

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ
ANLAYIŞININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI
(KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Cihan BİLGİN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre Ceylan**

İSTANBUL –2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Cihan BİLGİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir saha Araştırması(Küçükçekmece Belediyesi Örneği)
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 06.08. 2015
- SAYFA SAYISI** : 41
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre Ceylan
- DİZİN TERİMLERİ** : Yönetim, Yönetici, Lider, Liderlik, Temel Liderlik İlkeleri, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : “Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)” konusunda hazırlanmış bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Cihan BİLGİN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ
ANLAYIŞININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA
ETKİLERİNE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI
(KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Cihan BİLGİN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre Ceylan**

İSTANBUL –2015

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.

Cihan BİLGİN

06.08.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cihan BİLGİN'in "Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Belediyelerde yer alan yöneticilerin lider özelliklerine sahip olması kurumlarda çalışanların performansına olumlu etkiler yaratmaktadır. Kurumlarda görev yapan yöneticilerin liderlik ilkelerine uyumlu davranış göstermeleri; çalışanların örgütsel bağlılığına, çalışanların verimliliğine, çalışan performansının yükseltilmesine, işe geç gelmemesine, işgücü devri azlığına, çalışan motivasyonuna, duygusal bağlılığına, temel ihtiyaçların karşılanmasına, ego tatmini sağlanmasına, ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulmasına, çalışan kapasitesinin tam kullanımına, çalışanların amaçlarının gerçekleşmesine ve çalışanların kararlara katılımına neden olabilmektedir.

Bu çalışma, “Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)” Kapsamında ve Küçükçekmece Belediyesi çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmada, problem cümlesi, bu problemle ilgili durumlar, bağımlı-bağımsız değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Çalışmada araştırmalar, kitaplar, makaleler vb. çalışmalar incelenecek, iş hayatından edinilen tecrübelerden yararlanılarak, mevcut sorunlar tespit edilmeye çalışılacak, iyileştirmeye yönelik elde edilen bilgiler bilimsel yöntemle rapor edilerek ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, Yönetici, Lider, Liderlik, Temel Liderlik İlkeleri, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme.

SUMMARY

The performance of employees in the managers' abilities to have leaders in local government institutions is creating a positive impact. Demonstrate behavior consistent with the principles of leadership of managers working in the institutions; employees of the organizational commitment, employee efficiency, improving employee performance, hiring now come to, labor turnover lack of employee motivation, the emotional commitment, the basic needs to be met, the ego satisfaction with the provision of product and service quality of high exclusion, the full use of working capacity, the realization of the objectives of employees and workers It may lead to participation in decision making.

In this study, "Understanding the Principles of Leadership in Local Government Manager, Applied Research on the Effects of Employee Performance" is limited to the Scope and Küçükçekmece Municipality employees. In the study, problem statement, conditions associated with this problem, the dependent-independent variables and relationships between variables were determined. Research study, books, articles and so on. studies will be examined, benefiting from the experience of business life, will try to identify the existing problems, to improve the information obtained is presented for the benefit of all parties concerned by reports by scientific methods.

Keywords: Management, Manager, Leader, Leadership, Basic Principles of Leadership, Performance Management, Performance Evaluation.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
YÖNETİM, LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK İLKELERİ	2
1.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK	2
1.1.1. Yönetim Kavramı	2
1.1.2. Yöneticilik Kavramı.....	2
1.1.3. Yerel Yönetim Kavramı	3
1.1.4. Belediye Yönetimi	3
1.1.5. Lider Kavramı.....	4
1.1.6. Liderlik	4
1.1.7. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	5
1.2. TEMEL LİDERLİK İLKELERİ	5
1.2.1. Liderlik ve Verimlilik ilkesi.....	5
1.2.2. Liderlik ve İnsancıl Davranış İlkesi	6
1.2.3. Liderlik ve Eşitlik İlkesi	6
1.2.4. Liderlik ve Güvence İlkesi.....	7
1.2.5. Liderlik ve Açıklık İlkesi	7
1.2.6. Liderlik ve Gizlilik İlkesi	7
1.2.7. Liderlik ve Güven Ortamı.....	8
1.2.8. Liderlik ve Katılımcılık İlkesi	8
İKİNCİ BÖLÜM	9
PERFORMANS DEĞERLENDİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE LİDERLİK ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ	9
2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ	9
2.1.1. Performans Kavramı	9
2.1.2. Performans Yönetimi.....	9
2.1.3. Performans Yönetim Sistemi Süreci.....	9
2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları	9
2.1.5. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	10
2.1.6. Performans Yönetim Sistemi Özellikleri.....	10
2.1.7. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	10
2.1.8. Performans Yönetim Sisteminde Dikkat Edilmesi Gereklİ Hususlar ...	11
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	11
2.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı	11
2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	11
2.2.3. Performans Değerleme Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkileri	12
2.2.4. Performans Değerlemesi Bilgilerinin Başlıca Kullanım Alanları	12

2.2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	13
2.2.5.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	13
2.2.5.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi	13
2.2.5.2.1. Sıralama Yöntemi	13
2.2.5.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	14
2.2.5.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	14
2.2.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	14
2.2.5.2.5. Kritik Olay Yöntemi	14
2.2.5.2.6. Yerinde inceleme ve Gözlem Yöntemi	14
2.2.5.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	15
2.2.5.2.8. Amaçlara Göre Yönetim	15
2.2.5.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerleme	15
2.2.5.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	15
2.3. YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ	16
2.3.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi	16
2.3.2. Çalışanların Verimliliğine Etkisi	16
2.3.3. Çalışan Performansının Yükseltmesine Etkisi	17
2.3.4. İşe Geç Gelmemeye Etkisi	17
2.3.5. İşgücü Devri Azlığına Etkisi	17
2.3.6. Çalışan Motivasyonuna Etkisi	18
2.3.7. Duygusal Bağlılık	18
2.3.8. Temel İhtiyaçların Karşılanması	18
2.3.9. Ego Tatmininin Sağlanması	18
2.3.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması	19
2.3.11. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi	19
2.3.12. Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi	19
2.3.13. Çalışanların Kararlara Katılımına Etkisi	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	21
YEREL YÖNETİMLERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ ANLAYIŞININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA	21
3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	21
3.1.1. Araştırmanın Amacı	21
3.1.2. Araştırmanın Önemi	21
3.1.3. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	22
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	22
3.1.5. Araştırma Ölçekleri	22
3.1.6. Araştırmanın Modeli	22
3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri	23
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	23
3.2.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	23
3.2.2. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular	24
3.2.2.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması	24
3.2.2.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması	25

3.2.2.3. Anket Uygulamasın Katılanların Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması	26
3.2.2.4. Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Karşılaştırılması	27
3.2.3. Araştırmanın Değişkenlerini Belirlemede Faktör Analizi	28
3.2.4. Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri ile Çalışanların Performansı Değişkenlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular.....	30
3.2.4.1. Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri ile Çalışanların Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	30
3.2.4.2. Çalışanların İşe Geç Gelmemesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki	31
3.2.4.3. İş Gücü Devri Azlığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	31
3.2.4.4. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki	32
3.2.4.5. Ego Tatmini ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	32
3.2.4.6. Ürün Hizmet Kalitesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	33
3.2.4.7. Çalışanların Kapasitesinin Tam Kullanımı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki	33
3.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi	34
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	37
KAYNAKÇA.....	39
EKLER	-
EK-A MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ BELİRLEYEN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ.....	-
EK-B PERFORMANS ÖLÇEĞİ.....	-

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

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Güvenilirlik İstatistikleri	23
Tablo-2 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Tablosu	24
Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Tablosu	25
Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumu Tablosu	26
Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Tablosu	27
Tablo-6 KMO ve Bartlett's Testi	28
Tablo-7 Döndürülmüş Faktör Analizi Matrisi	29
Tablo-8 Korelasyon Değerleri İçin Kuvvetlilik Derece Tablosu	30
Tablo-9 Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi ...	30
Tablo-10 Çalışanların İşe Geç Gelmemesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi ...	31
Tablo-11 İş Gücü Devri Azlığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi	31
Tablo-12 Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi	32
Tablo-13 Ego Tatmini ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Arasındaki İlişkisi	32
Tablo-14 Ürün Hizmet Kalitesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi	33
Tablo-15 Çalışanların Kapasitesinin Tam Kullanımı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi	33
Tablo-16 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Katsayı Tablosu	34
Tablo-17 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Katılımcılığı Katsayı Tablosu	35
Tablo-18 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Eşitlik ve Güven Ortamı Katsayı Tablosu	35
Tablo-19 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların İşe Devam ve Duygusal Bağlılığı Katsayı Tablosu	36
Tablo-20 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Ürün-Hizmet Kalitesi Katsayı Tablosu	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Araştırmanın Modeli	23
Şekil-2 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu	24
Şekil-3 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Şekli Durumu	25
Şekil-4 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Şekli Durumu	26
Şekil-5 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu	27

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre Ceylan'a şükranlarımı sunuyorum.

Cihan BİLGİN

GİRİŞ

Performans Yönetimini sadece yöneticiler değil bütün kurum çalışanlarının ortak olarak katıldığı bir bütündür. Bu da çalışanların kendini şirketin bir parçası olarak görmeye sağlamaktadır. Performans yönetim sisteminde çalışanlardan nelerin beklendiğini hedeflere ulaşmak için neler için neler yapması gerektiğini ve bununla beraber mevcut durumunu ortaya koyar.

Çalışma üç ana bölüm olarak planlanarak tamamlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

Birinci bölümde, yönetim kavramı, yöneticilik kavramı, yerel yönetim kavramı, lider kavramı, liderlik ve lider ve yönetici arasındaki farklar, liderlik ve verimlilik ilkesi, liderlik ve insancıl davranış ilkesi, liderlik ve eşitlik ilkesi, liderlik ve güvence ilkesi, liderlik ve açıklık ilkesi, liderlik ve gizlilik ilkesi, liderlik ve güven ortamı ve liderlik ve katılımçılık ilkesi konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, performans kavramı, performans yönetimi, performans yönetim sistemi süreci, performans yönetim sisteminin temel unsurları, performans yönetim sisteminin amaçları, performans yönetim sistemi özellikleri, performans yönetim sisteminin yararları ve performans yönetim sisteminde dikkat edilmesi gerekli hususlar, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirme yönetiminin motivasyona olumlu etkileri, performans değerlendirme bilgilerinin başlıca kullanım alanları ve performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi, çalışanların verimliliğine etkisi, çalışan performansının yükseltilmesine etkisi, işe geç gelmemeye etkisi, işgücü devri azlığına etkisi, çalışan motivasyonuna etkisi, duygusal bağlılık, temel ihtiyaçların karşılanması, ego tatmininin sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulması, çalışan kapasitesinin tam kullanımına etkisi, çalışanların amaçlarının gerçekleşmesine etkisi ve çalışanların kararlara katılımına etkisi konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği).” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistikî yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmasına gayret edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE LİDERLİK İLKELERİ

1.1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK

1.1.1. Yönetim Kavramı

Benzer hedeflere ulaşmak için organizasyonların en etkili yoldan amaçlarını gerçekleştirme çabasıdır. İnsanlar para donanım ve demirbaş kaynaklarının birbiriyle uyumlu ve verimli olacak şekilde bir araya getirilmesidir. Yönetim insan ilişkilerinin birbiriyle etkileşimine dayanır denilebilir. Bundan dolayı da herhangi bir organizasyonun amacına ulaşabilmesi için yönetilmesi gerekmektedir. Bütün bunlardan anlaşılıyor ki işletmede çalışanların faaliyetleri dışında başka faaliyetlerin olduğu gerçeğidir¹.

Yönetim bir işin tertiplenmesi işlerin ve olayların organize edilmesi işlevidir diyebiliriz. Yönetimde karmaşık işlerin bir arada kontrol edilebilmesi ve bu karmaşıklıkların organizasyonda başarı neticesinde getireceği de aşıkardır. Başka bir açıdan yönetim önceden belirlenen hedeflere yönelik çalışanın çabasının yönlendirilmesi sürecidir. Amaçların bir masaya topluluğu iş birliği sağlamak için yapılan organizasyon olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Kısaca yönetim bir organizasyonun en önemli parçası olduğu görülmektedir. Buda bize organizasyon en önemli işlevinin yönetim olduğunu göstermektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için belli bir işbirliğinin olması gerektiğini görebilmekteyiz. Bu işbirliği neticesinde kısa ve etkin bir yolda amaçlara ulaşılmasının gerekliliği önemlidir.

1.1.2. Yöneticilik Kavramı

Kurumun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için yöneticinin değişen çevre faktörlerine ve zaman uyum sağlayarak mevcut insan kaynağını ve maddi kaynaklarını optimum şekilde kullanan yönetim işin sahibi olarak yapan kişidir. Yönetici işlerini insanları kullanarak yapan kişidir diyebiliriz. Yöneticinin yapabileceği bu işler için kaynak ayırır, kararlar verir ve belirlenen amaçlar doğrultusunda yönetmekte olduğu çalışanların etkinliklerini yönlendirebilen kişidir².

Yönetici zamana ayak uyduran kişidir diyebiliriz diğer bir ifadeyle de eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanan ve bu kaynaklardan maksimum düzeyde verim elde eden kişide diyebiliriz bunun yanında yöneticiyi bu kaynakları uyumlu bir şekilde çalıştıran kişidir diyebiliriz. Yönetici işletme sahibinin adına çalıştığı için

¹ Tahir Gemici, **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2007, ss. 13-14.

² Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, ss. 44-45.

başkasının belirlediği işletme amaçlarına ulaşmak zorunda olduğundan işletme sahibine karşıda sorumludur. Bu sorumluluk kendisine işe alan kişi tarafından denetlenebilmektedir.

Kısacası orginizasyonun en tepesindeki kişi olan yönetici kaynakları en iyi kullanarak işletmenin karını maksimum etmeyi amaçlayan kişidir. Kısacası yönetici elde edilen kar ve riskin işletme sahibine ait olmak üzere mal ve hizmet üretmek için işletmenin üretim elemanlarını buraya getiren kişidir.

1.1.3. Yerel Yönetim Kavramı

Belediyelerde hizmetler seçilmiş organlar eliyle yürütülür. Yerel yönetim birimleri devletten aldığı yetkiyi seçilmiş organlar eliyle kullanır. Yerinden yönetim otoritelerinin kişisel bağımsızlığı ve özenli yapısı bu yetki dahilinde ayrıca bir önem arz etmektedir. Devlet merkezi yönetim ile yerel yönetim teşkilatlarıyla belirlediği amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bundan dolayı yerel yönetimlerin gücü ve etkinliği o ülkenin yönetim istemiyle yakından ilişkilidir³.

Yerli yönetim organlarına seçim ile işbaşına yapılması, halkın yönetimde söz sahibi olmasının bir örneğidir. Seçimle iş başına gelen organlar halkın bölge halkına sorunlarına çözüm olması konusunda da önem teşkil etmektedir. Yerel yönetimler ile kentlerin doğuşu arasında ciddi bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sonuç itibariyle markası yönetimin yerel yönetimlere devrettiği yetkileri seçilen organlar vasıtasıyla kullanılması halkın yerel yönetimler vasıtasıyla da etkinliğinden bahsetmesi gerekir. Yerel yönetimler gerek demokratik ortamda oynadıkları roller gerekse kamu hizmetlerinin halka sunulmasın da yükledikleri fonksiyonlar sebebiyle halkın yönetime katılmasının ilk aşamasıdır⁴.

1.1.4. Belediye Yönetimi

Yerel yönetim kuruluşları içinde en önemlisi belediyedir. Türkiye nüfusunun yaklaşık %80'i belediye sınırları içinde yaşamaktadır. Belediyenin, yönetim sistemimiz içinde yaklaşık 150 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Belediye, il özel idaresi gibi, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e intikal eden yönetim kurumlarındanıdır.

Türkiye'de iki çeşit belediye bulunmaktadır. Birincisi, bütünüyle Belediye Kanunu'na göre kurulan ve çalışan belediyeler; ikincisi ise yalnızca büyük kentlerde faaliyet gösteren ve farklı bir statüye tabi olan Büyükşehir Belediyeleridir.

³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, ss. 56-57.

⁴ Erdal Şen vd., *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim*, Beta Yayınevi, 2013, ss. 54-55.

Belediye yönetiminin, “belediye başkanı”, “belediye meclisi” ve “belediye encümeni” olmak üzere üç organı bulunmaktadır⁵.

1.1.5. Lider Kavramı

Lider ve yönetici benzer işleri çağrıştırmakla beraber aslında benzer kavramlar değildir. Lider bir topluluğu etkileyerek topluluğu belirli amaçlar etrafında toplayan kişidir. Liderlik ile ilgili tarih boyunca farklı tanım ve ifadelere yer verilmiştir. Liderlik dediğimizde aklımıza gelen insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönetmektir. Karşılıklı olarak amaçların gerçekleşmesine dayalı gerçekten ilerleme isteyen lider ile takipçileri arasında sürekli bir etkileşim söz konusu olduğu söylenebilir⁶.

Yönetici kurallar çerçevesinde hareket eden kişidir oysa lider kendi kural ve prensipleri olan ve zaman zamanda inisiyatif alan kişidir diyebiliriz. Lider belli bir gayesi olan ve kişileri bir araya toplayan kişidir de diyebiliriz. Yani bir kişinin diğer kişiler yönlendirme ve onların davranışlarını olumlu yönde etkileme smartıdır. Örgütlerin gereksimleri değiştikçe liderlik kavramı da değişim göstermektedir. Bu anlamda liderlik toplumsal beşeri ve uluslararası olguların bir bütünüdür denilebilir.

Sonuç olarak toplulukları etkileme ve kitleleri harekete geçiren kişinin kendisidir de denebilir. Yaptığımız bu açıklamalar eşliğinde liderlik belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanların etkilenmesi davranışların değiştirilmesi süreci olarak da tamamlanabilmektedir.

1.1.6. Liderlik

Lider eldeki imkan dahilinde çevresini etkileyen kişidir. Aldığı zor kararlarında arkasında durmayı bilen kişidir. Lider çevresindeki insanların fikirlerine başvurur fakat sonra karar kendi verir⁷.

Liderlik, yönetim bilimi alanında ayrı bir öneme sahip olan ve üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Liderlik tarihin her devrinde var olup hiyerarşik yapısıyla karşımıza çıkmaktadır.

Lider zor anlarda zor kararlar veren verdiği kararların sonuçlarına katlanan kişidir diyebiliriz. Belki de zor kararlar vermesi lideri yöneticiden ayıran en önemli özelliktir denilebilir. Liderlik geleceğe yönelik çalışmalardır. Liderler kurumların ayakta kalmasını sağlamaktadır. Diğer bir açıdan liderlik lider ile grup arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin gözden geçirilmesidir.

⁵ Şener Gönülaçar (MEB İç Denetim Birimi Başkanı), 09-20 Şubat 2009 Tarihleri Arasında Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Planlanan Merkezi ve Mahalli Görevde Yükselme Eğitimi “Devlet Teşkilatı ile İlgili Mevzuat” Ders Notları, Ankara, 2009.

⁶ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 17–18.

⁷ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002, ss.126-127.

Sonuç olarak lider elindeki görev kullanarak riskli kararlar alan ve aldığı kararların sonuçlarına olumlu veya olumsuz şekilde katlanan kişilerde denebilir. Yapılan bütün bu açıklamalar neticesinde liderlik belirli amaçların gerçekleştirmeye yönelik insanların etkilenmesi ve yönetilmesi süreci olarak tanımlanır.

1.1.7. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider zor anlarda zor kararlar veren verdiği kararların sonuçlarına katlanan kişidir diyebiliriz. Belki de zor kararlar vermesi lideri yöneticiden ayıran en önemli özelliktir denilebilir. Liderlik geleceğe yönelik çalışmalardır. Liderler kurumların ayakta kalmasını sağlamaktadır. Diğer bir açıdan liderlik lider ile grup arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin gözden geçirilmesidir.

Sonuç olarak lider elindeki görev kullanarak riskli kararlar alan ve aldığı kararların sonuçlarına olumlu veya olumsuz şekilde katlanan kişilerde denebilir. Yapılan bütün bu açıklamalar neticesinde liderlik belirli amaçların gerçekleştirmeye yönelik insanların etkilenmesi ve yönetilmesi süreci olarak tanımlanır.

Yönetici emrinde çalışan bir grup insan belirli bir takım amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Yönetici beşeri kaynaklar ile maddi kaynakları uyumlaştırarak kullanmasıdır. Lider doğru kararlarda kişi yönetici ise sistemli olarak doğru karar veren kişidir⁸.

Lider her zaman geleceği kurum hedeflerini ve stratejiyi düşünür. Yönetici ise sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir.

Yönetici kontrollü bir yönetim ortaya koyar. Lider ise yenilikçi bir yönetim anlayışından yanadır.

1.2. TEMEL LİDERLİK İLKELERİ

1.2.1. Liderlik ve Verimlilik ilkesi

Örgütlerin ortak amacı verimlilik çerçevesindeki çalışmalarda bulunmaktadır. Verimlilik, yapılan işlerde gelişmeyi hedefleyen ilkelerdir. İnsan kaynakları bir işletmenin değerli ve en önemli biri olmakla birlikte yüksek verimliliği hedeflemek durumundadır. Liderler verimlilik için örgütte köklü bir şekilde değişiklikler yapabilir. Lider bireye yeteneklerini değiştirme yükselme ve kendini gösterme imkanı sağladıkça kendine olan güven başarı ve verimlilik artar⁹.

Verimlilik en az girdiyle en çok çıktı elde etmektedir. Katılımın artması verimliliği de artmayacağı şeklinde düşünülmektedir. Personelin başarılı özellikleri verimliliği artırmaktadır. Bu da liderin yönetim özelliklerinden kaynaklanabilir. Bir

⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul 1993 ss.35-36.

⁹ Lucien Sergent, "Yerel Yönetimlerin Mali Özerkliği", *Türk Belediyecilik Derneği Konrad Adenauer Vakfı Dergisi*, 1996, ss.46-97, s. 65.

başka açıda değerlendirdiğimizde liderin yetki devri yapması sonucunda daha rahat ve düzenli çalışacağından işyerinde de verimlilik artacaktır.

Sonuç itibariyle liderin iş disiplini ve ekibini yönetime kabiliyet personelin performansını yükselteceğinden örgüt verimliliğini artırabileceği düşünülmektedir. Modern yönetim anlayışına gre verimlilik ve motivasyon arasında doğrudan bir ilişki vardır.

1.2.2. Liderlik ve İnsancıl Davranış İlkesi

Örgütler personel kaynağıyla ilerlemektedir. İşletmeler mal ve hizmet üretimini artırması, kaynaklara bağlı olduğu kadar personelin çalışmasına da bağlı olmaktadır. Lider ekiptekilerin moral ve motivasyonunu en üst seviyeye çıkarır. Liderin özgürlük, adalet, eşitlik ve insancıl olma gibi idealleri ekibine karşı çekici kılar¹⁰.

İşletmelerde ekonomik hedefler ile sosyal ve insancıl hedeflerin benzer olması temel etkenlerin başında gelmektedir. Örgütlerin en önemli önceliği personelin beklentilerini karşılamalarıdır. Lider insancıl koşulların sağlanmasını gerekli kılar. Bu doğrultu da çalışmalarını sürdürmesi de kaçınılmazdır. Lider insancıl olma çabasını gösterebilmelidir.

Liderin personele karşı insancıl davranışı personelin performansını yükselteceği bu durumda da iş verimi artırılacağı görülmektedir. Liderin insancıl olması, insan varlığını insanı erdemlerle biçimlendirmesidir.

1.2.3. Liderlik ve Eşitlik İlkesi

Herhangi bir ayırım yapılmadan herkese aynı hak ve imkanların verilmesi eşitliğin tanımını ifade etmektedir. İşletme yönetiminde işletme sahibi insan hakları alanında bir takım kurallara uyması gerekmektedir. Liderin otoriter davranışları çalışanlar arasında eşitliğe uymaması kurum personeline gerginlik yaratabilmektedir bu da motivasyonu ve verimliliği düşürebilmektedir¹¹.

Lider hiçbir fark gözetmeksizin çalışanlarına karşı eşit olması gerekmektedir. Personel dil, din, ırk, cinsiyet gibi ayrımlara tabi tutmamalıdır. Liderde eşitlik ilkesinin ön planda olması bireyler arasında çalışma düzeninde olumlu bir hava oluştururken çalışanlardaki iş tatminini artırabilmektedir.

Liderin çalışanlara eşit mesafede olması çalışanların haklarını koruması çalışanların performansını artırmasının yanında verimliliği de artırabilir. Lider

¹⁰ İlhamı Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, ss. 45-46.

¹¹ Cavide Uygul, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arkan Basım Yayım, Ankara, 2008, ss. 11-12.

çalışanları motive ederek yüksek verim alabilmesi özgürlük, adalet eşitlik gibi değerleri ön planda tutması ile mümkün olabilmektedir.

1.2.4. Liderlik ve Güvence İlkesi

Güvence çalışanın yöneticinin keyfi uygulamalarıyla işten çıkarılmamasıdır denebilir. Çalışan işletmeyi riske sokacak bir kabahat işlemedikçe iş garantisinin olduğunun güveni içinde çalışabilmelidir. Lider güven ortamı yaratmalı ve çalışanların yüksek beklentiler geliştirmelerini ve örgütün çıkarı adına rekabet etmelerini sağlayabilecek ortamı sağlayabilmelidir. Lider duruşuyla çalışanına güven vermelidir¹².

Liderler çalışanlara uygun ve kendini güvende hissedileceği bir çalışma ortamı sunmalı ve bunun güvencesini verebilmelidir. Etkili liderin koşulların birisi güven kazanmaktadır. Tam tersi durumda ise kimse liderin peşinden gitmez liderin en önemli unsuru peşinden giden birilerinin varlığıdır.

Çalışan aidiyet duygusuyla kendini işe vermesi ancak yöneticinin gerekli ortamları sağlamakla mümkün olabileceği görülmektedir. Lider çalışanına güven sağlaması güven ortamını oluşturması önemli bir unsur olarak değerlendirilir.

1.2.5. Liderlik ve Açıklık İlkesi

Lider örgüt içerisinde gerekli konularda açıklayıcı bilgiler vermesi insan kaynakları yönetimini daha başarılı olmasına katkı sağlayabilir. Açıklık ve şeffaflık insan kaynakları açısından önemli bir husustur. Lider etik değerlere sahip olup adalet ve açıklık içinde hareket eden bireyler olabilmeli yani örgüt kültürünün en belirgin özelliklerinden birisi de açıklıktır diyebiliriz¹³.

Örgütte dürüst bir ortamın oluşması için açıklık ifadesinin benimsememesi gerekmektedir. Örgütte bulunan herkesin bilgiye kolay ulaşabilmesi ve serbest iletişim ortamının olması olarak değerlendirilir.

Örgütün plan ve programının şeffaf olması ve açıklığın çalışanlara yansımaları gerekmektedir. Örgüt çalışanları anlaşmazlığa düştüklerinde kendilerine görüşlerini açıklayabilecekleri ortamın sunulması da açıklık ilkesinin getirisi olarak değerlendirilebilmelidir.

1.2.6. Liderlik ve Gizlilik İlkesi

Modern örgüt yönetiminde açıklık ilkesi önerilmektedir. Gizlilik ilkesi açıklık ilkesi ile ters düştüğü görülmektedir. Gizlilik ilkesi sadece personel ve muhasebe işlerinde uygulanmalıdır. Gizlilik ilkesini muhasebe ve personel işlerinde belirli

¹² Hüseyin Özgen vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, ss. 21-22.

¹³ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 52-53.

konularda sınırlandırmak koşulu ile uygulamasını hoşgörü ile karşılaması gerekir. Özellikle iş görene ait dosyaların ve dosyalar içindeki belgelerin gizli tutulması gerekmektedir¹⁴.

Gizlilik liderin bir ilkesi olmalıdır ama bu gizlilik personelin sırasıyla sınırlı kalmalıdır. Gizlilikte muhasebe ve personel ile ilgili birimlerin görevlerinin ilgilendiren sınırlandırılarak sunulmasıdır.

Örgütteki dosya ve belgelerin gizli olması gerekmektedir. Liderin kurum çalışanlarının bilgilerini koruması en yüksek önceliklerinden biri olmalıdır.

1.2.7. Liderlik ve Güven Ortamı

İşi en iyi şekilde tanımak çalışanlara güven vermek kültürü yönetebilmek, yönetim fonksiyonlarına hakim olmak olarak da değerlendirmelidir. Lidere karşı güven duymak ve saygı üst düzey olması gerekmektedir¹⁵.

Liderler mesleklerine ve yaptıkları işlere tamamıyla hakimdirler bu da insanlara güven verir ve güveni kötüye kullanmazlar liderde grup üyelerini iyi tanımak ve güven duymalıdır.

Güvenin sağlanabilmesinde en önemli unsur gizlilik olmalıdır. Lider çalışmasıyla ilgili huşular bir sır olarak tutmalıdır.

1.2.8. Liderlik ve Katılımcılık İlkesi

Katılımcılık, liderin karar alırken astlarını da karar verme süreci içine katması olabilirler. Yani kararların astlarla birlikte değerlendirilerek alınmasıdır diyebiliriz¹⁶.

Lider çalışanların sosyal ve beşeri özellikleri ile yaratıcılık kabiliyetlerini göz önünde bulundurarak çalışanlarına katılımcı bir ortam sağlayarak işleriyle beraber kendilerinde geliştirme fırsatı sunmalıdır.

Katılımcılık ekip çalışmasına dayanmaktadır. Liderin görevi çalışanları için katılımcı bir ortam sağlanmalıdır.

¹⁴ Türkan Argon ve Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, ss. 23-24.

¹⁵ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, ss. 56-57.

¹⁶ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 34-35.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ VE LİDERLİK ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1.1. Performans Kavramı

Performans belirlenen şartlara göre işin yerine gerileme düzeyi ya da bir başka ifade ile iş görenin davranışları biçimi olarak tanımlanır¹⁷. Performans kavramsal olarak çalışanların değerlendirilmesi olarak da değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimin önemli işlevlerinden biri olan performans örgütsel amaç doğrultusunda belirli bir dönem içerisinde analiz edilmesidir.

2.1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin stratejik bir durum olmasıyla ayrı bir önem kazanmaktadır¹⁸. Performans yönetiminin öncelikli hedefi belirlenen amaçlara ve bireysel gelişme doğrultusunda ihtiyaçların belirlenmesi ve değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Performans yönetimi örgütün nasıl çalıştığını en üstekilere yöneticiden en alttaki çalışana kadar bir bütünün değerlendirilmesidir.

2.1.3. Performans Yönetim Sistemi Süreci

Performans yönetim sistemi hedef belirleme ve planlama süreci ile başlar. Hedef belirleme aşamasında astlarında görüşleri dikkate alınmaktadır¹⁹. Etkin bir performans yönetim sistemi her an çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Bu d örgüt içerisinde demokratik bir yönetim anlayışının etkinliğidir. Çalışana ilişkin kararların alınabilmesi performans yönetim sisteminin sağlıklı yürütülmesine bağlı olduğunu söylenebilir.

2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları

Performans yönetiminin temel unsuru bireysel performansın değerlendirilmesidir²⁰. Performans yönetiminde temel unsur kurumun kendi durumunu tespit edip geleceğe yönelik strateji belirleyip hedeflerine planlı bir şekilde ilerlemektir. Bireysel performans ile sağlama geri bildirim ile örgüt istenilen amaçlara ulaşmasının sağlanması gerekmektedir.

¹⁷ Mehmet Özbekçerikli, ve Ferit Ölçer, "Stratejik Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 2002, ss. 7-49, s. 27.

¹⁸ www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 12.06.2015).

¹⁹ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.06.2015).

²⁰ <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1313.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.05.2015).

2.1.5. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetiminde önemli bir boyut amaçların en iyi şekilde kurgulanması performans ölçümü ve bu ölçümün düzenli değerlendirilmesi üzerine odaklanır²¹. Sunulan mal ve hizmetlerin durumunu ve amacına ulaşip ulaşmadığının takip edilmesi hesap verilebilirliğin artmasıyla eş güdüm olarak şeffaflığın da sağlanması bir performans yönetim sisteminin amaçları altında gösterilebilir. Yöneticilerin performans yönetim sistemiyle çalışanlarda ne beklediğinin açıkça ortaya konması amaçlanmaktadır.

2.1.6. Performans Yönetim Sistemi Özellikleri

Performans Yönetim sistemi çalışanın ne beklediğini belirler. Örgütün hedeflerinin belirlenebildiği gibi çalışanların da hedefleri belirlenebilir. Performans yönetimi kurum içinde çalışanların potansiyellerin farkına varması sağlayarak kurum ve çalışanlardan daha etkili sonuçlar almak için hedef belirleme değerlendirme geri bildirim ödüllendirme aşamalarında oluşan sistemli bir yönetim aracıdır²².

Performans Yönetim sisteminde gelişmeye açık bir yapı ile öğrenmenin organizasyon içindeki önemi karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetim aracılığıyla örgüt ve örgütün hedeflerin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesi olarak değerlendirilir.

2.1.7. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans Yönetim Sisteminde kariyer planlamasına olanak verir. Bireysel yeteneklerin ayırt edilmesini sağlar. Çalışanların ve yöneticilerin beklentilerini açıkça ifade eder. Performans yönetim sistemi, çalışanların bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar. Performans yönetim sürecinde yönetimin beklentilerinin neler olduğunun da açık bir şekilde ifade edilmesidir²³.

Diğer bir açıdan performans yönetimi kurum çalışanların örgütte kullanılan planlı çalışmalara yönelik bir korumadır. Performans yönetim sistemi sayesinde daha fazla çalışma gayreti içinde olanlar görülüp motive edilir. Çalışanların motive edilmesiyle de iş motivasyonu artar ve akabinde verimlilikte artabilmektedir. Performans yönetim sisteminde çalışan kendini geliştirme çabaları daha odaklanmış ve etkinlik kazanmış olabilmektedir.

²¹ Nuri Tortop vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, ss. 14-15.

²² http://www.kirbas.com/pdf/pdf_ciktisi.php?id=406, (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

²³ Payam Yüce, *360 Derece Değerlendirme ve Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, ss. 44-45.

Performans yönetim sisteminin en önemli yararı çalışanların potansiyelinin belirlenip geliştirilmesi denilebilir. Diğer bir açıdan baktığımızda çalışanların hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının neler olduğunun görüleside diyebiliriz.

2.1.8. Performans Yönetim Sisteminde Dikkat Edilmesi Gerekli Hususlar

Bireyin performansı aynı zamanda örgütün performansını belirler. Fakat önem arz eden durum bireyin performansından ziyade örgütün performansıdır. Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu çalışanların motivasyonudur²⁴.

Bireysel yetenekleri ön plana çıkartılarak kurumsal ilkelerle özleştirilip kurum performansını arttırmalıdır. Performans yönetim sisteminin çalışanlar için bir geri besleme aracı olmasına dikkat edilmelidir.

Çalışanların gelişimin planlanması performans yönetim sisteminin güvenilirliği için ayrı bir öneme sahiptir. Yani performans değerlendirme de kullanılarak yönetimin kurumun yapısına ve politikalarına uygun olmalıdır.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme faaliyetleri tamamıyla başlı başına bir süreçtir. Performans değerlendirmesinde insan kaynakları ile ilgili bilgilerin sistemli bir şekilde toplanmasıdır. Performans yönetimi uygulamalarının döngüsünün son aşaması performans değerlendirme sürecidir. Üst kuruluş bir yandan kurumun hedeflerini ne ölçüde ulaştığını değerlendirirken diğer yandan da çalışanlar değerlendirilir²⁵.

Performans değerlendirmesine teşkil edecek şekilde performans standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Performans yönetimi uygulamalarının amacına ulaşabilmesi için geri bildirimlerin amacına ulaşabilmesi için geri bildirimlerin esas olduğunu söyleyebilmeliyiz. Bu aşamada sürekli geri bildirimlerin olması gerekebilmektedir.

Performans değerlendirmesi aşamasında verilen değerlendirme ve bu doğrultusunda çalışanların yeteneklerinin belirlenip verimlilik artırılabilir. Bütün bunların yanında performans değerlendirme çalışanların kurum hedeflerine olan bireysel katkılarının belirlenmesi sağlanmaktadır.

2.2.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amacı hem yönetsel hem de gelişimsel olabilmektedir. Yönetsel amaçlar çalışan personelin iş hayatına yönelik stratejileri

²⁴ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, (Erişim Tarihi: 26.05.2015).

²⁵ Samet Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, ss.74-75..

içermekte iken, gelişimler amaçlar ise çalışana beklentileri ile ilgili geri bildirim sağlayarak çalışanın gelişimine katkıda bulunmayı sağlar. Performans değerlendirme iş performansı hakkında bilgi sağlayarak insan kaynaklarına yönelik stratejilere veri üretmeyi kendine amaç edinmiş olabilmektedir²⁶.

Bu bağlamda baktığımızda nitelikli insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir. Başka bir amacı ise eğitim programları için hedef belirleyip örgütteki birçok sorunu tespit edip çözümler bulmaya çalışır.

İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak ve bu bağlamda örgütün gelecekteki vizyonunu sağlamalı ve istenilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamaktır. Performans değerlendirmede olumlu değerlendirmeleri ödüllendirmek, düşük performansları ayıklamak ve eğitimleri ya da disipline edilmelerini sağlayabilmektedir.

2.2.3. Performans Değerleme Yönetiminin Motivasyona Olumlu Etkileri

Performans değerlendirme yönetimi gelişmeye yönelik bir süreç olarak kullanılabilir. Örgütte çalışanların motive edilerek eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi çalışanların motivasyonu için olumlu etki olduğu söylenebilir. Motivasyon sayesinde insanlar özel ve örgütsel yaşamlarında etkili ve verimli çalışmaya ve başarılı olmaya gayret ederler. Motivasyon çalışanları ateşleyen bir unsurdur²⁷.

Örgüt çalışanlarının sorun ve problemlerinin performans değerlendirmeye dahil ederek insan kaynaklarının işleyişine yardımcı olur. Örgüt araştırmalarında çok önemli yeri olan iş tatminin performans ile doğrudan ilişkisi vardır.

Sonuç olarak performans değerlendirme yöntemi atıl durumda olan çalışanı motive ederek devreye sokan en önemli yöntemlerden biridir. Performans değerlendirmesinin tüm personel tarafından benimsemesi iş konusunda da motivasyonun artmasını sağlamaktadır.

2.2.4. Performans Değerlemesi Bilgilerinin Başlıca Kullanım Alanları

Performans değerlendirmesi bilgileri örgütte personelin kariyer planlamasından eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasına kadar oldukça geniş bir kullanım alanı mevcuttur²⁸. Kurumlar amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç nitelik ve sayıdaki personeli istihdam edilmelidir. Bunun yanında ücret-maaşta da performans değerlendirme bilgileri kullanabilmektedir.

²⁶ Zaleznik a.g.e., ss. 1-66.

²⁷ <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.05.2015).

²⁸ Şevik, a.g.e., ss. 18-49.

Farklı perspektifler farklı gözlerle bir örgütün performansına farklı biçimlerde bakmayı sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sonucunda kurum çalışanları ile ilgili yetişip bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerebilmektedir.

Performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilerin yönetsel kararlar alınmasından etkili olabilmektedir. Performans değerlendirmesi sonucunda yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda eksik yönlerinin eğitilerek geliştirilmesi gerekmektedir.

2.2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

2.2.5.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi ölçekleri olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri işletmelerde en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir²⁹.

Grafik değerlendirme tekniği ile belli ölçütlere dayalı olan kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından ölçülür. Yöneticilerin astlarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip belli kriterler doğrultusunda çok yönlü değerlendirme yapmasına fırsat veren bir yöntemdir.

Yani başarıyı değerlendiren kriterler açısından işverenin belli değişkenler ile değerlendirmesidir.

2.2.5.2. Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi

Bu kısımda, sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, amaçlara göre yönetim, takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yaklaşımı konularına yer verilecektir.

2.2.5.2.1. Sıralama Yöntemi

Basit olmasından dolayı da en çok kullanılan bir yöntemdir. Temel olarak yöneticinin çalışanları en başarılıdan başarısızına doğru sıraladığı yöntemdir. Az sayıda personelin olduğu işletmelerde daha kolay uygulanabilmektedir³⁰.

Kurum çalışanlarının niteliklerinin belirlenmesinde yöneticilerin kendi değer yargılarına göre karar verdiği bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmede yönetici en başarılı gördüğü kişinin ismini en başa yazarak değerlendirme yapar.

²⁹ Barutçugil, a.g.e, ss. 36-44.

³⁰ Ahmet Dilsiz, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, ss. 36-37, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

2.2.5.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Her bir kurum çalışanının birbiriyle tek tek karşılaştırılmasıdır denebilir³¹.

Bu yöntem az çalışanı olan kurumlarda uygulandığından daha başarılı sonuçlar alınabilmektedir.

Çalışanların birbiriyle karşılaştırılmasıyla en iyi çalışan seçilmektedir.

2.2.5.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde de yönetici çalışanları birbiriyle karşılaştırır. Bu yöntem sıralama yöntemine benzemekle birlikte değerlendirici değerlendirdiği çalışanı daha önce belirlenen kriterler doğrusunda değerlendirmesidir³².

Bu yöntemle çalışan hakkında detaylı bilgi ve çalışanlar arasındaki farklar elde edilemez. Performans dağılımının uygun bir dağılım göstermesi gerekmektedir.

2.2.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Çalışanlara yönelik hazırlanmış olan sorulara evet/hayır olarak yanıt verilir. Evet/hayır toplamına göre yorumlar ya da sorulardaki ifadelerle uyan çalışanlar değerlendirilir³³.

Bu yöntemde yapılan çalışmalar hakkında değerlendirmeler yapılır.

Yapılan işlerin ve davranışların işletmeye en büyük katkısı olan belirlenebilmektedir.

2.2.5.2.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem ile çalışanların davranışlarında ilginç veya kritik teşhis edilip ayrıştırılıp kaydedilmektedir. Kritik olay yönteminde rutin işler değerlendirilmez ve bu rutin işler değerlendirici tarafından personelin çalışması esnasında işbaşında değerlendirilmeye tabi tutulur³⁴.

Bu durumda çalışan personelin başarı durumunu göstermektedir.

Bu yöntemde çalışanlar sürekli gözlem altında olduğundan verimli düşülebilmektedir. Aslında bu yöntem ile çalışanların performansını tam olarak ölçemeyebiliriz zaman alan ve maliyetli bir yöntemdir.

2.2.5.2.6. Yerinde inceleme ve Gözlem Yöntemi

Bu yöntemde yönetici çalışanların iş esnasında yanlarında bulunmasıyla gözlemlendiği çalışma performansını daha sonrada raporlamasıdır³⁵.

³¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 26-35.

³² Bingöl, a.g.e., ss.22-35.

³³ Dilsiz, a.g.e., ss. 54-87.

³⁴ <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi: 15.04.2013).

³⁵ <http://slymnkurt.blogspot.com.tr/2012/01/sivil-toplum-kuruluslarinda-performans.html>, (Erişim Tarihi: 08.12.2014).

Bu yöntemde insan kaynaklarından bir uzmanın yöneticilerle görüşerek personelin her biri hakkında bilgi toplamak için görevlendirilmesidir.

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi söz konusu olduğundan yöneticiler değerlendirmeyi ciddiye almakta buda kişisel önyargıların değerlendirme üzerindeki etkilerini azaltabilmektedir.

2.2.5.2.7. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal beklenti performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılabilir. Aslında bu yöntem subjektif eğilimleri azaltmaktadır³⁶.

Bu yöntemde görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına yönelik bir ölçek geliştirir. Davranışsal temellere dayalı değerlendirmeye göre iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylarda yararlanır. Bu yöntem de geri beslenme sağlanmakta kolaydır.

2.2.5.2.8. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının her bir çalışan veya yöneticinin yapacağı işe göre geliştirme ve hazırlamaktadır. Burada önemli olan belirlenmiş amaçlar üzerinde yöneticilerin karşılıklı kabulünün olmasıdır³⁷.

Bu yöntemde başarı karşılıklı veya nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleşmesi durumuna bakılarak değerlendirilir. Amaçlarına göre yönetimde yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri ulaşacakları hedefleri doğrultusunda birlikte inceledikleri bir tur.

2.2.5.2.9. Takıma Dayalı Performans Değerleme

Takım bazlı çalışan organizasyonlarda performans değerlendirmesi de takım bazında ele alınmıştır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmeye tabi tutmak görüldüğü kadar kolay değildir³⁸.

Birçok etken takımın başarısını olumlu yandan olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle hem takımın hem de bireyin performansı ayrı ayrı ele alınır. Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi takım çalışmasının en önemli özelliği çalışanlar arasında en önemli rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmaya yönelik olmasıdır denebilir.

2.2.5.2.10. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

Performans değerlendirmesinde en popüler olan birçok kaynağın performans değerlendirmeye dahil edilmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Günümüz organizasyonların birçok çalışanlar bir arada çalışması ve geribildirim

³⁶ Anagün, a.g.e., ss. 78-89

³⁷ <http://www.ikademi.com/degerlendirmeyontemleri.html>, (Erişim Tarihi:25.06.2015).

³⁸ <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>, (Erişim Tarihi:31.05.2015).

kullanılmasıdır. Günümüz organizasyonların birçok çalışanla bir arada çalışması ve çalışanlarla ilgili farklı bakış açılarının ortaya çıkması ile doğru geribildirim olmasını neredeyse zorunlu hale getirmektedir³⁹.

Bu yöntemde çalışanın performansı çalışanın iş arkadaşlarında yöneticilerinde iç ve dış müşterilerden kendine doğrudan rapor verenlerden değerlendirilen iş performansı bilgileri ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

2.3. YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

2.3.1. Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi

Çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda değerlere bağlılık seviyesi kuruma olan güven düzeyi ile orantılı olarak artabilmektedir. Başka bir ifade ile kuruma olan bağlılık düzeyi orantılı olarak artabilmektedir. Başka bir ifade ile kuruma olan bağlılık düzeyi artmasıyla birlikte kurum içinde gösterilen gayretlerinde artabileceği düşünülmektedir⁴⁰.

Örgütsel bağlılık kişinin örgüte bağlı olması ve kurum ile kişi arasındaki iletişim güçlenmesine dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık tek bir ölçüm yerine birden çok ölçütün dikkate alınmasıyla oluşabilmektedir. Başka bir açıdan örgütsel bağlılık çalışanın ödüllendirilmesi ve kurumun maksimum faydayı sağlaması ile karşılıklı etkileşim içinde olan bir değişime dayanmaktadır.

2.3.2. Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Çalışanların verimliliğinin sağlanması ancak çalıştıkları işten memnun olmalarıyla mümkün görülmektedir. Bu durumda da karşımıza iş tatmini çıkmaktadır⁴¹.

Aslında verimlilik girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi belirleyen bir kavram olduğunu söyleyebilmemizdir. Bir başka ifade ile verimlilik gelirleri artırarak bir işletmenin refah düzeyini artırmaktır.

Bireyleri motive ederken maksimum verimliliğin yakalanabilmesi bireylerin yetenekleri de önem arz etmektedir. Bu amaçla tüm değişikliklerin merkezinde çalışan olmalıdır. Verimlilik her şeyden önce insan unsurudur.

³⁹ Eren, a.g.e., ss. 65-78.

⁴⁰ <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi:12.06.2015).

⁴¹ <http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonun-verimliliğe-etkisi/>, (Erişim Tarihi:07.06.2015).

2.3.3. Çalışan Performansının Yükseltilmesine Etkisi

Çalışanların verimliliğini yükseltmek hedefine ulaşması performans yönetiminin temel hedefi olabilmektedir. Yani çalışan performansını doğrudan etkileyen güç motivasyonudur diyebiliriz⁴².

Kurumsal hedeflere ancak yüksek bir istek ve efor sarf ederek ulaşabileceği ve gerekli çabanın gösterilmesi gerektiğidir. İş görenler yaptıkları işlerde ve buldukları çalışma ortamından memnun oldukları düzeyde mutlu olabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler çalışanların psikolojik durumlarıyla da yakından ilgilenmeli ve gereksinimlerini karşılama gayreti içerisinde olabilmelidir.

2.3.4. İşe Geç Gelmeye Etkisi

Hem fiziksel açıdan hem bireysel açıdan hem de bedensel olarak tükenen kurum çalışanında işe mesai saatlerinde gelmeme ve devamsızlık gibi bir takım sorunlar oluşabilmektedir⁴³.

İşe bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlarda işe geç gelmeme hususlarında hassasiyetin olduğu görülebilmektedir. Burada da anlayabileceğimiz nokta şudur ki çalışanların iş tatminin anlayışı işe gelmeme alışkanlıklarının artmasına neden olabilmektedir. Çalışma performansının yüksekliği ve verimlilik işe gelmeme durumunun olmayışı çalışanın işten aldığı tatmin düzeyinin de yüksekliği ile görülebilmektedir.

2.3.5. İşgücü Devri Azlığına Etkisi

İş gücü devri; çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra farklı sebepler ile işten ayrılmaları olarak ifade edilebilir. Bu durumda yüksek işgücü devri kurumların ve çalışanların performansını olumsuz etkileyen önemli bir sorun olarak kabul edilebilmektedir⁴⁴.

İşgücü devrinin kurumlarda önemli olan zararı görülmeyen ve ölçülmeyen etkileri olmaktadır. Amacına uygun bir şekilde işe alıştırma eğitiminin yapılması ve çalışanın öğrenme hızını artırıp, işin öğrenmesiyle ilgili maliyetlerin azaltılması olarak değerlendirilebilir.

⁴² <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi:17.05.2015).

⁴³ <http://www.tcmb.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:12.06.2015).

⁴⁴ <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebireyselperformansunsurlarveatma.pdf>, (Erişim Tarihi:10.06.2015).

2.3.6. Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Çalışanın etkinliği ve verimliliğinin sağlamanın yollarında biri motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Bu durumda çalışan kendinin tatmin edici maddi beklentilerinin karşılanması da durumun da motive edebilmektedir⁴⁵.

Çalışanın motivasyonunda takım liderinin önemli bir role sahiptir. Yöneticilerin göstermiş olduğu davranış biçimleri sosyal ve duygusal açıdan göstermekte olduğu refleksler ve takım liderinin yönetim becerileri ve uygulamakta olduğu güç kontrollerinin de çalışanların yaptıkları işi severek yapmalarını sağlayabilir. Yöneticilerin sosyal becerileri örgüt çalışanları üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

2.3.7. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığın olumlu gelişen iş tecrübeleri neticesinde ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Çalışan personelin kurumlarının misyon ve vizyon değerleri doğrultusunda benimsedikleri düzeyde bağlılıktır⁴⁶.

Bu durumda çalışan personel kendine örgütten biri olarak görüp örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Böylelikle kurum çalışanı ekstradan bir çaba içinde olur ve bu durumda çalışanın örgüt bağlılığı en iyi şekilde izah edilmiş olur. Duygusal bağlılık çalışanı örgüte bağlamaktadır.

2.3.8. Temel İhtiyaçların Karşılanması

Verdikleri ücretin karşılığında personel çalıştıran işletmelerin çalışan motivasyonuna kaygısı yoktur. Çalışan yeterli düzeyde motive edilirse geçersiz bir sebep veya şikayet üzerine işten çıkarılmayacaktır⁴⁷.

Örgüt çalışanı bu sayede uzun bir süre iş güvencesinin kendisinde bulmuş olacaktır. Bu şekilde motive olacaktır. İş güvencesi diye nitelendirdiğimiz bu durumun yanında başka bir meselerde işletmenin elde ettiği kazançtan pay elde etmektedir. Takım lideri çalışanın barınma sağlık gibi temel ihtiyaçların karşılanmasını da güvence vermeli ve bu sayede de çalışan işe motive edilebilmelidir.

2.3.9. Ego Tatminin Sağlanması

Ego dediğimizde bireyin saygınlık duymak takdir edilme arzusu ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının belirginleşmesidir. Bu özellikler çalışanları motive etme konusunda iyi değerlendirildiğinde faydalı olabilmektedir⁴⁸.

⁴⁵ <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi:22.06.2015).

⁴⁶ <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi:09.05.2015).

⁴⁷ http://www.btk.gov.tr/ekDosyalar/tezler/Sevgi_TASDEMIR.PDF, (Erişim Tarihi:30.04.2015).

⁴⁸ Eren, a.g.e., ss. 56-58.

İş performansının belli bir standartlara çıkarılması ve bunun yanında iş ahlakının dil özellikleri ve giyim-kuşam gibi yeteneklerin ego tatmininin sağlanmasına olan katkısı yansımazdır. Bu özelliklerin terfi değerlendirmesine olumlu yansımaları egonun bir diğer örneğini karşımıza çıkarmaktadır. Eğitim olanaklarının gelişmesi ve bireyin yani çalışanın yaratıcı fikirlerinin ödüllendirilmesi de egonun tatmin edilmesi olgusunu karşımıza çıkarmaktadır.

2.3.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması

İşletmedeki üretim faaliyetlerinin ve işletmenin diğer çalışanlarının performansı fazla olması ürün ve hizmet kalitesinin yüksek tutulmasıyla eşdeğer olduğunu söyleyebiliriz⁴⁹.

Son zamanlarda teknolojinin de baş döndürücü bir şekilde gelişmesi ürün ve hizmet kalitesinin artışına ilgi göstermesi yönündeki beklentiden kaynaklandığını ifade edilmektedir.

Ürün ve hizmet kalitesi aslında alıcının ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda örgütler sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini belirlemeye yönelik çalışma içerisinde olmaktadır.

2.3.11. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımına Etkisi

Örgütte iş görenlerin bütün yeteneklerini göstermeleri işletmeye önemli bir katkı sağlayacağı açıktır. Personelin motivasyonun düşük olması kapasitesinin de tam kullanımına engel olabilmektedir⁵⁰.

Kapasiteyi işletmenin üretim yeteneğinin bir ölçüsü olarak tanımlayabiliriz. Bundan dolayı takım liderleri çalışanın kapasitesinin artırılması konusunda yakından ilgilienmektedir. Örgütlerde insan gücü kapasitesinin planlamasının sistemli bir yaklaşımla birçok kavramın göz önünde değerlendirilmesi gerektiğidir.

2.3.12. Çalışanların Amaçlarının Gerçekleşmesine Etkisi

Kurumun yeniden yapılanması, yönetim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi bir liderlik kavramına dayandığını söyleyebiliriz. Bundan dolayı kurumun amaç ve riskleri ile doğrudan ilgilidir⁵¹.

Başka bir açıdan baktığımız zaman verimlilik artışı zorunlu amaçlar arasında yer alması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile liderin desteğini alan çalışan amaç ve hedefleri sahiplenmiş kurumun amaçlarını kendi amaçları ile bütünleştirebilen

⁴⁹ <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/viewFile/5000046451/5000043633>, (Erişim Tarihi: 12.06.2015).

⁵⁰ <http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 25.05.2015).

⁵¹ <http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.05.2015).

Çalışanların olması gerekmektedir. Aslında bu durum kurumsal yapıya geçmenin bir adımı olarak da değerlendirilebilmektedir.

2.3.13. Çalışanların Kararlara Katılımına Etkisi

Çalışanların kararlara katılım derecesi ve çalışanların kararlara katılımını teşvik eden unsurların oluşturulması gerekmektedir. Lider bir örgütteki yaşamı yönlendiren ve kontrol eden kişidir dediğimiz zaman aslarında kararlara katılımı kaçınılmaz olmaktadır⁵².

Karar vermenin yönetim açısından da önemli bir kriter olabilmelidir. Liderin karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar ve faaliyetler alışanlarında karar katılımı kavramını karşımıza çıkarmaktadır. alışan alınan kararlara katılımı hem çalışma hem de işletmeye birçok faydası vardır.

⁵² Bingöl, a.g.e., ss.12-13.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ ANLAYIŞININ, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Belediyelerde liderlik kavramının öneminin artması ve liderde bulunması gereken özelliklerin çalışanların iş verimine etkisinden dolayı ayrıca bir önem arz etmektedir.

Belediyelerde yer alan yöneticilerin lider özelliklerine sahip olması örgüt başarısında önemli bir husustur. Kurumsallığın benimsenmediği kuruluşlarda özellikle yöneticilerin liderlik yeteneği, aldıkları eğitimin kalitesi ve süresi, o kurumlarda ortaya çıkan hizmet kalitesi üzerinde verimliğe neden olabilir. Yöneticilerin kurumda ve kurum dışında aldığı eğitimlerin; çalışanlara, üretim-hizmet kalitesine, hizmet talep edenlere, topluma ve kamuya önemli faydaları olabilecektir. Bu nedenle, “Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)” konusunda, hazırlanmış araştırmalar, kitaplar, makaleler vb. çalışmalar incelenecek, iş hayatından edinilen tecrübelerden yararlanılarak mevcut sorunlar tespit edilmeye çalışılacak, iyileştirmeye yönelik elde edilen bilgiler bilimsel yöntemle rapor edilerek ilgili tüm tarafların yararına sunulacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Belediyelerde başarının elde edilmesi liderin özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler liderde bulunması gerekenlerin neler olduğunu bize sunmaktadır. Liderin zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesi ve buna göre eksik yönlerinin düzeltilmesine yardımcı olunur. İyi bir lider çalışanların motivasyonunu artırarak çalışan performansını en üst düzeye çıkartabilir. Bu durumda da üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin artmasında önem teşkil etmektedir.

Belediyelerde liderliğin avantajlarını kuruma kazandırmalarına yön verebilecek önemi bilimsel çalışmalar belli oranlarda; demokratik, üretici, yaratıcı, eleştiriye açık, yenilikleri benimseyen, çok yönlü düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, çözüm odaklı, insan odaklı, hoşgörülü ve teknolojiye açık yöneticilerin artmasına sebep olabilecektir. Sürekli eğitimlerle kendini geliştirebilen vasıflı yöneticilerin gittikçe fazlaşması, çalışanlara, kuruculara, kuruma, topluma, ülke ekonomisine ve dolayısıyla ilgili tüm çevreye önemli katkılar sağlayabilecektir.

3.1.3. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırma Küçükçekmece Belediyesi çalışanları ile sınırlıdır. Belediye’de çalışan 234 personele tesadüfi yöntem esas alınarak ölçek uygulanmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın konusu, “Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırma (Küçükçekmece Belediyesi Örneği)” kapsamında olup, maddi kısıt ve zaman kısıtı gibi nedenlerle sadece Küçükçekmece Belediyesi çalışanları ele alınmıştır.

3.1.5. Araştırma Ölçekleri

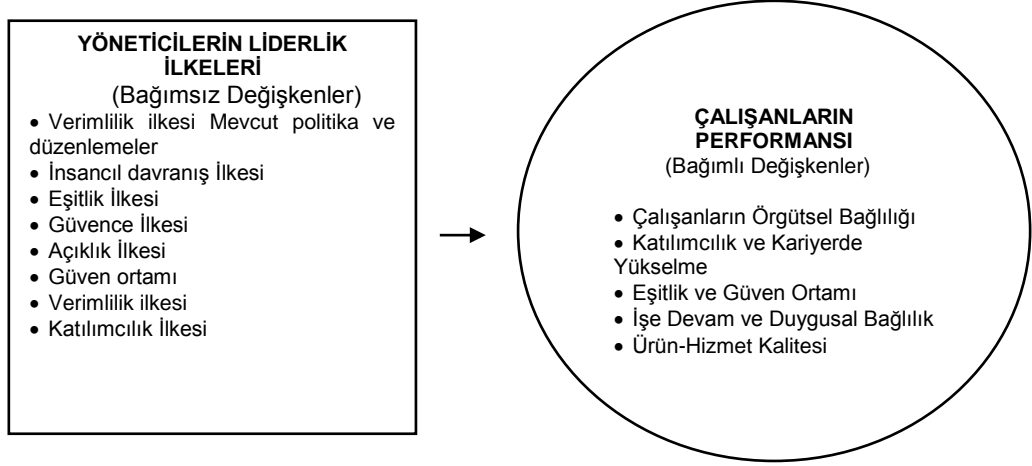
Bu araştırma için hazırlanan ölçekle, liderlik özellikleri hakkında katılımcılara değişik sorular yöneltilmiş ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Liderin çalışanların iş verimini performansının ne yönde, ne ölçüde etkilediği, çalışmalarının performansını artıracak bulgular ve önerilerin tespiti amaçlanmıştır. Araştırmanın, “Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Ölçeği” Gagne, and Edward Deci⁵³ ve “Çalışanların Performansı Ölçeği” Koçak⁵⁴ çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir.

3.1.6. Araştırmanın Modeli

Araştırılmada, problem cümlesi, bu problemle ilgili durumlar, bağımlı-bağımsız değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşımaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda belirlenen çalışmanın modeli:

⁵³ Marylene Gagne, and Edward Deci, Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, ss. 331–362, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.322/abstract>, (Erişim Tarihi: 29.05.2015)

⁵⁴ Rahime Dilek Koçak, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Gazi üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Bilim Dalı, Ankara, 2011, ss. 131-132, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).



Şekil-1 Araştırmanın Modeli

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H₂: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Katılımcılığını pozitif yönde etkiler.

H₃: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Eşitlik ve Güven Ortamını pozitif yönde etkiler.

H₄: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların İşe Devam ve Duygusal Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

H₅: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Ürün-Hizmet Kalitesini pozitif yönde etkiler.

3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.2.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo-1 Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,910	25

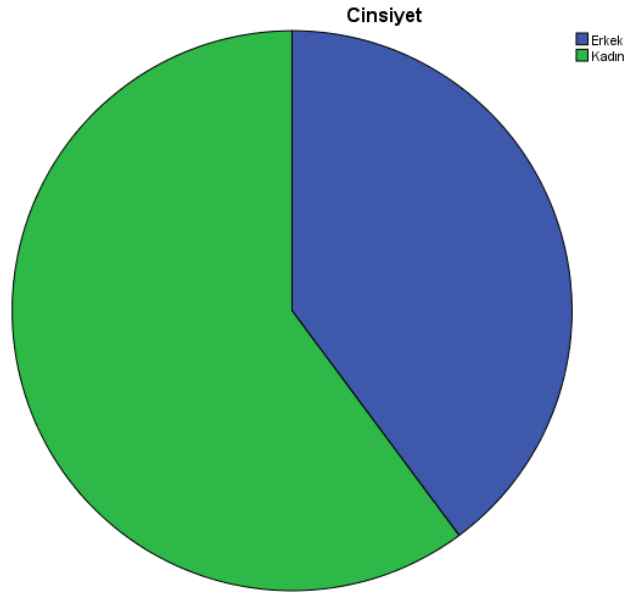
Cronbach's Alpha katsayısı çalışmadaki soruların ne kadar güvenilir olduğunu test eden bir analiz yöntemidir. Güvenilirlik analizi uygulanmış ve tabloda bu çalışma için Cronbach's Alpha katsayısı 0,910 olarak çıkmıştır. Anketin güvenilirliği yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuş ve bu değer yeterli görülmüştür.

3.2.2. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

3.2.2.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-2 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	92	39,3	39,8	39,8
Kadın	139	59,4	60,2	100,0
Toplam	231	98,7	100,0	
Kayıp Değer	3	1,3		
Toplam		100,0		



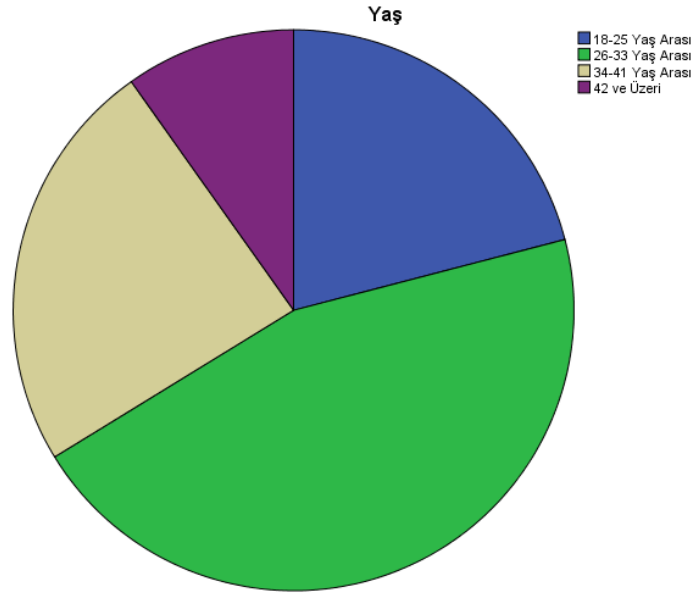
Şekil-2 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu

Ankete katılanların 92'si erkek (%39,3) , 139'u kadın(%59,4).3 kişi ise cinsiyetini belirtmemiş(%1,3) olmak üzere 234 kişi katılmıştır.

3.2.2.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-25 Yaş Arası	49	20,9	20,9	20,9
26-33 Yaş Arası	106	45,3	45,3	66,2
34-41 Yaş Arası	56	23,9	23,9	90,2
42 ve Üzeri	23	9,8	9,8	100,0
Toplam	234	100,0	100,0	



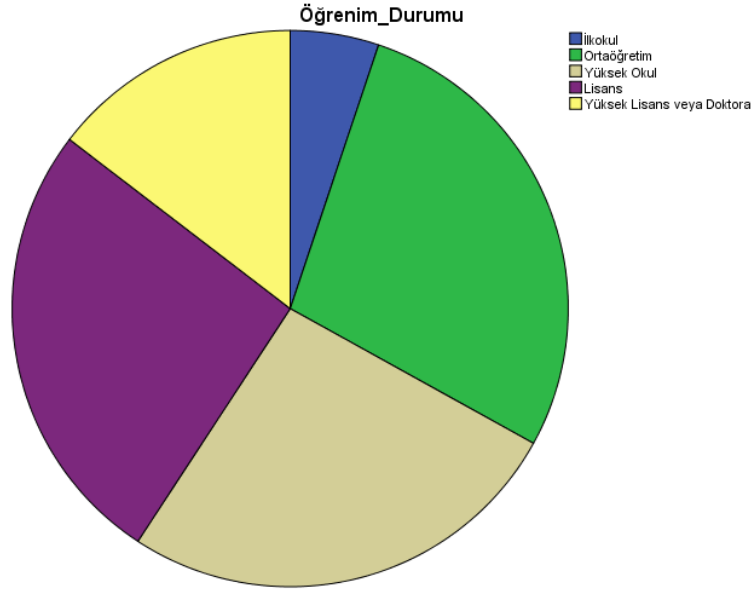
Şekil-3 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Şekli Durumu

Ankete katılanların 49'u 18-25 Yaş Arası (%20.9) , 106'sı 26-33 Yaş Arası (%45.3), 56'sı 34-41 Yaş Arası (%23.9), 23'ü 42 ve Üzeridir(%9.8).

3.2.2.3. Anket Uygulamasın Katılanların Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumu Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlkokul	12	5,1	5,2	5,2
Ortaöğretim	65	27,8	27,9	33,0
Yüksek Okul	61	26,1	26,2	59,2
Lisans	61	26,1	26,2	85,4
Yüksek Lisans veya Doktora	34	14,5	14,6	100,0
Toplam	233	99,6	100,0	
Kayıp	1	,4		
Toplam		100,0		



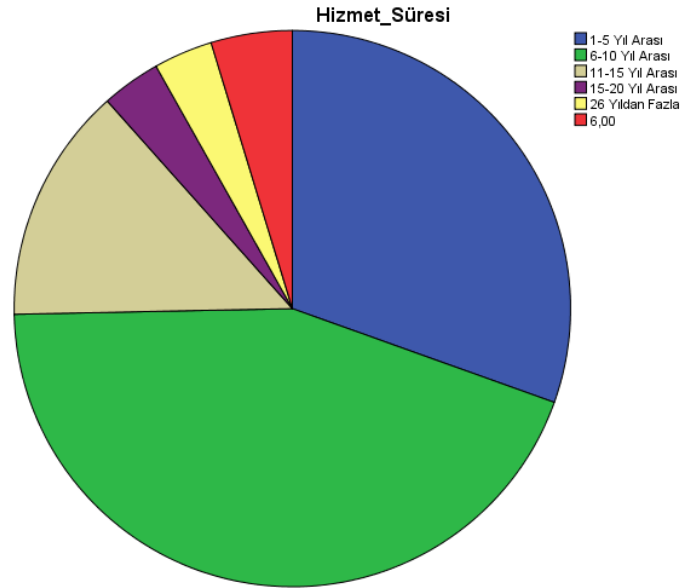
Şekil-4 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Şekli Durumu

Katılımcıların 12'si ilkokul (%5.1), 65'i Ortaöğretim (%27.8), 61'i Yüksek okul(%26.1), 61'i Lisans(%26.1), 34'ü Yüksek Lisans veya Doktora (%14.5) mezundur. 1 kişi Öğrenim durumunu belirtmemiştir(%0.4).

3.2.2.4. Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Karşılaştırılması

Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1-5 Yıl Arası	71	30,3	30,5	30,5
6-10 Yıl Arası	103	44,0	44,2	74,7
11-15 Yıl Arası	32	13,7	13,7	88,4
16-20 Yıl Arası	8	3,4	3,4	91,8
21-25 Yıl Arası	8	3,4	3,4	95,3
26 Yılden Fazla	11	4,7	4,7	100,0
Toplam	233	99,6	100,0	
Kayıp	1	,4		
Toplam	234	100,0		



Şekil-5 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu

Anket katılımcılarının 71'i 1-5 yıl arası (%30.3) , 103'ü 6-10 yıl arası (%44.2) , 32'si 11-15 yıl arası (%13.7) , 8'i 16-20 yıl arası (%3.4) , 8'i 21-25 Yıl Arası (%3.4) , 11'i 26 yıldan fazla (%4.7) süredir kurumda hizmet vermektedir.1 (%0.4) Kişi ise hizmet süresini belirtmemiştir.

3.2.3. Araştırmanın Değişkenlerini Belirlemede Faktör Analizi

Tablo-6 KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri.	,856
Ki-Kare Değeri	3629,737
Serbestlik Derecesi	300
Bartlett Test İstatistiği Sig. değeri	,000

KMO değeri bileşenler arasındaki ilişkiyi ölçer. Bu değer 0,50'nin altında olursa ilişki zayıftır ve analiz yapmak anlamsızdır denir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,856 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,50 büyük olduğundan Faktör analizi yapılabilir. Ancak bu ilişki değerinin(KMO Değeri) faktör analizine uygunluğu hakkında kesin bir yorum yapabilmek için Bartlett Küresellik Test sonuçları incelenmelidir. Bartlett testi incelendiğinde sig. değerinin 0,000 olarak çıktığı görölmüştür. Bu değer 0,005' den küçük olduğundan faktör analizi yapmak anlamlıdır.

Tablo-7 Döndürülmüş Faktör Analizi Matrisi

	Component				
	1	2	3	4	5
S1.1	-	-	-	-	,881
S1.2	-	-	,788	-	-
S1.3	-	-	,787	-	-
S1.4	-	-	,640	-	-
S1.5	-	,476	-	-	-
S1.6	-	-	,595	-	-
S1.7	-	-	-	-	,906
S1.8	-	,677	-	-	-
S1.9	-	,787	-	-	-
S1.10	-	,743	-	-	-
S1.11	-	,803	-	-	-
S1.12	-	,844	-	-	-
S1.13	-	,690	-	-	-
S2.1	-	-	-	,770	-
S2.2	-	-	-	,814	-
S2.3	-	-	-	,797	-
S2.4	,573	-	-	-	-
S2.5	,547	-	-	-	-
S2.6	,723	-	-	-	-
S2.7	,706	-	-	-	-
S2.8	,705	-	-	-	-
S2.9	,663	-	-	-	-
S2.10	,779	-	-	-	-
S2.11	,745	-	-	-	-
S2.12	,571	-	-	-	-

Faktör analizi tablosunda 0.3'ün altındaki değerler (-) olarak gösterilmiştir. Çalışanların Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık →(Faktör1)--> S2.4 , S2.5 , S2.6 , S2.7, S2.8 , S2.9 , S2.10 , S2.11 , S2.12

Katılımcılık ve Kariyerde Yükselme -> (Faktör2)--> S1.5 , S1.8 , S1.9 , S1.10 , S1.11, S1.12, S1.13,

Eşitlik ve Güven Ortamı -> Faktör3--> S1.2 , S1.3 , S1.4 , S1.6 ,

İşe Devam ve Duygusal Bağlılık ->Faktör4--> S2.1 , S2.2 , S2.3 , S2.4 ,

Ürün-Hizmet Kalitesi ve Çalışan Bağlılığı -> Faktör5--> S1.7 , S1.1

3.2.4. Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri ile Çalışanların Performansı Değişkenlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Bulgular

Korelasyon değerleri için(r) kuvvetlilik derecesi aşağıda verilmiştir.

Tablo-8 Korelasyon Değerleri İçin Kuvvetlilik Derece Tablosu

Kuvvetli	Orta	Zayıf	Zayıf	Orta	Kuvvetli
$-1 < r < -0,9$	$-0,9 < r < -0,5$	$-0,5 < r < 0$	$0 < r < 0,5$	$0,5 < r < 0,9$	$0,9 < r < 1$

Aşağıdaki korelasyon tabloları incelendiğinde sig.(2-yönlü) değerleri 0,05'ten küçük olan değerler anlamlı bulunmuştur. Liderlik İlkeleri ile Çalışanların Performans değişkenleri arasındaki ilişki irdelenmiş ve tabloya dökümü aşağıdaki gibi olmuştur. Korelasyon değerleri, sıfırdan küçük olduğunda, kuvvetlilik derecesi negatif yönlü ve sıfırdan büyük olduğunda pozitif yönlü olduğu ifade edilmektedir. Pozitif ve negatif yönlü korelasyon değerleri 0,5'ten 1'e doğru yükseldikçe zayıftan kuvvetliye doğru bir artış olduğu ifade edilir.

3.2.4.1. Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri ile Çalışanların Performans Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-9 Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlikesi	Eşitlik İlikesi	Güvence İlikesi	Açıklık İlikesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlikesi	Katılımcılık İlikesi
Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	Pearson Korelasyon	,288**	,310**	,314**	,228**	,262**	,135*	,319**
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000	,000	,000	,000	,039	,000
	N	234	234	234	234	234	234	234

Sig. değerleri 0,05 'ten küçük olduğu için tüm değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda Yöneticilerin Liderlik İlkeleri" faaliyetleri arttıkça, "Çalışanların Örgütsel Bağlılığı" artar.

3.2.4.2. Çalışanların İşe Geç Gelmemesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-10 Çalışanların İşe Geç Gelmemesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlkeleri	Eşitlik İlkesi	Güvence İlkesi	Açıklık İlkesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlkesi	Katılımcılık İlkesi
Çalışanların İşe Geç Gelmemesi	Pearson Korelasyon	,207**	,200**	,224**	,211**	,130*	,238**	,223**
	Sig. (2-yönlü)	,001	,002	,001	,001	,047	,000	,001
	N	234	234	234	234	234	234	234

Sig. değerleri 0,05 'ten küçük olduğu için tüm değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda "Yöneticilerin Liderlik İlkeleri" faaliyetleri arttıkça, "Çalışanların İşe Geç Gelmemesi" artar.

3.2.4.3. İş Gücü Devri Azlığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-11 İş Gücü Devri Azlığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlkeleri	Eşitlik İlkesi	Güvence İlkesi	Açıklık İlkesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlkesi	Katılımcılık İlkesi
İş Gücü Devri Azlığı	Pearson Korelasyon	,130*	,079	,139*	,154*	,058	,213**	,158*
	Sig. (2-yönlü)	,047	,226	,034	,019	,377	,001	,016
	N	234	234	234	234	234	234	234

Sig. Değerleri "Eşitlik İlkesi" ve "Güven Ortamı" değişkenleri hariç değerler 0,05 'ten küçük olduğu için bu değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda "Eşitlik İlkesi" ve "Güven Ortamı" değişkenleri haricindeki "Yöneticilerin Liderlik İlkeleri" faaliyetleri arttıkça, "İş Gücü Devri Azlığı" artar.

3.2.4.4. Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-12 Çalışanların Duygusal Bağlılığı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlkesi	Eşitlik İlkesi	Güvence İlkesi	Açıklık İlkesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlkesi	Katılımcılık İlkesi
Çalışanların Duygusal Bağlılığı	Pearson Korelasyon	,140*	,131*	,140*	,133*	,180**	,118	,190**
	Sig. (2-yönlü)	,033	,046	,033	,042	,006	,072	,004
	N	233	233	233	233	233	233	233

Sig. Değerleri “Verimlilik İlkesi” değişkeni hariç tüm değerler 0,05 ‘ten küçük olduğu için bu değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda, “Verimlilik İlkesi” değişkeni haricindeki “Yöneticilerin Liderlik İlkeleri” faaliyetleri arttıkça, “Çalışanların Duygusal Bağlılığı” artar.

3.2.4.5. Ego Tatmini ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-13 Ego Tatmini ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Arasındaki İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlkesi	Eşitlik İlkesi	Güvence İlkesi	Açıklık İlkesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlkesi	Katılımcılık İlkesi
Ego Tatmini	Pearson Korelasyon	,020	-,037	-,015	,184**	-,006	,181**	,154*
	Sig. (2-yönlü)	,765	,574	,815	,005	,923	,006	,019
	N	234	234	234	234	234	234	234

Sig. Değerleri “İnsancıl Davranış İlkesi”, “Eşitlik İlkesi”, “Güvence İlkesi” ve “Güven Ortamı” değişkenleri hariç tüm değerler 0,05 ‘ten küçük olduğu için bu değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda, “İnsancıl Davranış İlkesi”, “Eşitlik İlkesi”, “Güvence İlkesi” ve “Güven Ortamı” değişkenleri haricindeki “Yöneticilerin Liderlik İlkeleri” faaliyetleri arttıkça, “Ego Tatmini” artar.

3.2.4.6. Ürün Hizmet Kalitesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-14 Ürün Hizmet Kalitesi ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlkesi	Eşitlik İlkesi	Güvence İlkesi	Açıklık İlkesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlkesi	Katılımcılık İlkesi
Ürün Hizmet Kalitesi	Pearson Korelasyon	,292**	,301**	,263**	,114	,302**	-,027	,261**
	Sig. (2-yönlü)	,000	,000	,000	,081	,000	,676	,000
	N	234	234	234	234	234	234	234

Sig. Değerleri “Açıklık İlkesi”, “Verimlilik İlkesi”, değişkenleri hariç tüm değerler 0,05 ‘ten küçük olduğu için bu değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri “ Verimlilik İlkesi” değişkeni hariç pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda, “Açıklık İlkesi”, “Verimlilik İlkesi”, değişkenleri haricindeki “Yöneticilerin Liderlik İlkeleri” faaliyetleri arttıkça, “Ürün Hizmet Kalitesi” artar.

3.2.4.7. Çalışanların Kapasitesinin Tam Kullanımı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Değişkenleri Arasındaki İlişki

Tablo-15 Çalışanların Kapasitesinin Tam Kullanımı ile Yöneticilerin Liderlik İlkeleri İlişkisi

ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI		YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ						
		İnsancıl Davranış İlkesi	Eşitlik İlkesi	Güvence İlkesi	Açıklık İlkesi	Güven Ortamı	Verimlilik İlkesi	Katılımcılık İlkesi
Çalışanların Kapasitesinin Tam Kullanımı	Pearson Korelasyon	,190**	,206**	,179**	,131*	,219**	,077	,229**
	Sig. (2-yönlü)	,003	,002	,006	,046	,001	,241	,000
	N	234	234	234	234	234	234	234

Sig. Değerleri 0,05 ‘ten küçük olduğu için bu değişkenler arasında fark vardır. Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon değerleri “ Verimlilik İlkesi” değişkeni hariç pozitif çıkmıştır, bu pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu gösterir ve bu durumda, Verimlilik İlkesi” değişkeni haricindeki “Yöneticilerin Liderlik İlkeleri” faaliyetleri arttıkça, “Çalışanların Kapasitesinin Tam Kullanımı” artmaktadır.

3.2.5. Araştırma Hipotezlerinin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, sayısal değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini verebilen, ayrıca değişkenlerden birinin değeri biliniyorsa, diğer değişkenin değerini tahmin etmeyi sağlayabilen bir istatistik analiz tekniğidir. Eğer p (anlamlılık düzeyi) <0.05 ise, o zaman regresyon katsayısı değeri (β_1) 0'dan farklıdır, yani bu durumda iki değişkenin arasındaki bağıntı önemli sonucuna varılmaktadır. Aşağıda Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Çalışanların Performansı ile ilgili regresyon analizlerine yer verilmiştir.

H₁: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Tablo-16 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Katsayı Tablosu

Model	Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.	
	Beta Değerleri	Std. Hata	Beta			
β_0	Sabit Değer	3,018	,1467	20,604	,000	
β_1	Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	0,242	,038	,383	6,312	,000

Katsayı tablosuna bakıldığında Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğundan (sig. < 0,05) olan değişkenlerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerindeki 1 birimlik değişiklik, Çalışanların Örgütsel Bağlılığında 0,242 birimlik değişime neden olmaktadır.

H₂: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Katılımcılığını pozitif yönde etkiler.

Tablo-17 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Katılımcılığı Katsayı Tablosu

Model		Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		Beta Değerleri	Std. Hata	Beta		
β_0	Sabit Değer	2,125	,123		17,330	,000
β_1	Katılımcılık İlkesi	0,467	,031	,702	15,020	,000

Katsayı tablosuna bakıldığında Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğundan (sig. < 0,05) olan değişkenlerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak Yöneticilerin Liderlik Özelliklerindeki 1 birimlik değişiklik, Çalışanların Katılımcılığında 0,467 birimlik değişime neden olmaktadır.

H₃: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Eşitlik ve Güven Ortamını pozitif yönde etkiler.

Tablo-18 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Eşitlik ve Güven Ortamı Katsayı Tablosu

Model		KATSAYILAR		STANDART KATSAYILAR	t	Sig.
		Beta Değerleri	Std. Hata	Beta		
β_0	Sabit Değer	1,647	,146		11,244	,000
β_1	Eşitlik İlkesi ve Güven Ortamı	,266	,037	,381	7,284	,000

Katsayı tablosuna bakıldığında Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğundan (sig. < 0,05) olan değişkenlerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerindeki 1 birimlik değişiklik, Çalışanların Eşitlik ve Güven Ortamında 0,266 birimlik değişime neden olmaktadır.

H₄: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların İşe Devam ve Duygusal Bağlılığını pozitif yönde etkiler.

Tablo-19 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların İşe Devam ve Duygusal Bağlılığı Katsayı Tablosu

Model		KATSAYILAR		STANDART KATSAYILAR	t	Sig.
		Beta Değerleri	Std. Hata	Beta		
β_0	Sabit Değer	3,014	,170		17,743	,000
β_1	İşe Devam ve Duygusal Bağlılık	,202	,045	,313	4,467	,000

Katsayı tablosuna bakıldığında Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğundan (sig. < 0,05) olan değişkenlerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak, Yöneticilerin Liderlik Özellikleri 1 birimlik değişiklik, Çalışanların İşe Devam ve Duygusal Bağlılığında 0,202 birimlik değişime neden olmaktadır.

H₅: Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Ürün-Hizmet Kalitesini pozitif yönde etkiler.

Tablo-20 Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Ürün-Hizmet Kalitesi Katsayı Tablosu

Model		KATSAYILAR		STANDART KATSAYILAR	t	Sig.
		Beta Değerleri	Std. Hata	Beta		
β_0	Sabit Değer	2,551	,191		13,355	,000
β_1	Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	0,160	,043	,225	3,679	,000

Katsayı tablosuna bakıldığında Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğundan (sig. < 0,05) olan değişkenlerin anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Sonuç olarak, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerindeki 1 birimlik değişiklik, Çalışanların Ürün-Hizmet Kalitesinde 0,160 birimlik değişime neden olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya verilerinin analiz neticesinde; Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin liderlik ilkeleri faaliyetleri arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Kurum çalışanlarının örgütte uzun süreli çalışmaları, kurum hafızası açısından önemli olduğu gibi çalışanların kurumda aidiyet hissetmesi açısından da önemlidir. Kurumlarda sürdürülen faaliyetlerde, yöneticilerin liderlik ilkeleri faaliyetleri geliştirilerek artırılmaları ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırılabilir, bu yüzden, kurumlarda liderlik uygulamalarına yöneticilerin yer verilmesi tüm ilgililere (kurum, çalışanlar, müşteriler, ..vb) önemli faydalar sağlayabilecektir.

Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Katılımcılığını pozitif yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Bir yönetimde başarının elde edilebilmesinin liderin özelliklerine bağlı olduğu kadar çalışanlarında yönetime katkılarının alınabilmesine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Kamu, çalışanlarının katılımlarını artırması ve kariyerde yükselme fırsatlarını vermesi kamudaki verimliliği artıracak ve çalışanların motivasyonunu yükseltebilecektir. Başarılı olmayı hedefleyen her yöneticinin çalışanların katılımını sağlamaya özen göstermesi, yönetime, yönetilenlere ve kuruma fayda sağlayabilecektir.

Çalışmada, Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Eşitlik ve Güven Ortamını pozitif yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir. Yöneticilerin liderlik faaliyetleri arttıkça, güven ortamı artmakta olup çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedir. Güven ortamını en üst seviyeye getirmek isteyen yöneticilerin, liderlik ilkelerini en üst seviyede uygulaması gerekmektedir.

Katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda, Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların İşe Devam ve Duygusal Bağlılığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin liderlik ilkeleri faaliyetleri arttıkça, kurum çalışanlarının işe devam etme arzusunun yanında aidiyetlik duygusunun da arttığını görebilmekteyiz. Kurum çalışanlarının işe sevecek gelmesi ve kurumlarına karşı duygusal bağlılıklarını artırabilmesi için yöneticilerin liderlik özelliklerine yönelik uygulamalarını geliştirerek sürdürmeleri tüm kurum paydaşlarına önemli faydalar sağlayabilecektir.

Katılımcılardan 61 kişi (%26,1) lisans mezunu ve 34 kişi, (%14,5) lisansüstü mezun olarak tespit edilmiştir. Kurumlarda stratejik planlama uygulamalarının başarısı açısından lisansüstü mezunların daha fazla olmasının yararı olabilecektir. Belediyelerde istihdam edilen personelin eğitim seviyesinin yüksek olması, yapılacak olan stratejik planlama uygulamaları açısından dikkate alınabilmelidir.

Yöneticilerin Liderlik Özellikleri, Çalışanların Ürün-Hizmet Kalitesini pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Yöneticilerin liderlik ilkelerini uygulamaları çalışanların ürün-hizmet kalitesi artırmaktadır. Kurumların tam kapasite ile çalışmaları konusunda çalışanların motive etmeleri karlılık açısından önemli olup, rekabette başarılı olmayı hedefleyen her yönetici kapasiteyi sürekli artırabilecek uygulamaları hayata geçirebilmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARGON Türkan ve Altay EREN, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

AYKAÇ Burhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

BAYRAKTAROĞLU Samet, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul 1993.

FINDIKÇI İlhamı, *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009.

GEMICI Tahir, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara, 2007.

OKAKIN Neslihan, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

ÖZGEN Hüseyin vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

ŞEN Erdal vd., *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Finansal Yönetim*, Beta Yayınevi, 2013.

TORTOP Nuri vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

UYARGİL Cavide, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arkan Basım Yayım, Ankara, 2008.

YÜCE Payam, *360 Derece Değerlendirme ve Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

MAKALELER

ÖZBECERIKLI Mehmet, ve Ferit Ölçer, "Stratejik Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul, 2002, 7-49.

SERGENT Lucien, "Yerel Yönetimlerin Mali Özerkliği", *Türk Belediyecilik Derneği Konrad Adenauer Vakfı Dergisi*, 1996, 46-97.

TEZLER

DILSIZ Ahmet, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

KOÇAK Rahime Dilek, Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, Gazi üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Bilim Dalı, Ankara, 2011, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

İNTERNET KAYNAKLARI

[http : // sbe . kmu . edu . tr / userfiles / file / tezler / isletme / sefator.pdf](http://sbe.kmu.edu.tr/userfiles/file/tezler/isletme/sefator.pdf), (Erişim Tarihi: 17.05.2015).

[http : // www . btk . gov . tr / ekDosyalar / tezler / Sevgi _ TASDEMIR.PDF](http://www.btk.gov.tr/ekDosyalar/tezler/Sevgi_TASDEMIR.PDF), (Erişim Tarihi: 30.04.2015).

<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.05.2015).

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, (Erişim Tarihi:17.06.2015).

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, (Erişim Tarihi: 26.05.2015).

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hacettepesid/article/viewFile/5000046451/5000043633>, (Erişim Tarihi: 12.06.2015).

<http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-1/9096267>, (Erişim Tarihi: 25.05.2015).

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi:12.06.2015).

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf>, (Erişim Tarihi:22.06.2015).

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/rgtlerdebireyselperformansunsurlarveatma.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.06.2015).

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1313.pdf>, (Erişim Tarihi: 08.05.2015).

http://www.kirbas.com/pdf/pdf_ciktisi.php?id=406, (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

<http://www.nuveforum.net/88-genel-ekonomi/30154-is-hayatinda-motivasyonunverimlilige-etkisi/>, (Erişim Tarihi:07.06.2015).

<http://www.tcmb.gov.tr/>, (Erişim Tarihi:12.06.2015).

[http; / / slymnkurt . blogspot . com. tr/2012/01/sivil-toplum-kuruluslarinda-performans.html](http://slymnkurt.blogspot.com.tr/2012/01/sivil-toplum-kuruluslarinda-performans.html), (Erişim Tarihi: 08.12.2014)

[http; / / www . msxlabs . org / forum /ekonomi / 274163-performans-degerlendirme.html](http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html), (Erişim Tarihi: 31.05.2015).

<http://www.ikademi.com/degerlendirmeyontemleri.html>, (Erişim Tarihi:25.06.2015).

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, (Erişim Tarihi:03.06.2015).

www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 12.06.2015).

DERS NOTLARI

GÖNÜLAÇAR Şener, (MEB İç Denetim Birimi Başkanı), 09-20 Şubat 2009 Tarihleri Arasında Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca Planlanan Merkezi ve Mahalli Görevde Yükselme Eğitimi “Devlet Teşkilatı ile İlgili Mevzuat” Ders Notları, Ankara, 2009.

EKLER

**BELEDİyelerde Yöneticilerin Liderlik İlkeleri Anlayışının,
Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Sahâ
Araştırması(KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)**

Değerli Katılımcı,
Eğitim öğretim faaliyet sahasını konu alan akademik bir çalışmaya veri toplamak amacıyla bu anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada sağlıklı sonuçlar alabilmemiz için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak seçeneği belirtmeniz önemlidir. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

Çalışmamıza vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Tez Öğrencisi

Cihan BİLGİN

İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**Tez Danışmanı**

Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre Ceylan

İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi**BÖLÜM 1**

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraç () içine "X" işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- a. () Erkek b. () Kadın

2. Yaşınız:

- a. () 18-25 b. () 26-33 c. () 34-41 d. () 42 +

3. Öğrenim Durumunuz

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

4. Kurumdaki hizmet süreniz

- a. () 1-5 Yıl b. () 6-10 Yıl c. () 11-15 Yıl
d. () 16-20 Yıl e. () 21-25 Yıl f. () 26+ Yıl

Anketi cevaplandırmaya devam etmek için lütfen diğer sayfaya geçiniz.

Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Liderlik İlkeleri Ölçeği⁵⁵

Aşağıdaki tabloda motivasyonunuzu arttıran faktörleri belirlemek amacıyla bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen verilen ifadeleri değerlendiriniz.

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK İLKELERİ İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Liderimizin verimlilik ilkesi uygulamaları beni motive eder.					
2. Liderimizin insancıl davranış ilkesi uygulamaları beni motive eder.					
3. Liderimizin eşitlik ilkesi uygulamaları beni motive eder.					
4. Liderimizin güvence ilkesi uygulamaları beni motive eder.					
5. Liderimizin açıklık ilkesi uygulamaları beni motive eder.					
6. Liderimizin güven ortamı uygulamaları beni motive eder.					
7. Liderimizin eğitime yönelik uygulamalar beni motive eder.					
8. Liderimizin katılımcılık ilkesi uygulamaları, beni motive eder.					
9. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb) beni motive eder.					
10. İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.					
11. Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder					
12. İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.					
13. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, mikrofon vb.) uygun olması, beni motive eder.					

⁵⁵ Gagne, ve Deci, a.g.e, ss. 331–362, çalışmasından yararlanılarak ölçek soruları geliştirilmiştir.

Performans Ölçeği⁵⁶

Lütfen aşağıdaki ifadeleri üst yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız. Aşağıdaki ifadeler çalışanların performans ölçüğünü saptamaya yönelik olup, iyi ve kötü gibi değer yargılarını içermemektedir.

<p style="text-align: center;">ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI</p> <p style="text-align: center;">Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği "X" işareti koyarak belirtiniz.</p> <p style="text-align: center;">Yöneticimizin;</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Tavırları çalışanların örgütsel bağlılığını artırır.				
2. Çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder.					
3. İşgücü devri azlığına neden olur					
4. Çalışanların duygusal bağlılığa neden olur					
5. Çalışanların ego Tatminini artırır.					
6. Çalışan kapasitesinin tam kullanımına neden olur.					
7. Ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek olur.					
8. Çalışanların kapasitesinin tam kullanımına neden olur.					
9. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
10. Takip edilecek iyi bir modeldir.					
11. Gelecekle ilgili düşüleriyle bizi peşinden sürükler.					
12. Üstümüz tarafından performans değerlendirmesi yapılır.					

Değerli zamanınızı ayırarak anketi cevaplandığınız için teşekkür ederim.

⁵⁶ Koçak, a.g.e., ss. 131-132, çalışmasından yararlanılarak ölçek soruları geliştirilmiştir.