU S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayınları, Sakarya, 2008.
- BENDER P.U., *İçten Liderlik*, Hayat Yayıncılık, (Çev. İmren Kalyoncu), İstanbul, 2006.
- CELEP C., *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- ÇEVİK H., H. Göksu, *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- CELEP Cevat, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ÇOLAKOĞLU Ü., *Başarım Değerlemesi Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- DOĞAN D., *Büyük Türkçe Sözlük*, Birlik Yayınları, 1982.
- ERDOĞAN İ., *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- EREN E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- FINDIKÇI İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- GENÇ N., *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2013.
- GÜNEY S., *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012.
- İ. Zeki Eyüboğlu, *Türk Dilinin Etimolojik Sözlüğü*, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1998.
- İPEKGİL Ö. ve Ö. Tütüncü, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir, 2003.
- İZGÖREN A. Şerif, *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Elma Yayınevi, İstanbul, 2013.
- J.M. Palmer, *Performans Değerlendirilmesi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- KADIBEŞLİGİL S., *Kriz Geliyorum Der*, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2002.
- KAVUNCUBAŞI Ş., *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınları, Ankara, 2005.
- KOÇEL T. , *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.

- ÖLÇÜM M. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- SABUNCUOĞLU E. T., **Liderlik, Değişim ve Yenilik, Liderlik ve Motivasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2011.
- ŞİŞMAN M., **Öğretim Liderliği**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2014.
- ULUHAN R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın, İstanbul, 2000.
- UYARGİL C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, 2000.
- UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.
- WITTY R., D. Scott, "Disaster Recovery Plans and Systems Are Essential", 2001.
- YÜKÇÜ S., **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2012.

MAKALE

- AKYAY U., "Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, Cilt: 1, 835-849.
- AKYÜZ M. Yalçınkaya, "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik", **Ege Eğitim Dergisi**, 2013, 109-119.
- BAKAN İ. ve H. Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme, Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2003, Cilt: 8, 87-108.
- BESLER S., "Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, 1-187.
- BROWN A., "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", **Journal of General Management**, 1994, Vol: 19, 207-227.
- CEYLAN Adnan, Halit Keskin ve Şule Eren, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Dergisi**, 2005, Cilt: 16, Sayı: 51, 32-42.
- CÖMERT Melike, "Dönüşümcü Liderlik", **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004, 1-12.
- ÇAKAR A., "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi ?", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 2003, Cilt: 18, 83- 98.
- ÇAVDAR H., "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", **Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi**, 2010, Cilt: 6, 79-93.
- ÇIRPAN H., "Kendi Kendine Liderlik", **Yönetim Dergisi**, 1997, Cilt: 26, 57-63.
- ÇÖL Güner, "Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008, Cilt: 9, Sayı: 1, 20-55.
- EDWARD R., Lisa Steward, "Developing Ethical Leadership", **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, 2012, 260-274.
- ENSLEY M. D., C. L. Pearce, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New

- Venture Performance”, *Journal Of Business Venturing*, 2006, Cilt: 21, 99-111.
- ERASLAN L., “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2013, 1-32.
- ESKILDSSEN J., K. Dahlgaard, “A Casual Model for Employee Satisfaction”, *Total Quality Management*, 2000, 1081-1094.
- GAVCAR E., “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları “Muğla İli Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2006, Cilt: 13, 4-137.
- GİNİ A., “Moral Leadership: and Overview”, *Journal of Business Ethics*, 1997, 121-156.
- HELVACI M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 155-169.
- İŞCAN Ö.F., “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2006, 1-116.
- JANDAGHI G., “Comparing Transformational Leadership in Successful Unsuccessful Companies”, *The Journal of International Social Research*, 2009, 1-116.
- KINGIR S. ve E. Taşkıran, “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, 195-216.
- MATZLER K., B. Renzl, “Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment”, *Total Quality Management*, 2007, 589-598.
- NORTHCRAFT G. B., M. A Neale, “Organizational Behavior” *Management Challege The Dryden Pres*, USA, 1990, 3-84.
- OKTAY E., H. Gül, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt: 10, 179-194.
- ÖĞÜT S., “Dönüşüm Kavramı, İletişim ve Orta’mın Dönüşümü”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Dergisi*, 2015, 1-8.
- ÖZALP İ., H. Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Cilt: 3, 207-227.
- ÖZTÜRK Z., H. DüNDAR, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2003, Cilt: 4, 55-67.
- PAKSOY M., “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2002, Cilt: 282, 1-48.
- PODSAKOFF P., M., MacKenzie and S. B., Moorman, “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1996, Vol: 1, No: 2, 45-78.
- ROMANELLI E. and Michael E. Tushman, “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, 207-227.

SELEN D., "Liderlik Mi Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt: 15, 1-48.

TAYLOR R.B., "Leadership Is A Learned Skill", *Family Practice Management*, Vol: 9, 4007-4023.

TUNÇER P., "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", *Sayıştay Dergisi*, 2013, Cilt: 88, 87-108.

TURGUT H., "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, 2001, Cilt: 42, 4-137.

YAZICIOĞLU İ., "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 55, 835-849.

YILDIRIM E., "Kapasite Kullanım Oranlarının Hesaplanması ve Türkiye İmalat Sanayinde Kapasite Kullanım Oranları", *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, 1-65.

YILMAZ H., "İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik", *Standart Dergisi*, 2013, 1-219.

TEZLER

CESUR A., İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1998, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DEMİRCİ M. Kemal, Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

ERDOĞRUCA Pınar, Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖLÇER F., "İşletmelerde Takım Çalışması ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Adana, 1999, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

YILDIRIM A., Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

İNTERNET

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, "Kapasite Planlaması ve Optimum Stok Kontrolü Yönetimi", www.mevzuatdergisi.com.

EKLER

EK-A DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK UYGULAMALARININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Banka Çalışanları Örneği)

ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar,

Aşağıdaki ölçeklerde sorulan sorular “Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” konulu tezin verilerinin elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmadan güvenilir verileri alabilmemiz için düşüncelerinizi olduğu gibi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevaplar çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

Çalışmamıza zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Seyit TURGUT

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

BÖLÜM 1

Bu bölümde seçmeli sorular yer almaktadır. Sizin için uygun olan seçeneğin yanındaki parantez () içine “+” işareti koyarak seçimlerinizi belirleyiniz. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz

- a. () Kadın b. () Erkek

2. Yaşınız

- a. () 20-25 b. () 26-30 c. () 31-35 d. () 36 +

3. Öğrenim Durumunuz

- a. () İlkokul Öğretim b. () Yüksekokul c. () Lisans d. () Yüksek Lisans e. () Doktora

4. Kurumdaki hizmet süreciniz

- a. () 1-9 Yıl b. () 10-19 Yıl c. () 20-29 Yıl
d. () 30-39 Yıl e. () 40-49 Yıl f. () 50+ Yıl

5. Göreviniz

- a. () Müdür b. () Müdür Mavini c. () Şef
d. () Ofis Memuru e. () Stajyer f. () Santralci ()
Diğer.....

Devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıdaki ifadeleri açıklamalara göre yanıtlayınız.

PERFORMANS ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI ¹⁰³					
	1	2	3	4	5
6. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların ego tatminini artırır.					
7. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder.					
8. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları işgücü devri azlığına neden olur.					
9. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.					
10. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışanların duygusal bağlılığı artırır.					
11. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları çalışan kapasitesinin tam kullanımına neden olur.					
12. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek olur.					
13. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları, çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olmaktadır.					
14. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları, çalışanların motivasyonunun artmasına destek olur.					
15. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları, çalışanların performansını artmasına destek olur.					
16. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları, çalışanlar arası iş birliğinin artmasına destek olur.					
17. Yöneticimizin dönüşümcü liderlik uygulamaları, çalışanların katılımı isteklerini güçlendirir.					
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI ¹⁰⁴					
	1	2	3	4	5
18. Kurum yöneticimizin ahlakilik özelliği yönetimde etkinliği sağlar.					
19. Kurum yöneticimizin Ekip Oluşturma Özelliği yönetimde etkinliği sağlar					
20. Kurum yöneticimizin Yenilik Yapma Özelliği yönetimde etkinliği sağlar					
21. Kurum yöneticimizin Çalışanları Güçlendirme Özelliği yönetimde etkinliği sağlar					
22. Kurum yöneticimizin Çalışanlara Misyon ve Vizyon Belirleme Özelliği yönetimde etkinliği sağlar					
23. Kurum yöneticimizin çalışanları güçlendirmesi uzmanlık alanlarımızın gelişmesini sağlar.					
24. Kurum yöneticimizin yenilik yapmaya özendirilmesi çalışanların kendisini yenilemesine destek olur.					
25. Kurum yöneticimizin ekip oluşturma özelliği çalışanlar arası iletişimi güçlendirir.					
26. Kurum yöneticimizin adaletli davranması çalışma azmimizi artırır.					

¹⁰³ Güner Çöl, "Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, Cilt: 9, Sayı: 1, 20-55, s. 35 çalışmasından, yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹⁰⁴ P. Podsakoff, M., MacKenzie and S. B., Moorman, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, 1996, Vol: 1, No: 2, pp. 45-78, çalışmasından, yararlanılarak hazırlanmıştır.