

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

MAHALLİ İDARELERDE POLİTİK BECERİLER İŞ
GÜCÜ ATIKLIĞI VE LİDERLİK STİLİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlyas AKTAŞ

İstanbul

Aralık-2019

T.C.

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

MAHALLİ İDARELERDE POLİTİK BECERİLER İŞ GÜCÜ

ATIKLIĞI VE LİDERLİK STİLİ

ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN

İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlyas AKTAŞ

Tez Danışmanı

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Çetin

İstanbul

Aralık-2019

**İlyas AKTAŞ MAHALLİ İDARELERDE POLİTİK BECERİLER İŞ GÜCÜ ATIKLIĞI VE
İstanbul, 2019 LİDERLİK STİLİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN



Üye Dr. Öğr. Üyesi Haşmet GÖKIRMAK

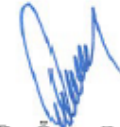


Üye Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Mahalli İdarelerde Politik Beceriler İş Gücü Atikliği ve Liderlik Stili Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından, sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte, bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



İlyas Aktaş

ÖNSÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Çetin'e eğitim alanında dersleriyle bize vizyon katan Sabahattin Zaim Üniversitesi'nin kıymetli hocalarına, anket çalışması esnasında hiçbir destekten kaçınmayan, değerli belediye başkanlarıma ve özel kalem müdürlerime ve çalışma arkadaşlarıma ayrıca tez yazım aşamasında teknik desteğini esirgemeyen Eyüpsultan belediyesi bilgi işlem müdürü Necip Aslan'a teşekkürlerimi sunarım.

İlyas Aktaş

İstanbul 2019

ÖZET

MAHALLİ İDARELERDE POLİTİK BECERİLER İŞ GÜCÜ ATIKLIĞI VE LİDERLİK STİLİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

İlyas AKTAŞ

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Çetin

Aralık, 2019,104 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, mevcut yerel yönetimler bazında, belediye başkanlarının ve doğrudan başkana bağlı olarak çalışan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının politik beceri, iş gücü atıklığı ve liderlik stili algılarının ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Belediye başkanlarının çalışanlarca algılanan liderlik stiline ve yine belediye başkanının kendi liderlik stili üzerine algısının özel kalem müdürlüğü ekibinin politik becerilerine ve iş gücü atıklığına nasıl yansıdığı analiz edilmiştir. Bu çalışmanın verisi 33 kişiden oluşan belediye başkanı ve bu belediyelerde 109 özel kalem müdürlüğü çalışanına anket uygulanarak toplanmıştır. Belediye başkanına ve ekibine toplamda 5 ölçekten oluşan sorular yöneltilmiştir. Yaptığımız anketlerden elde edilen verilerle iş gücü atıklığının belediye başkanlarının liderlik ve politik becerileri ve özel kalem müdürlüğü ekibinin liderlik algısı ve politik becerileri arasında nasıl bir ilişki gösterdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Diğer bir deyişle, belediye başkanının liderlik stili ve politik becerisinin kendisine bağlı çalışanları ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır. Aynı zamanda özel kalem müdürlüğü çalışanlarının da iş gücü atıklığı, liderlik algısı ve politik becerilerinin belediye başkanları üzerinde olumlu veya olumsuz etkisinin olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın analizinde keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre,

belediye başkanlarının kendi liderlik stillerine dair algıları ile çalışanların belediye başkanlarının liderlik stiline yönelik algıları arasında bazı liderlik stili boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunurken bazı liderlik stili boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmadığı saptanmıştır. Belediye başkanlarının kendi liderlik stillerine dair algıları ile çalışanların iş gücü atikliği ve politik becerileri arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Belediye başkanlarının liderlik stiline dair çalışanların algısı, çalışanların iş gücü atikliği ve politik becerileri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Liderlik Stili, İş Gücü Atikliği

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN POLITICAL SKILLS, WORKFORCE AGILITY AND LEADERSHIP STYLE IN LOCAL GOVERNMENTS

İlyas AKTAŞ

Master, business Administration

Thesis Advisor: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Çetin

December, 2019, 101 Pages

The aim of this study is to research the perception of political skills, labor agility and leadership style perceptions of the mayors and the employees of the private secretariat under the chairman, and the relationship between these concepts. It was analyzed how the mayors' perceived leadership style and also the mayor's perception of their leadership style were reflected in the political skills and workforce agility of the special directorate team. The data of this study was collected by applying a questionnaire to the 33 mayors and 109 employees of private secretariat departments belonging to these municipalities. A total of 5 questions were asked to the mayor and his staff. According to the results of our surveys, it was attempted to find out how the workforce agility correlates with the leadership and political skills of the mayors and the leadership perception and political skills of the private secretariat.

In the light of the findings, the relationship and effects between the leadership understanding, political skill and labor agility of the employees of the private secretariat and the mayor's leadership understanding and political skill were tried to be determined. In other words, the extent to which the mayor's leadership style and political skills affect his subordinates has been researched. At the same time, the labor agility, leadership understanding and political skills of principal clerk have been tried to be measured whether they have a positive or negative effect on the mayors.

Exploratory and confirmatory factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and structural equation modeling were used in the analysis of the study. According to the results of the study, there is a significant relationship between the mayors' perceptions of their leadership styles and employees' perceptions about the leadership style of the mayors. Significant relationships were found between the mayors' perceptions of their leadership styles and the workers' agility and political skills. A significant relationship was found between the employees' perception of the leadership style of the mayors, labor agility and political skills.

Keywords: Political Skill, Leadership Style, Labor Agility

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM	4
POLİTİK DAVRANIŞ ve BECERİ.....	4
2.1. Politik Davranışın Tanımı	4
2.1.1. İçsel ve Dışsal Boyut	5
2.1.2. Yatay ve Dikey Boyut.....	6
2.1.3. Meşru ve Meşru Olmayan Boyut	6
2.2. Politik Becerinin Tanımı, Doğası ve Önemi	7
2.3. Politik Becerinin Boyutları.....	9
2.3.1. Sosyal Zekâ	9
2.3.2. Kişiler Arası Etki.....	9
2.3.3. İlişki Ağı Kurma Becerisi	10
2.3.4. Samimi Görünme.....	11
2.4. Politik Becerinin Etkileri	12
2.4.1. Politik Becerinin Birey Üzerindeki Etkisi.....	12

2.4.2.	Politik Becerinin Diğerleri Üzerindeki Etkisi	12
2.5.	Stres Etkenlerine Kalkan Olarak Politik Beceri	13
2.6.	Politik Becerinin Geliştirilmesi	14
2.7.	Politik Beceri ile İş ve Kariyer Başarısı	15
2.8.	Düşük ve Yüksek Politik Beceriye Sahip İnsanlar	15
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		17
İŞ GÜCÜ ATIKLIĞI		17
3.1.	Atiklik Kavramı ve Kapsamı.....	17
3.1.1.	Atiklik, Esneklik, Hız ve Yalınlık Kavramları Arasındaki İlişki ...	19
3.1.2.	Atiklik Etmenleri	22
3.1.3.	Atikliğin Ölçülmesi.....	26
3.2.	İş Gücü Atikliği Kavramı ve Kapsamı	27
3.2.1.	Örgütsel Atiklik Kavramı	27
3.3.	İşgücü Atikliği Kavramı	32
3.3.1.	Atik İş Gücünün Özellikleri.....	33
3.3.2.	Atiklik Boyutları	33
3.3.3.	İşgücü Atikliğini Geliştiren Yönetim Uygulamaları.....	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		36
LİDERLİK.....		36
4.1.	Liderlik, Konsepti ve Boyutları	36
4.2.	Liderlik Tanımlamaları	36
4.2.1.	İşlemsel Liderlik	38

4.2.2.	Dönüştürücü Liderlik.....	39
4.2.3.	Serbest Bırakıcı Liderlik.....	40
4.2.4.	Etik Liderlik	41
4.2.5.	Hizmetkâr (Servant) Liderlik	41
4.2.6.	Paternalist Liderlik	43
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		45
YÖNTEM		45
5.1.	Araştırmanın Hipotezi ve Modeli	45
5.2.	Araştırmanın Önemi ve Amacı	46
5.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	47
5.4.	Veri Toplama Araçları.....	47
5.5.	Kişisel Bilgi Formu.....	49
ALTINCI BÖLÜM		50
ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇLARI		50
6.1.	Demografik Bilgiler	50
6.2.	Liderlik Stilleri Değişkeninin Faktör Analiz Sonuçları.....	54
6.3.	Politik Beceri Faktör Analizi Sonuçları	59
6.4.	İşgücü Atıklığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	60
6.5.	Korelasyon Analizi.....	63
YEDİNCİ BÖLÜM.....		66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		66
7.1.	Sonuç.....	66

KAYNAKÇA	72
EKLER:	80
Liderlik stilleri Soru Ölçeği.....	84
İş Gücü Atikliği Soru Ölçeği.....	87
Politik Beceri Soru Ölçeği.....	89

TABLO LİSTESİ

Tablo 6.1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı (Belediye Başkanları).....	48
Tablo 6.2: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı (Belediye Başkanları)...	49
Tablo 6.3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Belediye Başkanları).....	49
Tablo 6.4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı (Özel Kalem Çalışanları).....	49
Tablo 6.5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Özel Kalem Çalışanları).....	50
Tablo 6.6: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (Özel Kalem Çalışanları).	50
Tablo 6.7: Ölçek Uyum Değerleri Kaynak: Meydan ve Şeşen (2011).....	51
Tablo 6.8: Liderlik Tarzları Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 6.9: Liderlik Tarzı Güvenirlilik Sonuçları.....	56
Tablo 6.10: Politik Beceri ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 6.11: Politik Beceri Ölçeğine ait Uyum İndeksleri.....	57
Tablo 6.12: İşgücü Atıklığı Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 6.13: İşgücü Atıklığı Ölçeğine ait Uyum İndeksleri.....	59
Tablo 6.14: Başkan ve Özel Kalem Müdürlüğü Korelasyon tablosu	62

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde iş gerekliliklerinin artması ve işlerin karmaşıklaşması ile birlikte insanların birbirlerini anlaması ve yönetmesi zorlaşmıştır. İletişim eksikliğinden dolayı sorunlar çıkmaya ve algı kaynaklı büyük sıkıntılar oluşmaya başlamıştır. Kurumlarda, iş yaşamında ve siyasi yaşamda çok karşılaşılan bu durum, yönetici ve lider algısının çalışanlar ile liderleri arasındaki iletişimin araştırılmasının önemini arttırmıştır. Bu nedenle belediye başkanları ile özel kalem müdürlüğü çalışanlarının liderlik stilleri algıları karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır.

Liderlik yöneticiler için önemli bir gereksinim olması, yönetsel işlerin varlığının temel nedeni sebebiyle yöneticiler ve araştırmacılar arasında uzun süredir ilgi duyulan bir konudur.

Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir (Rauch & Behling, 1984: 46). Liderlik, kolektif çabaya amaç verme ve amaç için gelişmeye istekli çabaya yol açma sürecidir. Buna benzer tanımlarla ifade edilen liderlik, işlemsel liderlik, dönüştürücü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik, babacan liderlik, şeklinde çeşitli boyutlara ya da sınıflandırmalara ayrılmıştır.

İşgücü atikliği kavramı üzerine çalışan araştırmacılar, temelde örgütsel atikliğin teknolojik ve/veya sayısal tarafı üzerinde odaklanmışlardır (Crocitto & Youssef, 2003: 388). Geçmişte atiklik, cevap verebilirlik ve esneklik stratejilerinin; ileri teknolojik unsurlar yardımı ile elde edilebileceği düşünülmüştür. Ancak, son yıllarda, üretim esnekliğinin teknolojiden çok insana bağlı olan bir olgu olduğu ortaya konulmuştur (Sherehiy vd., 2007: 452). Çünkü insanlar makinelerden farklı olarak, değişen faktörlere uyum sağlayarak, bilgileri ve fikirleri yardımıyla genel örgüt hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Al-Faouri vd., 2014: 434). Üretim faktörleri açısından bakıldığında emeğin sahip olduğu değer, atikliğin geliştirilmesinde iş gücünün rolünü ortaya çıkarmaktadır. Nitekim iş görenlerin bağlılıkları, yetenekleri, katılımları ve güçlendirilmeleri ile becerileri, bilgileri, düşünceleri, tecrübeleri ve zekâlarından

faydalanılması, örgütsel atıklığın etkili olmasının en önemli maddelerdendir (Meredith & Francis, 2000: 142). Bu bağlamda iş gücünün, örgütsel atıklık bileşenleri arasında birleştirici bir rol oynadığı görülmektedir. Dolayısı ile literatürde, örgütsel atıklığın yanı sıra, iş gücü atıklığı kavramı da ele alınmaya başlanmıştır.

Örgüt içindeki insanların algısını yönetmek suretiyle kişinin kendi istediği şekilde davranmasını sağlamak amaçlı davranışlar politik davranış olarak tanımlanmaktadır (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Gandz ve Murray, 1980).

Politik becerinin 4 ana boyu mevcuttur. Bunlar, *sosyal zekâ* (socialastutuness), şahıslar arası *etki* (interpersonalinfluence), karşılıklı ilişki ağı oluşturma kabiliyeti (networkingability) ve içsellik samimiyet (apparentsincerity) şeklinde adlandırılmaktadır (Perrewé, Brouer, Ferris, Treadway Douglas & Lux, 2007). Bu boyutlar birleriyle alakaları olmasına rağmen, yapısal olarak birbirinden ayrı kavramlar olarak kabul edilmektedirler.

Araştırmanın ikinci bölümünde politik davranışın tanımı, politik davranışın boyutları, politik becerinin etkileri, gelişimi, iş ve kariyer başarısı açısından irdelenmesi, yüksek ve düşük politik beceriye sahip insanların özellikleri araştırılmıştır. Üçüncü bölümde Atıklık kavramı ve tanımı, atıklığın etmenleri, atıklığın ölçülmesi, örgütsel atıklık kavramı, iş gücü atıklık kavramı, iş gücü atıklığının özellikleri, iş gücü atıklığının boyutlarına bakılmıştır, Dördüncü bölümde liderliğin tanımı, liderlik modelleri, liderliğin boyutları ve türleri araştırılmıştır. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın hipotezi, modeli, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları ve kişisel bilgi formları ortaya konmuştur. Araştırmanın altıncı bölümünde bulgu ve sonuçlar, yedinci ve son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışmanın genel amacı, mevcut yerel yönetimlerde doğrudan başkana bağlı olarak çalışan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının politik beceri, iş gücü atıklığı ve liderlik stili algılarının ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Bunun yanında başkanın liderlik stili ve politik becerisinin de bu kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır.

Bu çalışmanın verisi 33 kişiden oluşan belediye başkanı ve bu belediyelerde 109 özel kalem müdürlüğü çalışanına anket uygulanarak toplanmıştır. Belediye başkanına ve ekibine toplamda 5 ölçekten oluşan sorular yneltirmiştir. Ölçeklere ve örnekleme ilişkin detaylı bilgi çalışmanın ilgili bölümlerinde sunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

POLİTİK DAVRANIŞ ve BECERİ

2.1. Politik Davranışın Tanımı

Örgüt içindeki insanları etki altına almak ve etki altına aldığı kimseleri kendi çıkarları doğrultusunda hizmet etmesini sağlayacak şekilde sergilenen davranış biçimi, politik davranış olarak tanımlanmaktadır (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Gandz ve Murray, 1980).

Aslında politik davranış için farklı tanımlar yapabilmek mümkündür. Politik davranış hakkında kullanılan ana unsur örgüt üyesi olan bireyin, kendi menfaatlerine öncelik vermesi ve hizmet etmesidir. Bu durum, kurumlar içinde negatif etki oluşturmalarına rağmen, kişilerin arzu ettikleri neticelere daha hızlı ulaştıkları görülmektedir. Örneğin, Luthans (1995) politik davranışı, örgüt üyelerinin örgüt içinde çok hızlı ve kısa yoldan yükselebilmek için sergiledikleri davranış olarak tanımlar. Politik davranışın meydana gelmesi için olağan bir durumun olmaması ve belirsizlik halinin ortama hâkim olması gerektiğini vurgular. Politik davranış bu durumu, içinde bulunan örgüt üyelerinin istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için uyguladıkları faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Diğer yandan Barnard (1938) ve March (1962)'a göre örgüt içinde sorunların nasıl çözüleceğine dair belirli bir usul yok ise, diğer bir deyişle, örgüt üyesi olan kişi sorunların çözümünde hangi örgüt üyesi ile iletişime geçeceğini bilmiyorsa, örgüt üyeleri bu durumlarda kendi menfaatlerini örgütün menfaatlerinin önüne geçirek politik davranışlar sergileyebilirler. Netice olarak, örgütler diğer bir deyişle kurumlar zaman içinde politik yapılar halini alır.

Bazı araştırmacılar, örgüt içinde gerçekleşen politik davranışların daha çok örgütün üst kademelerinde yaşandığını iddia etmişlerdir. Bunun nedeni olarak da örgütün üst kademelerinde belirsizlik durumlarının daha sık yaşandığına ve zorunlu olarak kararların da bu belirsizlik hallerinde alındığına işaret etmişlerdir (Ferris, Russ ve Fandt, 1989; Madison vd. 1980).

Politik davranışların örgüt için olumsuz tarafları olduğu gibi, yararlı tarafları da bulunmaktadır. Bu durum örgüt üyesinin politik davranışı nasıl kullandığına bağlıdır. Örneğin, örgüt çalışanlarının örgütün veya kurumun menfaatleri doğrultusunda karar verilmesini ciddi anlamda destekleyecek politik davranışlarda bulunabilirler. Görüldüğü üzere kurum çalışanları politik davranışını kurumun menfaatleri yararına kullanabilmektedirler. Ancak örgüt üyesi, örgüt içinde daha hızlı yükselebilmek için diğer örgüt üyelerinin sorumluluk alanına giren işleri de sahiplenerek, görüldüğünden daha farklı algılanmaya çalışarak, amacını gerçekleştirmek uğruna ciddi bir çabaya girişebilirler. Kişisel menfaatlerini örgütün menfaatlerinin önünde tutan örgüt üyesi, örgüt içindeki diğer örgüt üyelerinin adalet duygusunu, çalışma isteğini ve iş hakkındaki düşüncelerini etki altına alarak, örgüte dolaylı olarak zarar verebilir (Aryee, Chen & Budhwar, 2004; Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Karatepe, Babakus & Yavaş, 2011).

Örgüt içinde her ne kadar politik davranışların olmadığı bir dünya arzu edilse de, örgütlerin içinde politik davranışlardan kaçınmak pek de kolay bir durum değildir. Her örgüt üyesinin (yöneticiler, özel kalem müdürleri, diğer çalışanlar vs.) örgüt içinde menfaatleri, istekleri ve amaçları söz konusudur. Bu nedenle bütün örgüt üyelerinin isteklerini karşılamak gerçek bir durum değildir. Örgüt içindeki kaynakların sınırlı olduğu da düşünülürse, örgüt üyeleri için politik davranış vazgeçilmez bir unsur olacaktır (Doğan, Bozkurt & Demirbaş, 2014: 40).

Örgüt üyelerinin örgüt içinde gerçekleştirdikleri politik davranışlar örgütleri politik arenalara dönüştürmektedir. Bu politik arenalardan her örgüt üyesi başarılı olarak çıkamamaktadır. Böylece bazı örgüt üyelerinin sergiledikleri politik davranışlar, onların hedeflerine ulaşmasını sağlarken diğerlerinin aleyhine sonuç verebilmektedir.

2.1.1. İçsel ve Dışsal Boyut

Bu boyutun temeli örgüt üyelerinin gerçekleştirdikleri politik davranışların kurum içinden veya kurum dışından yapılan müdahalelerle ortaya konulmasıdır. Diğer bir deyişle; politik davranışta bulunan örgüt üyelerinin beslendikleri kaynaklar, yani içsel ve dışsal boyut, örgüte müdahalenin içeriden veya dışarıdan olmasını ifade eder.

Dışsal boyutta, politik davranış sergileyen örgüt üyesi, dışsal etmenleri politik davranışa ekleyerek dışsal kaynakları kişisel hedefleri için kullanmaktadır. Örgüt ile alakalı gizli olan bilgileri dışarıya sızdırmak, örgüte dava açmak, örgütten olmayan bireylerle birlikte hareket etmek örnek olarak gösterilebilir.

İçsel boyutta ise politik davranışı sergileyen örgüt üyesinin örgüt içerisinde bulunan kaynaklardan yararlanmasıdır. Diğer örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını giderecek şekilde onlara yardım da bulunup güvenini kazanmak, örgüt üyelerinin sürekli olarak kendisine borçlu olduğu imasını uyandırmak, engel teşkil edecek davranışlarda bulunmak, örgüt içindeki, bazı örgüt üyeleri ile birlikte hareket etmek örnek olarak gösterilebilir.

2.1.2. Yatay ve Dikey Boyut

Politik davranışın içerisindeki bütün pozisyonlara sahip örgüt üyeleri, sürekli birbirleri arasındaki ilişkileri etkileme potansiyeli söz konusudur. Örgüt içinde, her örgüt üyesinin, istisna olmadan kullandığı bir boyuttur. Örgüt üyelerinin hiyerarşiyi önemsemeden, şikâyetlerde ve taleplerde bulunmaları, mentor-hami (politik danışman) ilişkisi örnek olarak gösterilebilir. Yatay boyutta ise; resmi olmayan ilişkiler, karşılıklı olarak menfaat ilişkisi içinde olmak, örgütlerinin çıkarı dayalı yardımlaşmaları örnek olarak gösterilebilir (İslamoğlu & Börü, 2007: 138).

2.1.3. Meşru ve Meşru Olmayan Boyut

Örgüt içinde kullanılan, ast ve üstlerin normal olarak karşıladığı ve yapılan işin bir parçası olarak görülen boyut, meşru boyut olarak tanımlanabilir (Erdem & Alayoğlu, 2016: 89). Yöneticiye şikâyette bulunmak, hiyerarşi düzenini dikkate almamak, güç sahibi kişilerle sürekli olarak iş ilişkisi ve arkadaşlık kurmak, meşru boyuta verilecek örnekler arasındadır. Fakat birtakım politik davranışlar örgüte zarar verdiği için, meşru olarak kabul görmemektedir. Toplu halde mazeret sunarak işe gelmemek, isyana varacak hareketlerde bulunmak, örgüt kurallarına itaat etmemek, meşru olmayan boyuta örnek olarak gösterilebilir. Netice itibarıyla, örgüt içinde gerçekleştirilen olumlu politik davranışlar meşru boyut, olumsuz davranışlar ise meşru olmayan boyut içinde değerlendirilebilir.

Politik davranışlar, örgütsel yaşam için vazgeçilmez unsurlardır. Politik davranış, örgütün onaylamadığı sonuçlara ulaşmak ya da onayladığı sonuçlara uygun olmayan bir şekilde ulaşmak için kişilerin etkileme özelliklerini kullanılmasıdır. Allen ve Mayes'in bu benzetmesinden politik reaksiyonun örgütlerin kendi içlerinde kabul edilmeyen durumu anlattığı söylenebilir (Ferris, Davidson, Perrewé & Atay, 2010; Mayes & Allen, 1977; Pfeffer, 1981; Mintzberg 1985 vd.).

2.2. Politik Becerinin Tanımı, Doğası ve Önemi

Güncel çalışma hayatında çalışanların kurumlarına olan sadakatlerini ve alakalarını devam ettirerek, çalışma ortamlarını, işe bağlılıklarını düşünmek ve buna göre tasarım yapmak, iş yapmayı sevmelerinde önemli bir etmen haline getirmiştir. Buna bağlı olarak istihdam edilenlerin performansını ve verimliliğini arttırmak için birçok unsur vardır. Politik beceri, çalışma ortamında başkalarını anlayabilme kabiliyeti ve bu kabiliyeti diğer çalışanların yetenek ve iş tutuşlarını yukarı taşımak için kullanabiliyor olmasıdır. Bu durum, örgütün içinde bulunanlarca, sosyal beceri ve diğerlerinin tutum ve hareketlerini, değişik ve farklı isteklere entegre edebilme kabiliyeti şeklinde kendini göstermektedir (Kolondinsky Ferris, Hochwarter, Kacmar, Treadway, Douglas & Frink, 2005; Perrewé & Nelson, 2004).

Çalışmanın yapıldığı belediye kurumları da birçok organizasyonla benzer kendine has yönler taşır. Belediye, il, ilçe, bucak gibi yerleşim yerlerinde sokakların bakımı, temizlik, aydınlatma, su, esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerini gören, başkanı ve üyeleri seçimle gelen, tüzel kişiliği olan bir örgüttür. Belediyenin, önceden belirenmiş olan amaçlara etkili bir biçimde ulaşıyor olması, birçok etmenlere bağlıdır. Belediyenin insan kaynağının kamusal amaçlara hizmet etmesi için örgütsel ve takıma dair dinamiklerin sağlanması da bu undurlar arasında almaktadır.

Politik reaksiyonlar, belediyelerde örgütsel birlikteliği sağlamaktadır. Lider davranışlarının ve yaklaşımların amacına varabilmesi için belediye başkanları ve özel kalem müdürlerinin politik beceriye sahip olup olmadığı konusu önem arz etmektedir.

Bütün örgütlenmelerde görüleceği üzere belediyelerde de karşılaşılan politik reaksiyonların gerçek gayesi, örgüte mensup kişilerin bu ortamda elde ettiği kişisel etki

alanlarını daha da etkili kıлып bunu sürdürebilmesidir. Bu durum, örgüte bağlı kişilerin, örgütün kendi hayatında rastlanılan her çeşit stres kaynağının olumsuz etkilerini normalden az hissetmelerinde büyük rol oynamaktadır (Özdemir & Gören, 2015; Harrell-Cook, Ferris & Dulebohn, 1999).

Araştırmacıların çoğunluğu, örgütlerin politik birer mücadele alanları olduğu hususlarında fikir birliği içindedirler. Mintzberg (1983) ve Pfeffer (1981) örgütlenmelerde politik bakışın varlığını iddia etmiş ve kaçınılmazlığının arkasında durmuşlardır. Politik alanlarda etkin olmak için, şahısların politik beceriyi kanıksamış ve içselleştirmiş olmaları yönünde bir sav oluşmuştur. Bu olgunun daha net ve herkesçe anlaşılabilirliği adına bu hususlarda derinlemesine yeni çalışmalar yapılması yüksek önem arz etmektedir. Buna rağmen politik beceri alanında tatmin edici miktarda çalışma yapılmamış ve araştırmacılar tarafından konu yeterince değerlendirilmemiştir.

Mintzberg (1983), şahısların etkin olmaları ve başarabilmeleri için, bir şekilde ayrı ayrı iki özelliği haiz olmalarının önemli olduğu belirtilmiştir. Özelliklerden birincisi, politik hareketlilik aksiyonu almadan önce, şahısların bilgileri, deneyimleri ve zamanları gibi önemli ve şahsi birikimlerini harekete geçirmeleri için istekli olmaları ile ilgilidir. Bu da “politik istek ve politik beklenti” şeklinde dile getirilmiştir. İkinci özellik, şahısların politik beceriye sahip olarak politik niyeti güçlendirmesidir. Atay (2010) Mintzberg (1983) politik davranışların temelini politik beceriden geçtiği tezini savunmuştur.

Politik yetenek, kısmen de olsa kişilerin doğuştan aldıkları bir davranış biçimidir. Ancak zaman içinde kişilerin istek ve arzuları doğrultusunda bu yetenekler geliştirilebilmektedir. Bireyler politik beceriye duyarlı bir şekilde doğmaktadır. Ancak buna has çevre faktörleri ve hayatın pratiği olmadan, politik becerilerin geliştirilmesi söz konusu değildir. Politik becerinin gerçek anlamda etkili oluşu kişilerin davranışlarının etraftaki isteklere ve içinde bulunduğu durumun şartlarına göre uyarlama yeteneğine bağlıdır. Kişiler politik beceriye doğuştan sahip olabilir, fakat herkes çevresini doğru bir şekilde algılama ve karşısındaki kişiyi ikna edebilme kabiliyetine sahip olamayabilir. Ancak bu durum politik becerinin geliştirilemeyeceği anlamına gelmez.

2.3. Politik Becerinin Boyutları

Politik kabiliyetin 4 ana omurgası bulunmaktadır. Bunlar, sosyal zekâ (social astuteness), şahıslar arası etki (interpersonal influence), karşılıklı ilişki ağı oluşturma kabiliyeti (networking ability) ve içsellik-samimiyet (apparent sincerity) şeklinde önümüze gelmektedir (Perrewé, Brouer, Ferris, Treadway Douglas & Lux, 2007).

2.3.1. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ, insanları anlamlandırma kabiliyeti şeklinde tanımlanabilir. Sosyal zekâ seviyeleri yüksek olan insanlar, sosyal olayları ve olguları daha kolay anlamının yanı sıra, kişisel bir takım etkileşimleri de daha yerinde anlayabilmektedirler (Perrewé & Nelson, 2004). Politik becerileri üst seviyede olan insanların, çevresini dikkatle inceledikleri gerçeğiyle birlikte, farklı bir takım sosyal ortamlara da hızlı adapte olma seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda sosyal zekâsı yüksek olan bu kişiler, sosyal ortamlarda ve bireylerarası iletişimde de üst seviyede performans göstermektedirler (Blass & Ferris, 2007; Atay, 2010).

Sosyal zekâsı yüksek bireyler, kendilerine ait farklı yeteneklerinin üst seviyede olması ve güçlü muhakeme yetenekleri olması gibi yetilere sahiptirler. İlgili bireyler, kendileri dışındaki insanlara karşı kişisel ilişkilerinde çok daha tatmin edici olarak görünmektedirler (Ferris, Davidson, Perrewé & Atay, 2010). İnsanları analiz etme ve gözlem becerisi yüksek olan bu kişiler, başka bir anlam dünyasına sahip insanların davranışlarını kolay anlayarak ve onların durumlarına kolay adapte olarak, zeki bir görüntü sergilemektedirler.

2.3.2. Kişiler Arası Etki

Politik becerinin diğer bir boyutu kişiler arası etki olarak adlandırılabilir. Bu yetiye sahip olan insanlar, çevredeki insanların değişen isteklerine karşı uyum sağlama becerisinin yanında, başka insanlar üzerinde dikkat çekici bir etki ve sinerjiye sahiptirler (Ferris, 2005; Özdemir & Gören, 2015; Atay, 2010; Blass & Ferris, 2007).

Politik beceri sahibi insanlar, şahıslar arası etki yetilerini, birlik ve beraberlik oluşturmayı kolaylaştıran bir etkili davranış şeklinde görmektedirler (Frink & Anthony,

Perrewé, 2000; Ferris, 2012: 37–60). Etki seviyesi yüksek olan bireyler, işbirliği yapmak adına, iş arkadaşlarında iyi bir izlenim bırakırlar ve bu tür davranışları çevrelerindeki insanları denetlemek amacıyla kullanırlar. Bu şahısların, çevrelerindeki insanlara uyguladıkları profesyonelce davranışların, ikna kabiliyetlerinin, yüksek bir özgüvene dayalı tavırlarının olduğu görülür (Ferris, Davidson & Perrewé, 2005).

Özgüveni yüksek, kişiler arası pozitif ve etkin bir görünüm sergileyen bireylerin, oldukça fazla esneklik kabiliyetine sahip oldukları görülür. Bu kişiler, diğer insanların kendilerine has bir takım ani reaksiyonlarını anlamak için davranışlarını pozisyona uygun duruma getirerek düzenlerler. Çevresinde sürekli pozitif olan, üreten, sevimli, sevecen insanlar şeklinde görülen bu kişiler, bazı hareketlerini de etraflarını takip etmek amacıyla sergilemektedirler. Aynı zamanda, açıktan açığa politik olmamak ile beraber, siyasi manevraları fazla performans harcamadan dürüstçe sergileyen, etkileyici liderler şeklinde görülürler. Bu hassasiyet, örgütlerde olumsuzluklardan daha çok pozitif algılanmaya sebep olmaktadır (Perrewé & Atay, Ferris, Davidson, 2010).

2.3.3. İlişki Ağı Kurma Becerisi

Bu beceri, bağlantı kurma, arkadaş ilişkileri kurma, birlikte hareket etme, samimi ilişki kurma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. İlişki ağı yüksek olan kişiler, fırsatlar oluşturma ve bu fırsatları kendi faydalarına dönüştürme adına kendilerini bu şekilde konumlandırabilmektedirler. Politik beceriye sahip olan insanların, güce sahip olarak algılanmaları, bunların rahatlıkla güçlü, yararlı beraberlikler kurmalarına yardımcı olmaktadır (Perrewé & Nelson, 2004).

Güçlü politik beceriye sahip olan bireyler, zorlu ilişkileri kullanma ve verimli bir hale getirme konusunda yetenek sahibidirler. Kişisel ve örgütsel gayeler sebebiyle, yaptıkları ilişkileri değerli ve önemli görürler. Bu kişiler rahatça arkadaşlık kurabilir, güçlü ve faydalı ortaklıklar geliştirebilirler (Perrewé & Atay, Ferris, Davidson, 2010).

İlişki alış verişi kurma marifeti yüksek olan kişiler, rahatça, yeni arkadaşlıklar edinirler ve bu arkadaşlıkları bir kısım gayelere dönük olarak topluluk için zamanı ve vakti geldiğinde uygun bir şekilde kullanacak öz güvene sahiptirler (Ferris vd., Atay, 2010; Özdedir & Gören, 2015; Blass & Ferris, 2007). Yüksek ilişki ağı kurma becerisine sahip

kişiler, diğer insanlardan zamanlama açısından yardım isteklerini çok iyi ayarlayabildikleri gibi çevrelerinde beklentilere karşılık vermek için istekli bir birey görüntüsü vermektedirler (Ferris, Davidson, Perrewé & Atay, 2010).

2.3.4. Samimi Görünme

Samimi görünme, politik becerinin son birleşeni olarak adlandırılabilir. Üst düzey politik kabiliyete sahip şahıslar, üçüncü kişilerde inandırıcılıktan uzak olmayan, samimi ve onurlu bir izlenim yaratmaktadırlar. Başka bir deyimle, insanların belirli bir çizgide hareket etmesi anlamında içten ve duygu yüklü algılanma boyutu çok önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi, kötü niyetli olduklarına dair şüphe uyandıran insanların başkalarını etkileme gücünün olmayacağındandır (Ferris vd., 2005'den Akt; Özdemir & Gören, 2015; Atay, 2010; Blass & Ferris, 2007). Politik kabiliyete sahip bireyler, çevrelerinde emin olunan, güven veren, içten ve samimi bir şekilde algılandıkları ve göründükleri konusuna önem verirler.

Samimi görünme özelliği yüksek seviyede olan insanlar, çevrelerince güvenilir olarak algılanmalarının yanında, ayrıca kendi şahsiyetlerinden emin olma doğrultusunda algı ve duygulanım göstermektedirler. Bu nedenle onların bu yöndeki davranış ve tavırları can sıkıcı bir şekilde algılanmamaktadır. Ayrıca davranışlarının yönlendirici ve bir takım zorlayıcı unsurlar içermemesi nedeniyle, çevreleri tarafından güven ve itimat duygusu yüksek kişiler olarak bilinirler. Kullandıkları yöntemler çok kurnazca ve akıllıca gözükse bile, etraftakilerce sadece kendi faydalarına yönelik niyetleri oldukları şeklinde algılanmazlar.

Bu boyutta yüksek olan bireyler, gerektiği zaman, gerçek niyetlerini gizlemektedirler ve aynı zamanda bu gizleme sürecini çok başarılı bir şekilde gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler. Bu kişiler, toplumdaki insanlara tam da istedikleri şekilde görünebilmektedirler.

Aslında bu noktada konu tam olarak sadece şahsın samimi veya içten olup olmaması ile ilgili değildir. Kişiler yapmacık tavırları olduğunda da samimi ve içten olarak tanımlanabilmekte veya tam tersi bir okuma ile söylenecek olunursa, içten ve samimi olduğunda da sinsi olarak tanımlanabilmektedir. Burada gerçek amaçtan çok kişinin

politik becerisi ile neyi yansıttığı önem kazanmakta ve güven ve itimat uyandırmak için politik beceri kritik bir anahtar görevi görmektedir (Ferris, Davidson, Perrewé & Atay, 2010).

2.4. Politik Becerinin Etkileri

Politik beceri, bireyin kendisi için diğer şahısları etkileyebilmesine dair yetkinliğini gösteren bir kavram olarak tanımlanabilir (Ferris, Treadway, Douglas & Lux, Perrewé, Brouer, 2007). Politik beceri bireyin hem kendisini hem de diğer bireyleri etkileyen bir yetkinliktir.

2.4.1. Politik Becerinin Birey Üzerindeki Etkisi

Politik beceri, bireyin hedeflerine varabilmesi maksadına dönük, davranışlarını bu amaçlarla kullanmasını içeren bir kavramdır. Bu becerisi yüksek olan bireylerin topluluk içinde odakları ve topluma karşı hareketlerinin temelinde bu düşünsel altyapı olduğu söylenebilir. Politik becerinin örgütte değerli kaynakların rahatça elde edilebilmesinden dolayı kritik bir hassasiyet de barındıran bir iç kaynak vazifesi gördüğü değerlendirilmektedir.

Politik beceri, bireyleri ve durumları iyi anlamlandırabilme ve etkileyebilme bakımından da üst seviye bir yetkinlik oluşturduğundan bireyler arası etkiye de neden olabilmektedir. Politik beceriye sahip olan kişiler, kabul edilebilir öz değerlendirmeler sonucunda şahsına münhasır bir güvenlik anlayışı da geliştirebilirler. Aynı zamanda politik beceri ile iş yoğunluğu ve stres arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu düşünülebilir. Bu nedenle politik yetkiye haiz bireyler, strese neden olan dışsal etkileycileri, olumsuz etkileri bertaraf edebilecek bir duruma getirecek şekilde anlama ve değerlendirme yetisine sahiptirler. Aslına, politik kabiliyet, çalışanların daha az stres ve gerginlik deneyimlemelerine ve kendinden emin bir öz güven geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas & Lux, 2007).

2.4.2. Politik Becerinin Diğerleri Üzerindeki Etkisi

Politik beceri tanımı gereği diğerleri üzerinde etki oluşturan bir kavramdır. Politik beceri çalışma alanında diğer insanları etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanır. Yüksek

politik yeteneğe sahip olan insanlar, her türlü durumda etkileme taktiklerini ya da stratejilerini iyi bir şekilde seçmekte ve uygulayabilmektedirler (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouver, Douglas & Lux, 2007).

Sosyal anlamda kendini yeterince geliştirmiş bireyler, davranışlarını; doğru olan bir neticeye göre ayarlayarak, çoğu çevrenin isteklerini karşılayabilecek potansiyele sahiptirler. Cantor ve Kihlstrom (1987)'a göre yüksek politik yeteneği olan insanlar, davranışlarında içinden gelen ve sıcak ilişki kurma, şahıslar arası etkileşimleri ve samimi görünme yeteneklerini kullanma gibi ayrıcalıklara sahiptirler. Diğer bir husus, politik beceriye sahip olan insanların ilişki portföyü oluşturma kabiliyetlerini kullanarak daha çekici hale gelmeleri ve etkili alanlarında gerekli sosyal ilişkileri inşa ederek daha güçlü hale gelebilmeleridir. Politik kabiliyetin özü bazı politikaları kullanarak odaklanılan kişinin veya bu odaktaki oyuncuların ortaya çıkarttığı izlenimleri görünür hale getirmek ve yönetmek üzere bir araya getirmektir. Özel olarak, hedefteki bireyler politik yeteneğe sahip olan bireyleri dürüst, güvenilir, sorumluluğunu bilen cana yakın ve samimi olarak değerlendirme potansiyeline sahiptirler. Ayrıca politik yetisi yüksek olan insanlar etraflarındaki diğer insanları etkileyerek, kendileri hakkında karizmatik ve gizemli bir algıya kapılmalarını sağlamaktadır (Ferris, Treadway, Douglas & Lux, Perrewé, Brouer, 2007).

2.5. Stres Etkenlerine Kalkan Olarak Politik Beceri

İş sahalarında stres faktörlerinden kaçınmak için çeşitli yollar bulunur. Politik beceri bu etmenlerden biri olarak görülebilir. Politik beceri, çalışan bireylerin direk olarak örgütsel ve bireyler arası stres sebeplerine yönelik algılarını hafifletici şeklinde de kullanılabilir. Politik becerisi yüksek liderlerin iş gördükleri alanda öz güvenleri yüksektir. Bu durumda çevrelerindeki gelişmeleri stres oluşturacak şekilde görme olasılıkları daha düşük olmaktadır. Ayrıca, politik beceri tecrübe edilmiş belirtiler ile algılanan stres kaynakları arasında koruyucu zırh görevi de yapmaktadır. Bu sebeple, çalışanların çalışma sahasını tedirgin edici bir şekilde görüyor olmaları durumunda bile, politik kabiliyet olumsuz tepkiyi en aza indirmek için bir kalkan görevi görmektedir. Esas olarak, politik beceriye sahip bireyler, kendi çevreleri konusunda kontrolünün ellerinde

olduklarını algısına yoğun bir şekilde sahiptirler (Nelson & Perrewé, 2004). Politik kabiliyete haiz bireyler, strese bağlı uyarıları daha normal içselleştirip, değerlendirmeleri sayesinde daha yavaş ve sükûnet içinde, öz güvenli bir şekilde, gerginlik yaşama olasılıklarını en aza indirebilmektedirler.

Yöneticiler, politik beceriye sahiplerse, mevcut ortamlarını, endişe verici olarak hissetme ihtimalleri çok düşüktür. Politik kabiliyet, hissedilen stres ana unsurlarıyla birlikte, gerilimli çalışma ortamında arabulucu işlevi görmektedir. Yöneticilerin bulunduğu ortamı stresli olarak tanımlandıkları zamanlarda dahi, politik beceri stres kaynaklarının negatif etkilerini azaltmak amacıyla işlevsel bir şekilde değerlendirilebilir (Frink & Anthony, 2000; Beehr & Bhagat & Akt. Perrewé, Ferris, 1985).

Çalışma ortamındaki gerilime cevap olarak, politik kabiliyet ile alakalı bazı hususlar hassasiyet gösterilmesi gereken bir öneme sahip olmaktadır. Bu hususlardan ilki özgüvenle ilgilidir. Politik becerisi yüksek bireyler, başka bireyler ile olan tecrübelerine dayanarak, neticeleri dilediklerince değiştirebileceklerine inanır ve kendilerinden sonuçlar konusunda emindirler. Bu sebepten politik kabiliyetin, sorunların üstesinden gelme, başarılı olmanın yanında kendinden eminlik ve güven duygusunun oluşmasına katkısı büyüktür. İkincisi, yüksek politik beceriye sahip olan bireyler, kişiler arası etkileşimleri fırsat olarak görmektedirler. Sonuca bakıldığında çalışma ortamı politik beceriye sahip olmayan bireyler tarafından ele alındığında stres ortamı üretirken, politik beceriye sahip olan bireyler tarafından ele alındığında ortamı her zaman ve istediği takdirde yönlendirebileceğine dair inançla kişiler arası ilişkileri fırsata çevirebilecek bir etkiye sahiptir (Perrewé & Atay, Ferris, Davidson, 2010).

2.6. Politik Becerinin Geliştirilmesi

Rekabetin yoğun olduğu iş ortamında çalışanlar etkin ve faydalı olabilmek için politik becerilerini geliştirebilecek alanlar bulmalıdırlar. Öz güvenli ve yüksek pozitif politik beceriye sahip bireyler, etraflarındaki bireylere kendi gerekliliklerini önemsetebilmekte ve kişilerin taleplerini belirleyebilmektedirler. Bu bireyler herhangi bir başka birey ile konuşma halindeyken karşısındaki bireyi etkileyebilmek adına, nasıl bir etkileşim tarzı

sergilemesi gerektiğini, buna bağı olarak ses tonunu ve beden dilini nasıl ayarlaması gerektiğini iyi bilir ve iletişimi etkin kullanırlar.

Genel bir perspektiften bakıldığında, kişinin politik becerisini daha etkin kullanarak etrafını keşfediyor olmasını alışkanlık haline getirmesi ve ardından da çevrelerinde oluşturacakları etkileri verimli bir şekilde gözlemlemesi kurumsal imaj ve performans açısından son derece önemlidir. Günümüzdeki kurumsal eğitimlerin birçoğu şahısların karşılarındaki muhataplarını başarılı bir şekilde etkileyebilmelerine imkân sağlayacak eğitimlerden oluşmaktadır. Politik beceri eğitiminin faydalı olması isteniyorsa, tüm katılımcı bireylerin eşit bir biçimde aktivitelerin tamamına katılabilecekleri gibi, rekabetçi olmayan destek sağlayabilecek ortamlarda bulunmaları icap etmektedir (Ferris, Davidson, Perrewé & Atay, 2010).

2.7. Politik Beceri ile İş ve Kariyer Başarısı

Politik kabiliyet, toplulukların bütün katmanlarındaki çeşitli iş alanlarında verimlilik ve performans açısından aşırı hassasiyet arz etmektedir (Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2000). Politik kabiliyete haiz bireyler, durumun gerektirdiği davranışı sergileyebilmektedirler. Ayrıca duygu yüklü yönlerini kullanarak düzenlerini değişik iş durumlarına uygun hale getirmeyi başarırlar. Politik beceriyle haiz bireyler, en zor müşteriyle veya en anlaşılması güç mesai arkadaşlarıyla etkin bir diyalog ve iletişim kurabilirler. Bununla beraber politik becerinin, bireylerin çalışma alanındaki verimliliklerinin kişi iletişimlerini kolaylaştıran etkisi de söz konusudur (Perrewé & Atay, Ferris, Davidson, 2010). Bu tür avantajlara sahip olan bireylerin kariyerlerinde de daha başarılı olmaları kaçınılmazdır.

2.8. Düşük ve Yüksek Politik Beceriye Sahip İnsanlar

İnsanoğlu yeryüzüne, dikkat çeken yetkinliklere ve yeteneklere sahip olarak gelmektedirler. Kişilerdeki bu gibi yeteneklerin var oluştan kaynaklandığı gibi bazılarının da daha sonradan kazanılması mümkündür.

Politik beceri aynı zamanda şahısların iş yapma becerilerine de etkisi büyüktür. Buna sebep olarak da, vasat politik yeteneğe sahip olan bireylere nazaran, politik becerisi

yüksek olan bireylerin ikna kabiliyeti, ilişki kurma ve sosyal zekâ gibi alanlarda kendilerini gösterme açısından daha iyi olmaları gösterilebilir. Tavır ve hareketlerinde insanlar üzerinde olumlu algılar oluşturabilen insanların politik becerileri yüksektir. İyi niyete sahip olan, ancak politik beceriden yoksun olan insanların, güven ve rahatlık oluşturmaları çok daha zordur. Zekâyâ ve politik beceriye sahip olmak çok değerlidir, ancak başarı nedeni olarak politik beceriye sahip olmak bazen zekâdan önce gelebilmektedir (Ferris, Davidson, Perrewé & Atay, 2010). Görüldüğü üzere politik becerinin organizasyonlar ve topluluklar üzerindeki etkinliklerini görmemezlik gelmek mümkün değildir. Bundan dolayı politik beceri topluluk verimliliği ve çalışanların motive edilmesi anlamında vazgeçilmeyecek bir öneme sahiptir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ GÜCÜ ATIKLIĞI

3.1. Atıklık Kavramı ve Kapsamı

Çağımızda içinde bulunduğumuz dinamiklerde, bütün dünyada çok hızlı bir değişim yaşandığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Buna bağlı olarak, işletmelerin karşılaştıkları belirsizlikler her geçen gün daha da güçleşmekte ve gittikçe artmaktadır. Rekabete açık olan piyasalardaki küreselleşme; teknolojik gelişim baş döndürücü bir ilerlemeyle değişmektedir. Ürünlerin yaşam süreleri eskiye nazaran kısaltmakta; müşterilerin istek ve ihtiyaçları çok daha hızlı bir şekilde değişim göstermekte ve müşteriler kişiselleştirilmiş ürünler talep etmektedir. Ayrıca bilgiye, teknolojiye ve sermayeye ulaşılması, günümüze kadar hiç olmadığı kadar kolay hala gelmiştir. Muallaklığın bu kadar yoğun yaşandığı bir ortamda, rekabet etmek gerçekten güçleşmiştir. Bu gibi belirli olmayan ve zorlu evrelerde işletmelerin, hayatlarını devam ettirmeleri ve gelişimlerini sağlamaları münasebetiyle etraflarında oluşan olumlu olumsuz bütün hareketliliklerin farkında olmaları, bu hareketlilikleri algılayabilmeleri, yorumlayabilmeleri ve buna da cevap verebilme aksiyonunu gösterebilmeleri başarıları için altın değerindedir. Bu nedenle işletmelerin artık daha esnek olmaları, talep edilenlere hemen yanıt verebilmeleri, devamlı, yenilikçi ve gelişimci olmaları daha da önem kazanmıştır. İşletmeler, bu gibi değişimleri, fırsata çevirip avantajlı bir duruma dönüştürmeyi bilmelidirler. Tarif edilen bu ortamda işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına sıradan ve standart yöntemler kâfi gelmemiş ve birçok araştırmacı bu durumun çözümü olarak atıklık kavramını önermiştir.

İlk etapta 1950'li yıllarda hava harp sahasında ortaya çıkan atıklık kavramı, havada süzülen bir uçağın, aniden manevra durumunu değiştirme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım, daha tekniğe dayalı farklı nitelikler barındırmaktadır. 1980'li yılların sonlarına varıldığında birçok örgüt, çevrelerinde meydana gelen değişime yanıt verebilmek adına, yeniden inşa edilme ve değişim mühendisliği gibi farklı metotları kabul etmişlerdir. Ancak zaman geçtikçe, bu geçmişe ait anlayışlar ve çözüm yolları etkinliğini kaybederek, yerlerini yeni uygulama ve yaklaşımlara terk etmişlerdir.

Bu nedenle, örgütsel değişim unsurlarına adapte olmanın modern yollarından biri, atiklik kabiliyeti ve yetkinliğinin elde edilmesidir (Yaghoubi, Sarabandi & Banihashemi, 2011: 248). Atiklik, yaşamımızı devam ettirdiğimiz bu çağda, hızlı değişime ayak uydurmayı arzu eden örgütlerin geliştirdiği yetkinlik, metot ve uygulamalardan oluşmaktadır.

1980'li yıllarda Amerika'da üretime yönelik olan sanayi sektörünün zayıflama eğilimi içine girmesi ve rekabet etmenin zamanla güçleşmesi nedeniyle 1990'larda Amerikan Meclisi bu konuda önlemler getiren birtakım kararlar alma zarureti duymuş ve bu kararları mecliste onaylamıştır. Amerikan Savunma Bakanlığı bir departman meydana getirerek Amerika Birleşik Devletleri üretim sektörünü yeniden inceleme düşüncesi doğrultusunda Lehigh Üniversitesi'nde çalışan bir grup uzman ve akademisyen beraber bir rapor oluşturmuşlardır (Yeganegi & Azar, 2012: 2537). Bu noktada bir üretim stratejisi olarak atiklik kavramı, 1990 yılların başlarına doğru Lehigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü araştırmacılarınca ortaya koyulmuş olup bu tarihten itibaren ilgi görmeyi sürdürdüğüne tanıklık edilmektedir (Nejatian & Zarei, 2013: 241). Dolayısıyla, örgütsel anlamda kullanılan atikliğin ileriye yönelik ve geliştirilebilir bir kavramsal fikir olduğunu söyleyebiliriz.

Birçok sektörde yönetimlerin geçmişte bulunan dönemlerdeki arşiv kaynaklarında örgütlere değişim dinamiğini temin edecek alternatif mekanizmalar ve yetenekler üzerine çalışmaların olduğuna denk gelinmektedir. Değişim ihtiyacı dolayısı ile girilen çalışmalar ve yönetsel süreçler örgütlerde uyum sağlama ve esneklik kabiliyetlerinin gelişimlerine sebep olmuştur.

Günümüz dünyasında, değişimin çok hızlı olması, yüksek oranlarda kendini göstermektedir. Bundan dolayı hızla değişen dinamikler beraberinde kağos ve kargaşayı meydana getirmektedir. Buna bağlı olarak örgütlerde değişime liderlik yapacak örgütsel kabiliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde, sürekli aksiyon barındıran bir ortamda yaşamını sürdürmek isteyen örgütler, devamlı ve hızlı bir şekilde değişime ayak uydurma yeteneğini geliştirmek zorundadırlar. Özellikle 1980 ve 1990 yıllardan itibaren tüm sektörler değişimle yüzleşmek zorunda kalmıştır. Özellikle günümüz dünyasında

atiklik kavramı, bilimsel çalışmalarda ve yönetsel uygulamalarda karşılık ve olumlu destek bulan önemli bir ilgi odağına dönüşmüştür.

Atiklik kavramının birçok araştırmacı tarafından çeşitli biçimlerde tarifi yapılmıştır. Aşağıda bazı örnekler yer almaktadır:

“Atiklik, tahmin edilemeyen değişimlere maruz kalmış toplumlarda geliştirmek ve başarıyı yakalamaktır” (Maskel, 2001: 5).

“Atiklik; iş yapma biçimlerinin, iş süreçlerinin ve işler arası ilişkilerin aktif olarak sıfırdan yapılandırmaya çalışırken, bunun yanında devamlı toplumsal gelişebiliyor olma kabiliyetidir” (Hormozi, 2001: 132).

“Atiklik; örgütsel bağlara sahip insanların bilgi ile donatılmış kabiliyet sahibi üstün teknolojilerin iç içe geçmesidir” (Kidd, 1994: 10).

Teknolojik olarak yüksek kaliteli, kişiye özel üretimlere artan ihtiyaçlara en hızlı bir şekilde reaksiyon gösterme kabiliyetine sahip işletmelerin, rekabette üstünlüğe bağlı olarak hayatta kalmaları mümkün olacak ve işletme devamlılığı sürekli hale gelecektir. Atik olabilmek için yumuşak ve değişebilir teknolojilerin üstün kabiliyetlere büründürülmüş, aynı zamanda yeteri kadar, bilgi birikimi olan, motivasyonu sağlanmış ve yetki verilmiş iş gücü ile entegre edilmiş olması gerekmektedir. Bu iç içe geçmişlik, yönetim ve organizasyon şemalarında doğru biçimde değerlendirmeli, işletmelerin kendi içlerinde ve dış çevrelerinde iş birliğine yön verebilecek bir anlayışın sağlanması önem verilmelidir.

3.1.1. Atiklik, Esneklik, Hız ve Yalınlık Kavramları Arasındaki İlişki

Atik özellikler, değişime karşı uygun tepkinin gösterilebilmesi için örgütler ve çalışanlarda bulunması önem taşıyan becerileri kapsamaktadır (Nabatchian, Moosavi & Safania, 2014). Atik özellikler (beceriler) şu şekilde sınıflandırılabilir;

Cevap Verebilirlik: Değişiklikleri hissetme, algılama ve tahmin etme, değişiklikleri sisteme dâhil ederek anında tepki verme, değişim sonrası iyileşme ile ilgilidir.

Yeterli Olma: Stratejik vizyon, uygun teknoloji (donanım ve yazılım), yeteri kadar teknolojik kabiliyet, hizmet ve ürün kalitesi, azami maliyet verimliliği, yeni ürün sunma

oranı, değişim yönetimi, bilgili, yeterli ve güçlendirilmiş bireyler, faaliyet etkililiği ve verimliliği (yalınlık), içsel ve dışsal işbirliği ve uyum kabiliyeti ile ilgilidir.

Esneklik: Üretim hacmi esnekliği, ürünün şekil ve model esnekliği, örgüt esnekliği, örgütsel konuların esnekliği, şahıs esnekliği gibi konuları içerir.

Hız: Piyasaya yeni ürün sunma hızı, ürün ve hizmetlerin sevkiyatının çabukluğu ve dakikliği, hızlı faaliyet süresi ile ilgilidir.

Cevap verebilirlik: değişiklikleri tanımlayarak temkinli ve tepkili bir şekilde davranma mahareti olarak tanımlanırken, yeterlilik ise örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin üretkenliği, etkililiği ve etkinliğini sağlayan geniş kapsamlı beceri dizisi olarak ifade edilmektedir (Sharifi & Zhang, 1999: 17). Bu beceriler, atıklık sürecinin başlamasına olanak sağlamaktadırlar. Çünkü cevap verebilirlik, atıklığın temel unsurlarından biri olan, değişime hazır olma açısından önem taşımakta, yeterlilik ise değişime cevap verebilmeyi çeşitli yöntem ve uygulamalar ile desteklemektedir. Örgütsel anlamda ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde 1991 yılında kullanılmaya başlanılan atıklık kavramı; zaman odaklı rekabet, hızlı dönüşüme bağlı olarak yeni yöntemler ve kullanımlar, kurum içi girişimcilik gibi uygulamaları temel almaktadır. İmalat ve üretim alanında atıklığın gelişmesinde ise özellikle kendi içinde anlaşılabilir ve sade üretim kavramları etkili olmuştur (Meredith & Francis, 2000: 137). Atıklık ile ilgili yapılan birçok farklı değerlendirme dikkate alındığında, üzerlerinde sıkça durulmasının nedenlerinden biri de günümüz kurumları için olmazsa olmaz bir değere dönüşen hız ve esnekliğin atık bir örgütün temel özellikleri olarak düşünülmesidir (Karimi & Rezanejad, 2014: 4).

Birbirlerinin gelişim süreçlerinde etkili olmaları nedeniyle atıklık, hız ve sadelik kavramları arasındaki ilişkilerin açıklanmasının faydalı olacağı kanaati oluşmuştur. 1980'li yıllarda örgütsel esneklik kavramı ilgi, alaka ve karşılık görürken 1990'ların başlarında değişen iş çevresinin yönetilmesi için yeni bir çözüm yolu olarak atıklık kavramı ortaya çıkmıştır (Alzoubi vd., 2011: 503). Dönemimizde esneklik, atıklığın en can alıcı alanlarından biri sayılmaktadır (Vinodh, Devadasan, Reddy & Ravichand,

2010: 7161). Esneklik kavramından daha sonra geliştirilmiş olmasına rağmen atiklik, zaman içerisinde daha kapsamlı bir konu haline gelmiştir.

Genele bakıldığında esneklik, bir örgüt departmanı ya da örgüt çalışanlarının bütününe bir görevden diğer bir göreve veya bir imalat ve üretim hattından diğer imalat ve üretim hattına çok çabuk geçme kabiliyetini ifade ederken, atiklik ise bir örgütün piyasada oluşan fırsatlar ve baskıcı unsurlarında tahmin edilmeyen ani olarak ortaya çıkan, değişimlere çabuk uyum sağlaması ile ilgili stratejik bir kabiliyetinin tanımlanmasıdır (Tsourveloudis & Valavanis, 2002: 330). Dolayısıyla atiklik, özellikle belirli olmayan hallerde, örgütler açısından stratejik öneme sahip bir söylem ve kelime olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, yapılan tanımlardan, atiklik kavramında uyum unsurunun ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Esneklikte ise pratik ve anlık değişimler geçişler söz konusudur.

Atiklik ve esneklik kavramları arasındaki dikkate değer farklardan bir diğeri, atikliğin, değişimi sürekli devam eden bir olgu olarak varsaymasıdır (Conboy, 2009: 337). Atiklik, değişimi bir süreç olarak ele almaktadır. Öncesinde hazırlanmanın ve değişime farklı perspektiften bakmanın yanında, atikliği esneklikten ayıran bir diğer nokta, hızdır. Hız, bilgi çağı olarak adlandırılan üçüncü milenyumda en önemli sermaye unsurlarından birini oluşturmaktadır (Mehrabi, Siyadat & Allameh, 2013: 316). Hız, diğer tüm atik özelliklerin gerektirdiklerini mümkün olan en kısa sürede tamamlama yeteneğidir. Örgütlerin esnek özellikler gösterebilmek için, hızlı olmalarının yanında, atiklik, hız ve esnekliğin bir birleşimi olarak ele alınmaktadır (Ganguly vd., 2009: 413). Bu bakımdan atiklik, esneklik ve hıza göre daha geniş bir kapsama sahiptir.

Nitekim kâr amacı gütmeyen örgütler ve kamu kuruluşları da dâhil olmak üzere, birçok sektörden örgütte görev yapan 1562 iş gören üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, katılımcıların % 89'u örgüt performansının geliştirilmesinde atikliği önemli ve çok önemli bulduğunu, % 86'sı ise hızın önem taşıdığını ve % 91'i de son beş yılda atiklik ve hızın öneminin arttığını belirtmiştir (McKinsey Quarterly, 2006: 3). Yapılan bu araştırmaya katılanların, hızdan önce atikliğe önem verdikleri görülmektedir.

Esneklik ile karşılaştırıldığında daha basit ve sade özellikler taşıyan yalınlık kavramının atıklık kavramından en ayırt edici özelliği; değişkenliğin ve belirsizliğin üstesinden gelememesidir. Atıklık yalınlıktan farklı olarak, öncelikle hızlı bilgi erişimine önem vermektedir (Conboy, 2009: 340). Yalın üretimde ise, daha çok maliyetlerin azaltılmasına vurgu yapılmaktadır. Yalın üretim yaklaşımı daha az kaynak kullanarak daha yüksek çıktı performansı elde etmeyi hedeflemekte, kısa teslim süresi ve düşük fiyatlı ürün seçenekleri sağlayarak pazar payını artırmayı amaçlamaktadır. (Ustasüleyman, 2008: 162). Yalın üretim vizyonu, atıklığe göre daha kısa vadeli düşünerek kaynakların en verimli değerde kullanımını ön plana çıkartmaktadır.

Özetle; atıklık kavramının ortaya çıktığı alan olan, üretimde atıklık, şu eşitlik ile formülize edilmektedir (Ramesh & Devadasan, 2007: 183). Atık üretim = Esnek üretim sistemi+yalın üretim. Birçok araştırmacı tarafından yapılan atıklık tanımları birbirlerinden farklı olmakla beraber bu araştırmacılar atıklığı, esneklik, en kısa tedarik süresi ve en düşük maliyet gibi kriterlerden ayıran şu üç nokta üzerinde hemfikirdirler (Qin R. & Nembhard, 2010: 325).

- Atıklık, piyasadaki fırsatlardan avantaj elde etmek ve riskleri karşılamak için örgüt tarafından geliştirilen bir yetenektir.
- Atıklık, üretimi değerlendirmek için yöntemler yardımı ile oluşturulmaktadır.
- Atıklığın amaçlarından biri, stratejik açıdan ekonomik dengeyi sağlayarak uzun dönemli başarı elde etmektir.

3.1.2. Atıklık Etmenleri

Giderek değişen günümüz iş dünyasında atıklık, birçok unsurdan direkt ve dolaylı olarak etkilenmektedir. Atıklık etmenleri olarak adlandırılan bu unsurlar, örgütün değişime cevap verebilmesini mümkün kılan ve rekabet gücünü artıran önemli stratejik yetenekleridir (Charbonnier-Voirin, 2011: 124; Sharifi & Zhang, 1999: 16). Atıklık etmenleri; piyasalardaki değişiklikler ve artan rekabet, müşteri ihtiyaçları, teknoloji ve sosyal unsurlar olarak sıralanmaktadır. Atıklık etmenleri değişik koşullarda faaliyet gösteren farklı özellikteki örgütlere özgü olabilmelerine rağmen, Sharifi (1999) ve

Zhang (1999) tarafından ortaya koyulan söz konusu etmenler bu konuda genelleme yapabilme olanağı sağlamaktadır.

Piyasalardaki Değişiklikler ve Artan Rekabet: Günümüz örgütleri içsel ve dışsal değişime maruz kalan, oldukça dinamik ve rekabet yoğun bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Rekabetin giderek arttığı ve çalkantılı iş çevreleri günümüz örgütlerini, değişikliklere esnek bir şekilde uyum sağlamanın yanı sıra, değişiklikleri örgütsel faaliyetleri etkilemeden önce, proaktif olarak tahmin etme yönünde zorlamaktadır. Küresel rekabetin etkisini en çok gösterdiği alanlardan biri olan iş yaşamında örgütlerin, esnek, uyumlu ve tedbirli davranmaları gerektiğinden, modern örgütler yeni özellikler kazanmak durumunda kalmaktadırlar.

Son yıllarda yaşanan çevresel dinamizm, rekabet avantajı sağlamanın temel kaynağı olan örgütsel yeteneklere odaklanmayı gerektirmiştir (Nijssen & Paauwe, 2012: 3316). 1990'lı yıllardan bu yana, değişimi benimsemek ve bunu rekabet avantajına dönüştürerek hareket edebilmek için gerekli olan yeteneği fark eden araştırmacılar bu yeteneği, "atıklık" olarak adlandırmışlardır (Arteta & Giachetti, 2004: 495). Piyasalarda artan rekabetin baskısı ile örgütler, hızlı bir şekilde değişen ve belirsiz bir çevrede karlılığa olanak tanıyan bir strateji olarak kabul edilen atıklık kavramına giderek, daha çok ilgi göstermektedirler (Qin & Nembhard, 2010: 324). Günümüzde atıklık örgütler açısından, hem değişime ayak uydurmak için bir zorunluluk hem de rekabet avantajı sağlamak için bir fırsat ve örgüt stratejisi olarak görülebilir.

Müşteri İhtiyaçları: Piyasa koşullarının ve müşteri tercihlerinin kalite açısından yön değiştirmesi ile birlikte 1980'li yıllarda kalite savaşları başlamıştır (Yusuf vd., 1999: 34). Bu durum günümüzde de devam etmektedir. 21. yüzyıl işletmeleri, yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürünler arayan müşterilerin sürekli değişen ve kişiye özel taleplerini karşılama sorunları ile mücadele etmek durumundadırlar (Gunasekaran, 1999: 87). Bu noktada, müşteri ihtiyaçlarının giderilebilmesi sürecinde örgütlerin dikkate almaları gereken kavramlardan birinin, atıklık olduğu söylenebilir.

Öngörülemeyen ve sürekli değişen müşteri beklentilerini en kısa sürede, yüksek kalitede ve düşük maliyetle karşılayabilme yeteneği olarak ifade edilen atıklık, günümüz

örgütlerinin küresel rekabet ortamında başarılı olmalarına katkıda bulunan önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Bu avantajı kullanabilmek için örgütler, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesinde çözüm aracı olarak kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetleri kullanmaktadırlar (Charbonnier & Voirin, 2011: 126). Böylece müşterilerin talepleri en kısa sürede ve en doğru bir şekilde karşılanmış olmaktadır. Bu sayede kaynaklar verimli kullanılarak, örgütün hızı ve atiklik seviyesi yükseltilmektedir.

Stratejik açıdan bakıldığında; tedarik azlığı ve bozukluğu riski, ortak stok ve diğer kapasite kaynakları tarafından kuşatılmış olmakla beraber, atik işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve esnek olmayı amaç edinmiş stratejilerden faydalandıkları görülmektedir. Çünkü müşteri odaklı olma ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayabilme, pazardaki fırsatlara esnek ve hızlı cevap verme olanağı sağlamakta, bunu takiben örgütün pazar payı ve hisse değeri artabilmektedir (Moshki & Teimouri, 2013: 65). Dolayısı ile müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, pazar paylarını artırmak isteyen örgütlerin, atikliği bir strateji olarak görmeleri gerektiği söylenebilir.

Nitekim Sharifi (1999) ve Zhang (1999) tarafından, elektrik elektronik, havacılık ve araç parça üretim sektörlerinde yapılan bir araştırmada, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimin üç sektörde de en önemli atiklik etmeni olduğu belirlenmiştir. Müşteri atikliği kavramı ise, inovasyon ve rekabetçi faaliyet fırsatlarının keşfedilmesi ve bu fırsatlardan yararlanılması sürecinde müşterilerin katılımını ifade etmektedir (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003: 245). Müşteri atikliğinin sağlanabilmesi için; müşteri ilişkileri yönetim stratejisi geliştirilmesi, müşteri hizmetlerinin iş süreçleri ile uyumlu hale getirilmesi, müşterilerin düşük maliyetli kanallara geçmelerinin teşvik edilmesi ve genel olarak müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması gerekmektedir (Yaghoubi vd., 2011: 252). Müşteri atikliği yoluyla tüketici memnuniyeti, alım satım hızı ve örgütsel karlılık artırılabilir.

Teknoloji: Teknolojik değişimler hızını artırdıkça, ürünlerin yaşam süreleri kısaltmaya devam ettiğinden, çevreye adaptasyonda örgütleri atik olmaya zorlamaktadır. Diğer taraftan programlama, iletişim ve medya teknolojilerindeki gelişmeler, atikliğin güçlendirilmesi konusunda örgütlere önemli fırsatlar sunmaktadır (Sambamurthy vd.,

2003: 238). Dolayısı ile atiklik, günümüz örgütleri için bir zorunluluk haline gelmekle beraber, örgütlere yeni fırsat ve avantajlar da sağlamaktadır.

Bilgi teknolojileri, en etkili teknolojik unsurlardan biri olmanın yanında, atikliğin sağlanması için kaldıraç görevi de üstlenmektedir (Dahmardeh, 2012: 11000). Çünkü atik bilgi sistemleri, atik örgütleri mümkün kılmaktadır. Atik örgütler ise değişen piyasa koşullarına hızlı cevap verebilmek için sanal örgütlere dönüşmek zorunda kalmaktadırlar (Gunasekaran, 1999: 89). Çünkü sanal örgütler, yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek atik örgütlerin en iyi örneklerini oluşturmaktadırlar (Mehrabi vd., 2013: 316). Sanal örgütler, faaliyetlerin daha hızlı yapılması ve müşterilere daha çabuk ulaşılmasına olanak sağlayarak örgütsel atikliğin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Atik bir örgüt kısa bir zaman zarfında, kişiselleştirilmiş ve yüksek kaliteli ürün ve hizmetlere olan müşteri talebini karşılamak için örgütsel süreçler ve insanları ileri teknoloji ile birleştirmektedir (Crocitto & Youssef, 2003: 388). Bilgi teknolojilerinin entegrasyonu, müşteri talebine cevap vermeye yardımcı olması ve atiklik düzeyini artırmasının yanında örgütsel performans üzerinde de pozitif bir etkiye sahiptir (Zelbst, Sower, Green & Abshire, 2011: 25). Dolayısı ile atiklik düzeyini ve performansını yükseltmek isteyen bir örgüt, teknoloji farkındalığını artırmalı ve mevcut teknolojilerin kullanımında liderlik rolü üstlenmelidir (Yusuf vd., 1999: 41). Böylece teknolojinin getirdiği hız, esneklik ve atikliğe kavuşulmuş olunacaktır.

Ayrıca bilgi teknolojileri; çevrenin tanınması, verilerin hızlı bir şekilde işlenmesi, örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi, karar alma hızının artırılması, örgütsel bilginin oluşturulması, insan kaynaklarının daha verimli kullanılması ve hizmet ile ürün kalitesinin artırılmasına yardımcı olarak atikliğin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yeganegi ve Azar (2012: 2543) tarafından, Malezya'da 329 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada da, bilgi sistemleri veya teknolojilerinin kullanılmasının atiklik üzerinde doğrudan ve kuvvetli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal Unsurlar: Ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yanında, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamdaki sosyal unsurlar da atikliği etkileyebilmektedir. Sosyal unsurlardaki değişiklikler; çevre, işgücü beklentileri ve yasaları korumak amacıyla

yapılmaktadır (Mehrabi vd., 2013: 317). Atıklık etmenlerinden sosyal unsurlar şu şekilde sıralandırılabilir: çevresel baskılar, iş gücü/iş yeri beklentileri, hukuki/politik baskılar, kültürel sorunlar, sosyal sözleşme değişiklikleri (Sharifi, 1999: 16).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrelerdeki unsurların yarattığı baskı ve tehditler, iş görenlerin değişen ihtiyaç ve beklentileri, yasalardaki değişiklikler ve yasaların getirmiş olduğu yükümlülükler, özellikle uluslararası örgütlerin farklı ülkelerde farklı kültürel ortamlarda faaliyet göstermeleri ve farklı kültürlerden gelen iş görenleri bünyelerinde bulundurmaları ve toplumsal değerlerdeki değişikliklerin yaşanması, örgütlerin ve iş görenlerin atıklık düzeylerini etkileyebilmektedir.

Nitekim Sharifi, Colquhoun, Barclay ve Dann, (2001) Büyük Britanya'daki 18 üretim işletmesinde yürüttüğü çalışmada, bireylerin yaşam standartları ile politika ve yasaların, bu işletmelerin atıklık düzeylerini etkileyebildiği ortaya koyulmuştur. Hahn, Bredillett, Kim & Taloc (2012) tarafından, Kore ve Fransa'daki 96 küresel bilgi sistemleri yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, farklı kültürlerden gelen iş görenlerden kaynaklanan sorunların, doğru bir şekilde ortaya koyulması ve çözülmesi yeteneğini içeren kültürel bilgi ile uzlaşma, çatışma yönetimi, etkileme, güç ve motivasyon kavramlarıyla ilişkili kişiler arası bilginin, proje yöneticilerinin atıklık düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

3.1.3. Atıklığın Ölçülmesi

Taşıdığı önemin yanında atıklık, ölçülmesi zor bir kavram olarak, örgütleri bu konuda ayrıntılı çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Atıklığın ölçülmesi örgütler açısından şu nedenlerle gerekli hale gelmektedir (Erande & Verma, 2008: 2):

— Atıklık, piyasada sahip olunan rekabet yeteneğini devam ettirebilmek için önem taşımaktadır. Atıklığın ölçülmesi örgütlere, piyasadaki rekabet gücü ve de isimlere karşı hazırlıklı olma düzeylerinin değerlendirilmesi olanağını sağlamaktadır.

— Örgüt içerisinde atıklığın düşük düzeyde olduğu alanların tespit edilmesi ve bu alanlarda gerekli iyileştirmelerin planlanmasında atıklığın ölçülmesinden yararlanılmaktadır.

Atıklığın ölçülmesi konusunu inceleyen araştırmacılar, bu kavramın dört başlık altında ölçülmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bunlar (Tsourveloudis & Valavanis, 2002: 332):

— Üretim Altyapısı: Tesis, süreçler, araç ve gereçler, yerleşim planı, malzeme yükleme boşaltma vb. unsurlar ile ilgilenilmektedir. Üretim altyapısı atıklığı, üretim sisteminde beklenmeyen değişimler ile karşılaşıldığında ihtiyaç duyulan zaman ve maliyetler açasından ölçülebilmektedir.

— Piyasa Altyapısı: Bu süreçte, pazarlama geri dönüşleri ve müşteri hizmetleri de dâhil olmak üzere, örgütün dış çevresi incelenmektedir. Örgütün bulunduğu piyasadaki atıklığı; fırsatları belirleme, ürün ve hizmet yelpazesini genişletme, iyileştirme, dağıtma ve son olarak büyüme kabiliyeti ile ölçülmektedir.

— İnsan Altyapısı: Bu kapsamda, örgüt içerisindeki bireyler ele alınmaktadır. Örgütün insan altyapısının atıklığı, personelin eğitim ve motivasyon düzeyi ile ortaya koyulabilmektedir.

— Bilgi Altyapısı: Bu başlıkta, örgüt içi ve dışı bilgi akışı önem taşımaktadır. Bilgi altyapısı atıklığının ölçümü, örgütün ilgi alanına giren yapılandırılmış bilgiyi elde etme, yönetme ve paylaşma kabiliyeti ile mümkün olabilmektedir.

3.2. İş Gücü Atıklığı Kavramı ve Kapsamı

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel atıklık kavramının çeşitlerinden birisi olan işgücü atıklığının detayları incelenmektedir. İş gücü atıklığının daha iyi bir şekilde anlamlandırılabilmesi için önce örgütsel atıklık kavramı detaylandırılmalıdır.

3.2.1. Örgütsel Atıklık Kavramı

Önceden tahmin edilemeyen, dinamik ve sürekli değişmekte olan bir çevrede faaliyet yapan günümüz örgütlerinin bu belirsizlik ortamında, varlıklarını devam ettirebilmeleri amacıyla birçok yönetsel çözüm yöntemi sunulmaktadır. Bu öneriler kısa aę oluşturma, değişim mühendisliği, modüler örgütler, sanal kuruluşlar, yüksek performanslı örgütler, iş gören güçlendirme, esnek üretim ve tam zamanında üretim gibi çeşitlendirilmektedir. Ancak “uyumlu örgüt”, “esnek örgüt” ve “atik örgüt” kavramları; belirsiz bir alanı

verimli bir şekilde yönetmek için sık kullanılan yöntemler olarak bilinmektedir (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007: 445). Bu noktada, örgütsel atiklik kavramı kendini göstermektedir.

En temel anlamıyla örgütsel atiklik şöyle tanımlanabilir; düzensiz bir alanda yönetimin karar alabilmesi için gerekli verinin sağlanması hususunda örgütün sahip olduğu yetenek olarak açıklanabilir. Örgütsel atiklik, bir örgütün, mekanik işleyen makinelerden ayrılarak doğal, çabuk öğrenen "bilgi fabrikalarına" dönüştürülmesini sağlamaktadır. Buradan yola çıkılarak örgütsel atikliğin, bilginin toplanması ve üretilmesi ile ilgili bir örgütsel yetenek olduğu söylenebilmektedir.

Diğer bir tanımla belirtmek gerekirse, örgütsel atiklik bir örgütün, iş çevrelerindeki değişikliklerin hızlı bir şekilde farkında olmak ve bu değişikliklere düzgün bir şekilde cevap verebilmek için, elde bulundurulmuş kaynakları etkin ve verimli kullanma noktasındaki performansını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile özetlemek gerekirse, örgüt kaynaklarından en elverişli düzeyde faydalanma, örgütsel atiklik derecesini de arttıracak bir potansiyele sahiptir. Bu tanım, örgütsel atikliğin değer yaratması itibarıyla, bilginin yanı sıra, diğer üretim faktörlerinin de etkili olduğundan söz etmesi ile daha genel bir içeriğe sahip olmaktadır. Bir başka açıyla daha bakmak gerekirse örgütsel atiklik, iç ve dış çevredeki yenilikleri hissetmenin dışında, örgütün yeteneklerini geliştirmek için, deneyerek öğrenmeyi mümkün kılan süreçler dizisi olarak açıklanabilir (Seo ve La Paz, 2008: 136). Örgütsel atikliği bir süreç olarak ele almakta olan bu tanım hem bu özelliği hem de örgütün kendi deneyimlerini atikliğin elde edilmesinde kullanılacak bir araç olarak kabul etmesi nedeniyle diğer örgütsel atiklik tanımlarından ayrıldığı söylenebilir.

Örgütsel atikliğin elde edilmesinin yöntemlerini ortaya koymak için ortaya çıkarılan kavramsal şemaya göre, örgütlerin izlemeleri gereken üç derece bulunmaktadır. Bunlar (Bottani, 2009: 381):

- Faaliyet gösterilen alana bağlı olarak örgütler öncelikle, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ve geliştirilmesini istedikleri özellikleri tanımlamalıdır.
- Daha sonra, seçilen alanı güçlendiren atiklik özellikleri belirlenmelidir.

- Son olarak, atiklik özelliklerinin elde edilmesi için, atikliği sağlamaya yardımcı unsurların tespit edilerek uygulanması önem taşımaktadır.

Son yıllarda giderek önem kazanmakta olan örgütsel atiklik kavramı; yazılım geliştirme atikliği, işletme atikliği, üretim atikliği ve iş gücü atikliği olmak üzere dört ana ayrı başlıktan oluşmaktadır (Wendler, 2013: 1166). Ancak bu başlıkta atiklik kavramının ortaya çıktığı alan olması sebebiyle sadece üretim atikliği konusu ele alınmaktadır. El sanatları ile başlayan üretim süreci; büyük hacimli üretimin gerçekleştiği kitle üretim ve israfın önlenmesinin ön planda tutulduğu, yalın üretim zamanlarından geçerek ürün karmaşıklığı ile piyasa belirsizliğinin giderek artması sebebiyle, son olarak atik üretim dönemine ulaşmıştır (Vinodh vd., 2010: 7159). Atik üretim yöntemleri, 1980'lerin sonları olmak üzere, batı endüstrisinin Japonya ve diğer Pasifik ülkelerinden gelen rekabete cevap verme gereği sebebiyle uygulanmaya başlamıştır (Tsourveloudis & Valavanis, 2002: 329). Atik üretimin, hem küreselleşmenin getirdiği rekabetçi piyasa sebebiyle bir zorunluluk haline geldiği hem de üretim sürecinde yeni bir dönemin olduğu söylenebilmektedir.

Üretim atikliği; esneklik, yalın üretim ve benzer diğer metotlar ile diğer yöntemlerden farklı bir üretim stratejisi olarak kabul görmektedir (Sherehiy vd., 2007: 456). Çünkü üretim atikliği, küçük ölçekli ve düzenli bir biçimde yapılan geliştirmelerden daha çok, iş süreçlerinin tamamen yeni bir yöntem ile gerçekleştirilmesini kapsadığı söylenilebilir (Gunasekaran, 1999: 88). Üretim açısından atiklik, sürekli değişmekte olan ve düzensiz özellikler gösteren talebe cevap verebilmek için faaliyet durumlarını ince bir şekilde değiştirebilme yeteneğini ifade etmektedir (Zelbst vd., 2011: 25). Bu açıdan bakıldığında ise üretim atikliği, örgüt stratejilerini gerçekleştirebilmede ve üretim sürecinde gerekli değişiklikleri yapmada, kullanılacak yeni bir örgütsel yetenek olarak kabul edilmektedir.

Üretim sisteminin atikliği; müşteriler tarafından tasarlanan ürünlerle, yüksek kalite, yüksek performans, düşük maliyet beklentisi ile değişen, sürekli ve beklenmedik değişimlerin olduğu küreselleşen pazarlara hızlı cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ustasüleyman, 2008: 162). Atik üretim uygulamaları, ürün piyasası

ve tüketici ihtiyaçlarındaki değişikliklere en iyi cevabı verebilmek amacıyla, maksimum esneklik elde etmeye çalışmaktadır. Böylece yenilikçi olan bu örgütler piyasada öncü örgüt olarak tanınmaya başlanacaktır (Hosein & Yousefi, 2012: 48). Yapılan bu tanımlamalar ile bakıldığında, üretim atıklığının hız, esneklik ve yenilik kavramları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Üretim atıklığı; tedarik zinciri yönetimi, satın alma sözleşmeleri ve stratejik ortaklıkları içeren örgütler arası ilişkiler, bilgi teknolojileri, esnek üretim sistemleri, iyileştirilmiş süreçler ve etkili yerleşim planını kapsayan örgütsel kaynaklar ve yapı ile son olarak iş gücünden oluşan üç farklı boyuta sahip olmaktadır (Hopp & Van Oyen, 2004: 919). Maksimum esnekliğe sahip olmak için, atıklığın tüm tablosunun gerçekleştirilmesi gereklidir.

Atıklık seviyesinin yüksek olduğu üretim yerlerinin spesifik özelliklere sahip olması gerekmektedir. Karakteristik bir atık üretim tesisi, şu özelliklere sahip olmaktadır (Meredith & Francis, 2000: 138):

- Kitle üretim stok amacıyla üretirken, atık üretim sipariş etme amacı üzerine üretim ile sorumlu olmaktadır.
- Kitle üretim “iyi, ortalama” ürün üretmekte iken, atık üretim müşterilerin özel gereklerini karşılamaktadır.
- Faaliyetler, atık üretim tesisinde kullanılan teknolojilerin hız ve esnekliğine uyacak bir biçimde gerçekleştirilmektedir.
- Atık üretim tesisinde atık bir metodu destekleyen tüm bilgi çeşitleri harekete geçirilmekte ve yönlendirilmektedir.
- Atık üretim tesisinde atıklığı kolaylaştırmaya yarayan yeni iş yapma biçimleri benimsenmektedir.
- Atık üretim tesisinde ihtiyaç duyulursa geçici ve sanal proje takımları oluşturulabilmektedir.

Özellikleri detaylandırılan atık bir üretim ortamının sağlanması için, şu faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Sharifi vd., 2001: 868).

- Değişen iş dünyasının durumunu değerlendirmek: Bu aşamanın gerçekleşmesi için teknoloji ve piyasalar ile ilgili örgütsel zekâyâ ihtiyaç olmaktadır.
- Atik bir örgüte olan stratejik ihtiyacı belirlemek: Dışarıda kalan dünyaya değer veren ve bu doğrultuda amaçlar belirleyen bir stratejik yaklaşım benimsenmelidir.
- Gerekli atik özellikleri ortaya koymak
- Stratejilerin gerçekleştirilmesi amacıyla, gerekli olan operasyon el ve teknolojik uygulamaları belirlemek
- Atik faaliyetlerin gerektirdiği uygulamaları yürütmek
- Süreci izlemek, kontrol etmek ve sürekli iyileştirmeler yapmak

Üretim atikliği, örgütlere bir çeşit stratejik gereksinimler kazandırmaktadır. Atik üretimin stratejik boyutları aşağıda ki şekilde sıralandırılmıştır (Devor vd., 1997: 814):

- Müşterinin değerini yükseltmek: Atik bir işletme, müşterilerin kendilerini değerli hissetmelerine önem vermektedir.
- Rekabet edebilirliğin artırılması amacıyla iş birliği yapmak: İçsel olarak gelişen iş birliği ve diğer örgütlerle yapılan iş birliği, atik bir örgütün önde gelen faaliyet stratejilerinden biridir.
- Değişim ve belirsizliğin kontrol altında olması amacıyla örgütlenmek: Atik bir kuruluş, beşerî ve fiziksel kaynaklarının hızlı bir şekilde düzenlenmesine olanak sağlayan esnek bir örgüt karakterine sahip olmalıdır.
- İnsan ve bilginin etkisini güçlendirmek: Atik bir işletme, insan ve bilginin faaliyetler üzerindeki etkisini attıran girişken bir kurum kültürü oluşturmalıdır.

Ortaya çıktığında atiklik, temelde üretim alanına uygun bir kavram olarak düşünülmüş olsa da günümüzde bu kavramın etkisi tüm tedarik zincirlerine dek genişletilmektedir (Nejatian & Zarei, 2013: 241). Atiklik ilkelerinin, bir topluluğun ve hizmet endüstrisinin diğer özelliklerine de uygulanabilmesi sebebiyle, atiklik kavramının içerik kısmı zenginleştirilmiş ve tedarik zinciri atikliği yanında atik rakip, atik iş ilişkileri ve atik karar destek sistemleri gibi yeni kavramlar oluşturulmuştur (Breu vd., 2001: 22).

Buradan yola çıkarak atıklığın, giderek gelişmekte olan, kapsamı genişleyen ve örgütler ile paydaşları açısından önemi artan bir kavram olduğu söylenebilmektedir.

3.3. İşgücü Atıklığı Kavramı

Kültür ve iş süreçleri gibi örgütsel özelliklerin uzun dönemli doğası gereği, araştırmacılar temelde örgütsel atıklığın teknolojik ve/veya sayısal tarafı üzerinde odaklanmaktadır (Crocitto & Youssef, 2003: 388). Geçen dönemlerde atıklık, cevap verebilirlik ve esneklik stratejilerinin; ileri teknolojik unsurlar yardımı ile elde edilebileceği düşünülüyordu. Ama son yıllarda, üretim esnekliğinin teknolojiden çok, insana bağlı olan bir olgu olduğu ortaya koyulmuştur (Sherehiy vd., 2007: 452). Çünkü insanlar makinelerden farklı olarak, değişen faktörlere uyum sağlayarak, bilgileri ve fikirleri yardımıyla genel örgüt hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Al-Faouri vd., 2014: 434). Üretim faktörleri açısından bakıldığında; emeğin sahip olduğu değer, atıklığın elden geçirilmesinde iş gücünün rolünü ortaya çıkarmaktadır.

Zorlu ve belirsiz günümüz dünyasında atıklık, örgüt yardımı ile birlikte, geleceği önceden tahmin edebilen bireylere güvenmektedir (Yaghoubi vd., 2011: 136). Nitekim iş görenlerin bağlılıkları, yetenekleri, katılımları ve güçlendirilmeleri ile becerileri, bilgileri, düşünceleri, tecrübeleri ve zekâlarından faydalanılması, örgütsel atıklığın etkili olmasında en önemli maddelerdendir (Meredith & Francis, 2000: 142). Bu bağlamda iş gücünün, örgütsel atıklık bileşenleri arasında birleştirici bir rol oynadığı görülebilir. Dolayısı ile literatürde, örgütsel atıklığın yanı sıra, iş gücü atıklığı kavramı da ele alınmaya başlanmıştır.

İş gücü atıklığı, atıklık ögesinin insani boyutunu yansıtmaktadır (Gunasekaran, 1999: 96). Örgütsel atıklığın, iş gücünün de atık bir bağlamda olmasını gerektirdiği üzerinde yapılan tartışmalara rağmen atıklık araştırmaları, hız ve esnekliği genel anlamda üretim bakış açısıyla ele almaktadır (Breu vd., 2001: 21). Bu nedenden ötürü iş gücü atıklığı, örgütsel atıklığa göre daha yeni ve gelişen bir kavram olarak araştırmacılar tarafından incelenmektedir.

İş gücü atıklığı genel olarak, hızla değişen ve belirsiz üretim çevrelerinde karlılığı artırmaya yardımcı bir öge olarak açıklanmaktadır (Sohrabi vd., 2014: 280). Diğer bir

ifade ile bakıldığında iş gücü atıklığı, iş görenlerin gündelik sıkıntılarını giderme becerileri olarak tanımlanır (Al-Faouri vd., 2014: 434). Atık iş gücü çevresel değişimlere cevap verebilen, becerilerini karşılaştırabilen, hızlı bir şekilde yetenek oluşturabilen, yeni çalışma koşullarına uyum sağlayan, bilgi elde edebilen ve paylaşan, mobil teknolojileri kullanan, sanal takımlarda çalışabilen bir iş gücüdür (Naktiyok & İşcan, 2004: 84). Bir başka tanımla iş gücü atıklığı, iş görenlerin belirsizliğe karşı stratejik cevap verme yeteneği olarak açıklanır (Glinska vd., 2012: 2). Yapılan bu tanımlardan, iş gücü atıklığının strateji kavramı ile ilişkili olduğu, örgütsel stratejiler açısından değer taşıdığı ve kişisel bir yeteneği açıkladığı anlaşılmaktadır.

3.3.1. Atık İş Gücünün Özellikleri

Öğrenme, güçlendirme ve örgütsel değişikliklere karşı olumlu tutum sergileme, sorunları yaratıcı bir şekilde çözme kabiliyetine sahip olma, yaratıcı yorumlar yapma ve yeni sorumlulukları doğru bir şekilde başarma, atık iş görenlerin sahip olmaları gereken özelliklerdendir (Hosein & Yousefi, 2012: 50). Atık iş gücünün özellikleri listesi ise faaliyetler ve süreçlerin iyileştirilmesi ve ilgili yöneticilerle karşılıklı etkileşim sonucunda edinilen, örgütsel deneyim sayesinde belirlenmektedir (Plonka, 1997: 14). İşe alım süreci ile ilgili yöneticilerin bu özelliklerin önemini farkında olmaları gerekmektedir.

3.3.2. Atıklık Boyutları

Atıklık kavramının 3 alt boyutu bulunmaktadır:

Proaktiflik: Değişim ile ilgili sorunları öngörme ve çözme, kişisel inisiyatif alma

Uyumluluk: kişiler arası ve kültürel uyumluluk sağlama, kendiliğinden oluşan işbirliğine dâhil olma, yeni görev ve sorumlulukları öğrenme, mesleki esnekliğe sahip olma

Esneklik: Değişime, yeni fikirler ve teknolojiye karşı olumlu tavır alma, belirsiz ve beklenmeyen durumlara tahammül edebilme, stres ile başa çıkma (Sherehiy vd., 2007: 458).

Proaktiflik boyutu, bir bireyin değişen çevre üzerinde olumlu etkiler bırakan faaliyetleri uygulama durumunu ifade ederken, uyumluluk boyutu, bu bireyin yeni bir çevreye uyum

sağlayabilmek için kendisini veya davranışlarını düzenlemesini kapsamaktadır. Esneklik ise sürekli değişen bir çevrede, stres altında veya bir sorunu çözmek için uygulanan stratejiler başarısız olduğunda etkili bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğini tanımlamaktadır (Sherehiy, 2008: 45). Bu özelliklerin yanı sıra, atik iş görenler genel olarak örgüt ve değer odaklı, odaklanmış, üretken ve dirençli olmalıdırlar (Shafer, Dyer, Kilty, Amos & Ericksen, 2001: 200). Bu noktada hem iş görenlerin hem de örgütlerin, atik iş gücünün özelliklerini geliştirmeye açık olmaları gerekmektedir.

Breu vd., (2001) tarafından, Büyük Britanya’da kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, yeni beceri ve yetkinliklerin geliştirilme hızı ile değişen müşteri ihtiyaçları ve piyasa koşullarına cevap verebilme yeteneği en önem verilen atiklik özellikleri olarak tespit edilmiştir. Aynı araştırmaya katılanlar, örgüt içi ve örgütler arası sanal takımlar ile evden çalışmanın, iş gücü atikliğini geliştirici yeni iş yöntemleri olduğunu belirtmişlerdir.

3.3.3. İşgücü Atikliğini Geliştiren Yönetim Uygulamaları

Vinodh vd., (2010) tarafından ortaya koyulan modelde, iş gücü atikliğini geliştiren unsurlar olarak; yeni teknolojileri öğrenme esnekliği, iş zenginleştirme, işbirliği, iş gören güçlendirme ve eğitim sayılmaktadır. Bu unsurlardan son dördü, iş gücü atikliğini geliştirmek için örgüt yönetimi tarafından iş görenler üzerinde uygulanan yöntemleri oluşturmaktadır. Yeni teknolojileri öğrenme esnekliği ise, teknolojik gelişmelerin yönetim tarafından takip edilmesi ve örgüte uyarlanması ile oluşabileceği gibi bireylerin isteklerine de bağlı kalabilmektedir.

Atik bir örgüt, insan kaynaklarının değerini artıran uygulamalardan faydalanmalıdır. Bu uygulamalardan bir tanesi iş görenlerin, kararlar, bilgi hacmi ve birçok tahmin edilemeyen durumun üstesinden gelmeleri için, gerekli olan özerklik ve sorumluluğu benimsemelerini sağlayan iş gören güçlendirmedir (CharbonnierVoinin, 2011: 125). Örgütler atiklik düzeylerini artırmak için iş görenleri tüm kademelerde güçlendirmeli ve iş gücünü örgüt planlarının belirlenmesi sürecine dâhil etmelidir. Bu sayede, öncelikle iş gücünün atik özellikler kazanması mümkün olabilecektir. Böylece, örgütsel atikliğin elde edilmesi için gerekli bir unsur tamamlanmış olacaktır.

Nitekim (Alzoubi vd., 2011) tarafından, Ürdün'de yapılan bir araştırmada iş gören güçlendirmenin, iş gücü atıklığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. 1562 iş gören üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada katılımcıların %44'ü, iş gören güçlendirmenin, örgütün atıklık düzeyini ve dolayısı ile iş gücü atıklığını geliştirdiğini düşündüğünü belirtmiştir (McKinsey Quarterly, 2006: 5). Çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalar sonucunda da iş gören güçlendirmenin, iş gücüne atık özellikler kattığı görülmüştür.

Denge düzeyinin düşük olduğu bir çevrede işgücü atıklığı yolu ile performans geliştirme ve iş gören güçlendirme fırsatı sağlanması da mümkün olmamaktadır. Söz konusu durum, işbirliği etkinliğinin yüksek olması halinde değişmektedir (Van Oyen, Gel & Hopp, 2001: 776). Bu noktada, iş gücü atıklığı açısından işbirliğinin önemi de ortaya çıkmaktadır.

İş görenler gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları durumunda geniş ve esnek bir yelpazedeki görevleri yerine getirebilmektedirler (Sumukadas & Sawhney, 2004: 1012). Geniş kapsamlı görevlerin tamamlanmasında iş görenlerin ihtiyaç duydukları bilgi ve beceriler eğitim yolu ile elde edilebilmektedir. Eğitim, iş görenlerin atıklık özelliklerinin geliştirilmesinde de yardımcı bir rol üstlenmektedir. Çünkü atıklık, iş görenlerin bilgi düzeylerinin yükseltilmesi yoluyla geliştirilebilmektedir (Plonka, 1997: 12). Nitekim atık iş gücü, yeni fırsatlar ve piyasa koşullarına çabuk ve kolay bir şekilde uyum sağlayabilen, esnek ve iyi eğitilmiş iş gücüdür. Buradan yola çıkılarak, atıklık ve esneklik kavramlarının eğitim konusunda da ilişkili olduğu söylenebilir.

Yeni teknolojilerin getirdiği karmaşık makineleşmenin, iş gücü atıklığını gerektirmesinin yanında, atık iş gücüne sahip olma gerekliliğinin bir diğer nedeni istihdam ve emekliliktir. Deneyimli bir iş gören emekli olduğunda, sistem bu iş görenin becerilerini de kaybetmektedir. Yeni istihdam edilen iş gören ise genel olarak daha az beceri ve deneyime sahip olmaktadır. Ancak örgüte yeni katılan iş görenler, becerilerini çeşitli eğitim programları ile geliştirebilmektedirler (Iravani & Krishnamurthy, 2007: 168). Emeklilik ve istihdam arasındaki bu etkileşim, iş gücü atıklığını geliştirebilmektedir.

İş gücü atikliği, örgütsel atiklığın önemli unsurlarından biridir (Wendler, 2013: 1166). Atiklik ise, eğitim ve geçmiş tecrübelerden kazanılan bilgiye dayanmaktadır (Hahn vd., 2012: 31). Dolayısıyla iş gücünün uygun bir şekilde eğitilmemesi ve örgütsel amaçların farkında olmaması durumunda, örgütün atık özellikler gösterebilmesi de mümkün olmamaktadır (Erande & Verma, 2008: 7). Bu nedenle örgütlerin, eğitime gereken ilgiyi göstermeleri gerekmektedir. Böylece, öncelikle iş gücü atikliği ve daha sonra diğer unsurlar ile birlikte, örgütsel atiklik sağlanabilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

4.1. Liderlik, Konsepti ve Boyutları

Liderlik yöneticiler için önemli bir gereksinimdir ve yönetsel işlerin varlığının temel bir nedenidir. Liderlik araştırmacılar arasında uzun süredir ilgi duyulan bir konudur. Liderlik birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Ancak, çoğu tanım, ortak bir görevin yerine getirilmesini kolaylaştırmak ile ilgili bir etki sürecini içerdiği varsayımını paylaşmaktadır. Uzlaşmış bir tanımın olmaması ile birlikte etkili liderlik, liderlerin iş çıktıları açısından ne kadar faydalı olduğu ile ilintili olmaktadır (Yulk 2002).

4.2. Liderlik Tanımlamaları

Aşağıda liderlik üzerine en çok kabul gören tanımlardan bazıları yer almaktadır.

- Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir (Rauch & Behling, 1984: 46).
- Liderlik, daha uyumlu olan evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışını şekillendirme yeteneğidir (E.H.Schein, 1992: 2).
- Liderlik, insanların birlikte yaptıklarını anlamlandırma sürecidir (Drafft & Palus, 1994: 4).
- Liderlik vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve işlerin başarılabilceği ortamı yaratma özelliğidir (Richards & Engle, 1986: 206).
- Liderlik, bir bireyin veya kuruluşun etkinliğine ve başarısına katkıda bulunabilmesi için başkalarını etkileme, motive etme ve bunlara katkıda bulunma yeteneğidir (House *et al.*, 1999: 184). Kaynak: Definitions of Leadership (Yulk, 2002: 3).

Liderliğe temel yaklaşımlar olmuştur. Özellikler yaklaşımını takip eden liderlik teorileri, kişisel niteliklere ve özelliklere odaklanarak liderleri lider olmayanlardan ayırır. Liderleri tanımlayacak kişilik, sosyal, fiziksel veya entelektüel nitelik arayışı, 1930'lara kadar uzanır. Kişisel özellik yaklaşımının, her durumda liderliği tahmin etmek için olağan özelliklere sahip olmaması gibi bazı sınırlamaları vardır. 1940'ların sonlarından 1960'lara kadar liderlik araştırmaları, liderlerin gösterdiği tercih edilen davranış stillerini ortaya çıkarmıştır. Davranışsal liderlik teorileri, belirli davranışların liderleri lider olmayanlardan farklılaştırmasını önerir. Özellik yaklaşımı ile davranışsal yaklaşım arasındaki fark, uygulama açısından temel varsayımlarında yatmaktadır. Eğer özellik teorileri geçerliyse, liderler yapılmış değil doğmuşlardır. Öte yandan, liderleri tanımlayan belirli davranışlar varsa, o zaman ancak biz liderliği öğretebiliriz (Robbins, 2003: 314–318).

Bununla birlikte, liderlik başarısını tahmin etmek, birkaç özellik veya tercih edilen davranışları izole etmekten daha karmaşıktır. Eksik görünen, başarısızlığı ya da başarıyı etkileyen durumsal faktörlerin dikkate alınmasıdır. 1980'lerin sonuna kadar, liderlik etkinliğinin duruma bağlı olduğu anlamına gelen durumsal etkilere odaklanan

araştırmalar, takipçilerin hazır olma durumu ya da bir liderin astlarla etkileşim kurma tarzı ile durumun kontrol altına alınma derecesi arasında uygun bir eşleşme olduğu anlamına gelen söylemler mevcuttur (Robbins, 2003: 320–328). Bu teorilere genel olarak durumsallık teorileri denilebilir.

1990'lar sonrasında modern teoriler, değişimin giderek daha hızlı olduğu dönemin yansımaları olarak ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, liderlerin modern yönetim uygulamalarına göre (örneğin: toplam kalite yönetimi; örgütsel değişim ve gelişme; güçlendirme) nasıl olması gerektiğini göstermektedir; Modern liderlik teorileri arasında dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik, karizmatik ve otantik liderlik gibi liderlik tarzları dikkat çeker. Ayrıca, uzun süredir var olan ancak rüşvet ve yolsuzluk davalarındaki artıştan sonra tekrar önem kazanmış olan etik liderlik ve hizmetkâr liderlik de modern liderlik teorileri olarak kabul edilmektedir (Çağlar, 2011).

4.2.1. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik modelinde çalışanların performansları, liderleriyle açık veya dolaylı olarak yapılan sözleşmelere bağlıdır ve eğer yöneticinin söyledikleri yapılırsa takipçileri ihtiyaçlarının karşılandığını göreceklerdir. Liderler, sonuçların elde edilmesi için astların hangi eylemleri yapması gerektiğini vurgular. Liderler bu eylemler için biçilmiş rolleri ve görevleri astlarının gereksinimlerine göre açıklığa kavuştururlar. Böylece gerekli çabaları harcadıklarında neleri kazanabileceklerinden emin olmaları mümkündür. Liderler ayrıca astların ihtiyaçlarını ve isteklerini tanır ve gerekli çabalar yapılırsa nasıl tatmin olacağını onlara açıklar (Bass, 1985).

Teorinin ana teması üç çeşit işlemsel davranış içerir: koşullu ödül, istisna ile pasif yönetim ve istisna ile aktif yönetim. Şarta bağlı ödül davranışı, ödüller almak için gereken çalışmanın netleştirilmesini ve motivasyonu etkilemek için teşviklerin ve şarta bağlı ödüllerin kullanılmasını içerir. İstisnai olarak pasif yönetim, koşullu cezaların kullanımını ve kabul edilebilir performans standartlarından bariz sapmalara yanıt olarak, diğer düzeltici önlemleri içerir. İstisna davranışına göre aktif yönetim, hata aramak ve hatalardan kaçınmak için kuralları uygulamak olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2002: 254).

Birçok çalışmada işlemsel liderliği ölçmek için Podsakoff ve arkadaşlarının (1984) öne sürdüğü, şarta bağlı ödül sistemi kullanılmıştır. Koşullu ödül davranış ölçeği, işlemsel lider davranışı için temel olan değiş tokuş kavramlarını yakaladığından ve takipçilerin çabalarının karşılığında bir liderin ne ölçüde ödül sağladığını göstermek için Bass (1985) tarafından da tanımlanan temel bir davranış türüdür.

4.2.2. Dönüştürücü Liderlik

Heaton & Atherton (2008) başarılı bir liderin, personelin karşılaştığı zorlukları anlaması, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler sürdürmesi, dengeli bir yaşama ve kişisel sağlığa sahip olması, enerjik olması, uygun bir duygusal çıkışa sahip olması, kuruluşun amacını paydaşlara etkin bir şekilde iletmesi, uzlaştırıcı olması, performans beklentilerini açıkça ifade etmesi ve personel ile ilişkilerine yatırım yapması gereken bir yapıda olması gerektiğini belirtmektedir. Liderlik üzerine örgütsel literatürde, “dönüşümsel lider”i tanımlayan çok sayıda çalışma mevcuttur (Atkin-Plunk & Armstrong, 2013).

Bass (1985) dönüşümsel liderliği dört ana boyuttan oluşan bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır. İdealize edilmiş etki, yeni ve karmaşık ortamlarda ekstra çaba göstermek ve uygulamak için güvenilir bir rol modeli temsil eden liderleri karakterize eder. İlham verici motivasyon, liderlerin organizasyonu değiştirmede inisiyatif almalarını sağlayan takipçilere güç veren geleceğe dair güçlü bir vizyon ortaya koymalarını, ifade etmelerini ve aktarmalarını sağlar. Fikri teşvik, liderlerin inanç ve varsayımları sorgulamaları, sorunları yeniden düzenlemelerini, risk almasını ve yeni şeyler yapmanın yeni yollarını aramasını sağlamak için çalışanları teşvik etmelerini sağlar. Son olarak, bireysel değerlendirmeler yoluyla liderler, birebir takipçilere bireysel davranır, bireysel güçlerine odaklanır ve stresli durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olur (Charbonnier-Voirin, Akremi & Vandenberghe, 2010).

Dönüşümsel liderliğin özü, liderin ortalama kişileri, sıra dışı bir şekilde yukarılara çıkarmak, takipçilerin beklenti ve performans davranışlarının maksimum düzeye çıkarmalarına olanak sağlamaktadır. (Podsakoff, vd., 1990).

Podsakoff ve arkadaşları, dönüşümsel liderliğin çok boyutlu olduğunu öne sürdüler. Dönüşümcü liderliği ölçmek için yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderlerle ilişkili altı

temel davranış belirlediler: bir vizyon belirlemek ve ifade etmek, uygun bir model sunmak, grup hedeflerinin kabulünü teşvik etmek, yüksek performans beklentileri sağlamak, bireyselleştirilmiş destek ve entelektüel teşvik (Podsakoff vd., 1990).

Bir vizyonun tanımlanmasında ve ifade edilmesinde dönüşümcü liderlik davranışı, birimi / şirketi için yeni fırsatları tespit etmeyi ve başkalarını vizyonuyla geliştirmeyi ve ilham vermeyi amaçlayan liderin bir parçasıdır. Dönüşümcü liderler, çalışanların takip edebileceği bir örnek teşkil eden ve liderin benimsemiş olduğu değerlerle tutarlı bir davranış içinde olan lider konumundadır. Grup hedeflerinin kabul edilmesini teşvik etmek, liderin çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmeyi ve ortak bir amaç için birlikte çalışmalarını sağlama amaçlı davranışıyla ilgilidir. Yüksek performans beklentilerinde, liderin mükemmellik, kalite ve / veya takipçiler adına yüksek performans beklentilerini gösteren davranışları önemlidir. Bireyselleştirilmiş destek sağlamadaki davranış, takipçilerine saygı duyduğunu ve kişisel duyguları ve ihtiyaçları konusunda endişelendiğini gösteren unsurdur. Entelektüel teşvik, takipçilerinin çalışmaları hakkındaki bazı varsayımlarını yeniden incelemeye ve nasıl yapılabileceğini yeniden düşünmeye zorlayan birleşeni tanımlar.

4.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bazen literatürde işlemsel liderlik tarzının bir alt boyutu olarak kabul edilen serbest bırakıcı liderlik tarzı, sorumluluk almaktan veya gücünü takipçiye göstermekten kaçınan liderin davranışdır (Çağlar, 2011). Görev ve astlara karşı pasif kayıtsızlık gösteren liderin davranışdır. Sorunları görmezden gelmek veya gereksinimleri dikkate almamak, serbest bırakıcı liderlik tarzının tipik örnekleridir. Bu davranış kategorisi en iyi şekilde etkili liderliğin yokluğu olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2002: 254). Lider sorumluluktan vazgeçtiğinden, kararları geciktirir, geri bildirim vermez ve takipçilerin ihtiyaçlarını tatmin etmelerine yardımcı olmak için çok az çaba sarf eder, astlarıyla ilgilenmez veya büyümelerine yardımcı olma girişimleri yoktur. Serbest bırakıcı lider endişesizdir, ertelemektedir ve karar vermekten kaçınmaktadır.

4.2.4. Etik Liderlik

Etik, neyin iyi neyin kötü olduğu, ahlaki görev ve ahlaki zorunluluk ile ilgilidir. Etik bir bakış açısıyla işin sistematik bir şekilde çalışması iş etiği olarak kabul edilir. Etik liderlerin davranışları üzerine araştırmalar literatürde yeni bir konu değildir. Etik liderlik çok boyutlu bir kavram olarak görülür ve çalışanların tutumları ve etik davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu kabul edilir (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkilede, normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların takipçilere iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla tanıtılması olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, etik liderler uygun davranışların rol modelleri olarak işlev görür. Etik davranışı geliştirmek için ödül ve ceza kullanırlar.

Etik liderlik tanımının ilk bileşeni, 'kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi', diğer birleşeni ise etik liderler olarak algılanan kişilerin, takipçilerin normatif olarak uygun olduğunu düşündüğü davranışları (örneğin dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve bakım) sergilemeleri için liderin meşru ve güvenilir bir rol modeli olmasını içerir (Brown, Treviño & Harrison, 2005). "Normatif olarak uygun" terimi, kasıtlı olarak belirsizdir, çünkü yukarıda belirtilen genelliğin ötesinde, uygun davranış olarak kabul edilen şey, içeriğe bağımlıdır. Örneğin, bazı kültürlerde normatif olarak uygun davranışlar, bazı organizasyonel eylemlere karşı açıkça konuşmayı içerebilir; diğer kültürlerde, böyle bir davranışın normatif olarak uygunsuz olduğu düşünülür.

“Karar verme” ile ilgili tanımın son unsuru, etik liderlerin kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundurması ve başkaları tarafından gözlemlenebilecek ve taklit edilebilecek ilkeli ve adil seçimler yapması gerçeğini yansıtır (Brown & ark. 2005).

4.2.5. Hizmetkâr (Servant) Liderlik

Hizmetkâr liderler bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için birebir iletişim kurar. Her bir takipçinin kendine has özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan liderler, takipçilerine potansiyellerini gerçekleştirmede yardımcı olurlar. Bu teşvik kendine güven oluşturma,

rol model olarak hizmet etme, güvene ilham verme ve bilgi, geri bildirim ve kaynak sağlama yoluyla gerçekleştirilir (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008).

Barbuto & Wheeler (2006) çalışmasında, özgecil çağrı, duygusal iyileşme, bilgelik, ikna edici haritalama ve örgütsel yönetim gibi hizmetçi liderlik tarzına ilişkin beş boyut tanımlamıştır.

Fedakâr çağrı, bir liderin diğerlerinin yaşamlarında olumlu bir fark yaratma konusundaki köklü arzusunu açıklar. Yaşamdaki hayırsever bir amaç ile tutarlı olan ruhun cömertliğidir. Nihai hedef hizmet etmek olduğu için, özgecil aramada yüksek olan liderler başkalarının çıkarlarını kendilerinin önüne koyacak ve takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak için özenle çalışacaktır. Duygusal iyileşme, liderin zorluklardan veya tıravmalardan ruhsal iyileşmeyi sağlama konusundaki taahhüdünü ve becerisini açıklar. Duygusal iyileşmeyi kullanan liderler, empatik ve harika dinleyicileridir, bu da iyileşme sürecini kolaylaştırmakta ustalaşmayı beraberinde getirir. Liderler çalışanların kişisel ve profesyonel sorunları dile getirmeleri için güvenli ortamlar yaratır. Kişisel tıravmalar yaşayan izleyiciler duygusal iyileşmede yüksek liderlere dönüşecektir (Barbuto & Wheeler, 2006).

Bilgelik, çevre bilincini ve sonuçların tahmin edilmesinin bir kombinasyonu olarak anlaşılabilir. Bu iki özellik birleştirildiğinde, liderler çevreden ipuçlarını toplama ve bunların sonuçlarını anlama konusunda ustalardır. Bilgelik, bilgi ve fayda yüksekliğini birleştiren mükemmel ve pratik idealdir. İkna edici haritalama, liderlerin sağlam akıl yürütme ve zihinsel çerçeveler kullanmasının derecesini tanımlar. İkna edici haritalamada yüksek liderler, haritalama konularında ve daha büyük olasılıkları kavramsallaştırırken ve bu fırsatları dile getirirken zorlayıcıdırlar. Başkalarını kuruluşun geleceğini görselleştirmeye teşvik ederler ve başkalarının bir şeyler yapmalarını sağlamak için zorlayıcı nedenler sunarak ikna edicidirler. Örgütsel yönetim, liderlerin topluma, toplumsal gelişim, programlar ve sosyal yardım yoluyla olumlu katkılar yapmak için bir organizasyon hazırladıklarını açıklamaktadır. Örgütsel yönetim, topluluğun refahı için sorumluluk almak için bir etik veya değer içerir ve alınan stratejilerin ve kararların, işleri daha iyi hale getirme taahhüdünü yansıttığından emin

olur. Ayrıca, işyerinde olumlu bir miras bırakmaya hazırlanan bir topluluk ruhu geliştirmek için de çalışırlar (Barbuto & Wheeler, 2006).

Hizmetkâr liderler hizmet etmek istedikleri 'doğal' bir duyguya sahiptir. Liderlik yapmak için bilinçli olarak seçim yaparlar. Hizmetkâr liderlerinin, başkalarının insan olarak büyümelerine, daha bilgili, sağlıklı, daha özgür, daha özerk ve daha çok hizmetkâr lider olma olasılıklarına sahip olmalarına yardımcı olan ortak hedefleri vardır. Hizmetkar liderler başarılı olduğunda daha az ayrıcalıklı olanlardan yararlanılır. Hizmetkar lider, takipçileri yukarıda belirtilen hedefleri kazanıp elde ettiğinde başarılı olmaktadır (Bass, 2000).

4.2.6. Paternalist Liderlik

Kırk ülkeyle karşılaştırmalı araştırmasında Hofstede (1980) dört ana kültürel boyut tanımlamıştır. İlk boyuta 'bireycilik-kolektivizm' denir. Bireyci kültürlerde, birey “bağımsız bir varlık” olarak algılanırken, kolektivist kültürlerde “birbirine bağlı bir varlık” olarak algılanır. Sonuç olarak, bireyci kültürlerde karar verme, bireylerin kendi isteklerine ve arzularına dayanırken, kolektivist kültürlerde ise kararlar 'grup içi' (örneğin aile, akrabalar, arkadaşlar) ile ortaklaşa yapılır ve öncelikli amaç grubun çıkarlarını optimize etmektir. İkinci boyut güç mesafesidir. Yüksek güç mesafeli kültürlerde, toplumdaki ve organizasyonlarındaki güç eşitsizliği mevcuttur ve kabul edilir. Belirsizlikten kaçınma, üçüncü boyut, belirsizlik ve belirsizliğin toplumda ne ölçüde görmezden gelindiğini gösterir. Yüksek belirsizlikten kaçınan kültürlerde ise daha az anlaşılabilir olarak kabul edilir. Düşük belirsizlikten kaçınan kültürlerde daha az telore edilir. Son olarak erillik ve feminenlik boyutu mevcut değer ve önceliklerle ilgilenir. Eril kültürlerde zenginlik kazanma ve biriktirme değerlidir ve rekabete teşvik edilir; kadınsı kültürlerde, kişiler arası ilişkilerin iyi bir şekilde sürdürülmesi önceliklidir (Aycan & Fikret-Paşa, 2003).

Paternalist liderlik tarzı, kültürel bir özellik olan babalıktan gelir. Paternalizm ile uyumlu olan bazı kültürel boyutlar bulunmaktadır. Bunlar kolektivizm, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, erillik boyutlarıdır (Hofstede, 1980). Aycan & Kanungo (2000)'nun 10 ülkede yaptığı araştırmaya göre, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye'de

paternalistik özellikler yüksek seviyede görülür. Dahası, aynı araştırmaya göre güç mesafesi ve kolektivizm bu ülkelerde yaygın kültürel varsayımlar olarak bulunmuştur (Aycan & Kanungo, 2000; Erben & Güneşer, 2008).

Sosyo-kültürel çevre ve kültürel özellikler değişime açıktır. Hofstede'nin (1980) araştırmasından bu yana, Türkiye biraz daha az kolektivist (Goregenli, 1997; Aycan vd., 2000) daha az hiyerarşik (Aycan vd., 2000) ve daha az belirsizlikten kaçınan (Kabasakal & Bodur, 1998) hale gelmiştir. Diğer bir göze çarpan kültürel özellik ise paternalistiktir (Aycan & Kanungo 1998). Yakın bir zamanda paternalizm yapısını kavramsallaştırmış ve operasyonel hale getirmiştir. Buna göre, babalık, kişilerin ebeveyn rolünü üstlendiği ve bakımları altındakilere destek ve koruma sağlama yükümlülüğü olarak gördüğü bir ilişki olarak tanımlanmıştır. Astar, buna karşılık, babalık otoritesinin sadakatini ve ona uygunluğunu göstererek bu özen, destek ve korumayı hak ederler (Aycan, 2001).

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, yaptığımız çalışmaların analizlerine başlamadan önce, tüm analizlerle alakalı bilgi paylaşımı yapılacaktır. Öncelikli olarak çalışma yöntemi, modeli ve hipotezleri hakkında bilgi verilecek, araştırmanın amacı ve önemine değinilecek, anket uygulama prosedürü, verilerin toplanma yöntemi, ölçekler, örneklem gibi tezin ana unsurları hakkında bilgilendirme yapılacaktır.

5.1. Araştırmanın Hipotezi ve Modeli

Hipotez1: Belediye Başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların iş gücü atikliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez2: Belediye başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların politik beceri düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

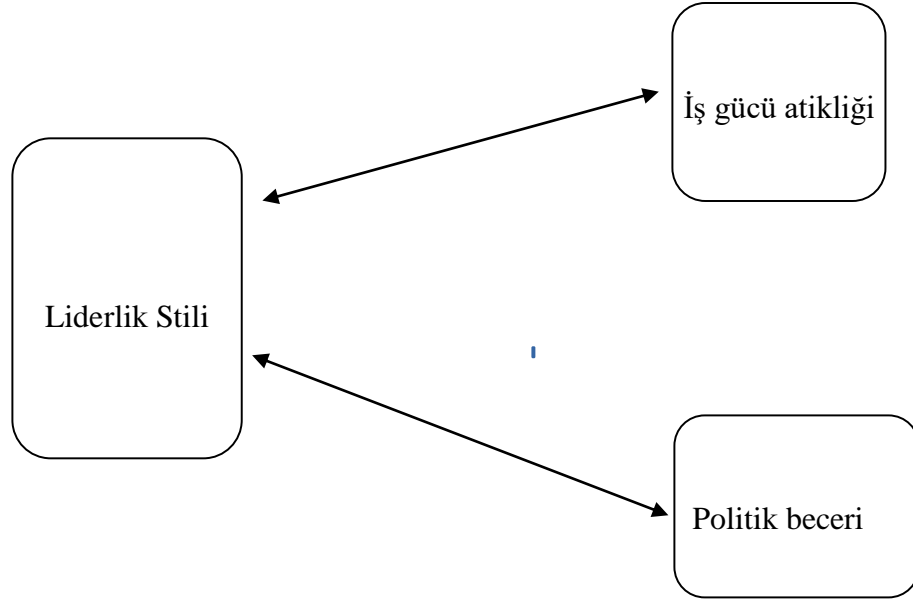
Hipotez3: Belediye başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların liderlik stili algısı arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez4: Belediye başkanlarının liderlik stilleri ile çalışanların politik beceri düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez5: Belediye başkanlarının liderlik stilleri ile çalışanların iş gücü atikliği düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez6: Belediye başkanlarının liderlik stilleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik stilleri algıları arasında anlamlı ilişki vardır.

Şekil 1.1: Araştırma Modeli



5.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmanın amacı, mevcut yerel yönetimler bazında, belediye başkanlarının ve doğrudan başkana bağlı olarak çalışan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının politik beceri, iş gücü atikliği ve liderlik stili algılarının ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Belediyelerde yönetime seçimlerle gelen başkanların, politik beceri düzeylerinin, özel kalem müdürlüğü çalışanlarının iş gücü atikliği ile arasındaki ilişki, belediye başkanlarının politik beceri düzeyleri ile özel kalem müdürlüğü çalışanlarının politik beceri düzeyleri arasındaki ilişki, belediye başkanlarının politik beceri düzeyleri ile özel kalem müdürlüğü çalışanlarının liderlik stilleri algısı arasındaki ilişki, belediye başkanlarının liderlik stilleri ile özel kalem müdürlüğü çalışanlarının politik becerileri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca belediye başkanlarının liderlik stillerinin özel kalem müdürlüğü çalışanlarınca nasıl algılandığı incelenmiştir. Bu incelemeler

araştırmanın amaç ve önemini oluşturan hususlardır. Bu alanda daha önce çalışma yapılmamış olması ve belediye başkanlarının liderlik stillerine dair veri toplamının güçlüğü nedeniyle bu konuya ilişkin çalışmaların azlığı çalışmanın önemini arttırmaktadır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Türkiye’de yerel yönetimlerin (belediye) kendisi araştırmanın evrenini, yerel yönetimlerde araştırma yapılan 33 (otuz üç) belediye başkanı olmak üzere, özel kalem personelinde oluşan toplam 142 (yüz kırk iki) kişilik belediye çalışanları ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

5.4. Veri Toplama Araçları

a- İş gücü atıklığı Ölçeği

b- Liderlik Stilleri Ölçeği

c- Politik beceriler Ölçeği

Bu araştırma da iş gücü atıklığı ölçeği liderlik stilleri ölçeği ve politik beceriler ölçeği kullanılmıştır. Anketler elektronik ortamda ve yazılı olarak gönderilmiştir. Toplamda 45 kişiye ayrı ayrı olmak üzere her bir belediye başkanına 2 adet anket, özel kalem müdürü ve ekibinin her birine ayrı ayrı olmak üzere 3’adet anket gönderilmiştir. Bu anketlerden 33 adet belediye başkanı 33 adet özel kalem müdürü 76 adet özel kalem personeli olmak üzere 142 adet anket posta yolu ile teslim alınmış ve incelemeler sonucunda dönüş yapılan anketlerin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir.

a- İş gücü atıklığı Ölçeği: Araştırmaya katılan belediye başkanına doğrudan bağlı özel kalem müdürü ve özel kalem ekibinin iş gücü atıklığının tespiti için Seherehiy (2008) tarafından geliştirilen Sohrabi Asari ve Hozori (2014) tarafından da uygulanan ve 2008 yılında Seherehiy tarafından geliştirilen toplamda 23 sorunun yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Algılar şu şekilde ölçülmeye çalışılmıştır. (1) Hiç benzemiyor, (2) Benzemiyor, (3) Pek Benzemiyor, (4) Biraz Benziyor, (5) Benziyor ve (6) Tamamen benziyor şeklinde kodlanan ve puanlanan 6’lı likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin

değerlendirme ve ölçme yapılmak istenilen alanlara uygulanabileceği görülmektedir. Atıklık kavramlarının özellikleri cevap verebilirlik, yeterlilik, esneklik ve hız'dan oluşmaktadır. Atıklığın boyutları da şu şekildedir. Proaktiflik, uyumluluk ve esneklik. 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16'dan oluşan sorular uyumluluk boyutunu; 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 soruların proaktif boyutunu ifadelerini içerdiği; 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 sorularının ise esneklik boyutunu oluşturmaktadır.

b- Liderlik Stili Ölçeği:

Bu çalışmada çalışanların ve yöneticilerin liderlik algısını ölçmek için Çağlar (2011) tarafından Türkçeleştirilerek sadeleştirilen 38 sorudan oluşan çok boyutlu liderlik tarzı ölçeği kullanılmıştır. Bu anket çalışmasında 6'lı likert soru ölçeğini kullanılmış ve bu anket formunda (1) Hiç Benzemiyor, (2) Benzemiyor, (3) Pek Benzemiyor, (4) Biraz Benzemiyor, (5) Benzemiyor, (6) Tamamen Benzemiyor şeklinde kodlama ve puanlama yapılarak toplam 38 adet soru yöneltilmiştir. Çalışmanın liderlik ölçeğinin alt boyutları babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik, etik ve hizmetkâr liderlik boyutlarından oluşmaktadır.

c- Politik Beceri Ölçeği: Araştırmada, devletin orta okulların da görevli eğitimcilerin politik becerilerini keşfetmek amacıyla, Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas ve Frink (2005) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlanması da 2015 yılında Özdemir ve Gören tarafından yapılarak güvenilir ve geçerli olup olmadığı araştırılmış olan ölçek kullanılmıştır. (1) Hiç Benzemiyor, (2) Benzemiyor, (3) Pek Benzemiyor, (4) Biraz Benzemiyor, (5) Benzemiyor, (6) Tamamen Benzemiyor şeklinde kodlama ve puanlama yapılarak toplam 18 adet soru yönlendirilmiş ve bu yolla politik beceri kullanılmıştır. Özdemir ve Gören (2015), politik beceri envanterinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarını yürüttükleri araştırmada dört boyuttan oluşan 18 maddelik politik beceri envanteri sorulmuştur. Bulgular, politik beceri envanteri'nin Türkçe formunun kullanılmaya uygun, güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak kabul edilebileceğini göstermiştir. 6'lı likert tipinde hazırlanmış olan ölçek dört alt boyut ve 18 maddeden müteşekkildir. Bu alt boyutlar ise İlişki ağı kurma (1, 2, 3, 4, 5, 6) samimi görünme (7,

8, 9) sosyal zekâ, (10, 11, 12, 13, 14) kişilerarası Etki (15, 16, 17, 18) gibi kümelenmiş soru gruplarından oluşmaktadır.

5.5. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda ankete katılan yerel yönetimler teşkilatı personeli, belediye başkanı, özel kalem müdürü ve özel kalem çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleği, gibi değişkenler sorulmuştur. Ankete katılan belediye başkanlarının tamamı erkek olup yaş ortalamaları 55'dir. Bir adet belediye başkanı ortaokul mezunu 3 tanesi ön lisans mezunu 22 tanesi lisans mezunu, 7 tanesi de yüksek lisans mezunudur. Özel kalem müdürlüğü ve personelinin 2 tanesi ilköğretim mezunu, 27 adet lise mezunu, 22 tanesi ön lisans mezunu, 51 tanesi lisans mezunu, 7 tanesi yüksek lisans mezunudur. Özel kalem müdür ve personelinden ankete katılanların 61'i erkek 48'i kadındır.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇLARI

Dördüncü bölümün konusunu ve içeriğini çalışmanın analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular oluşturmaktadır. Bu bölümde katılımcılara ilişkin detaylı demografik yapı bilgisi verilecek, faktör analizleri ile ölçeklerin yapısı ve güvenilirlik analizleri ile bu yapıların güvenilirliği sınanacaktır. Korelasyon analizi sonuçları üzerinden çalışmanın hipotezleri test edilecektir.

6.1. Demografik Bilgiler

Anketi dolduran katılımcıların demografik bilgileri, aşağıda belirtildiği gibi detaylandırılarak paylaşılmıştır. Tablo 6.1'e göre ankete katılan belediye başkanlarının yarıya yakınının 50 yaş ve altında olduğu, yarıya yakınının da ile 55 ve 60 yaşın arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 6.1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı (Belediye Başkanları)

	Deneklerin Demografik Sosyo Ekonomik Statüleri				
	Yaş Aralığı	Katılım	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
BELEDİYE BAŞKANLARI	45-50	14	42,42	42,42	100
	50-55	7	21,22	21,22	100
	55-60	6	18,18	18,18	100
	60 ve üzeri	6	18,18	18,18	100

Ankete katılan belediye başkanlarının 1 tanesinin ilkokul mezunu olduğu 3 tanesinin ön lisans 22 tanesinin lisans ve 7 tanesinin de yüksek lisans mezunu oldu görülmektedir.

Tablo 6.2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (Belediye Başkanları)

	Deneklerin Demografik Sosyo Ekonomik Statüleri				
	Eğitim Durumu	Katılım	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
BELEDİYE BAŞKANLARI	İlköğretim	1	3,02	3,02	100
	Lise	0	0	0	100
	Ön Lisans	3	9,09	9,09	100
	Lisans	22	66,67	66,67	100
	Yüksek Lisans	7	21,22	21,22	100

Tablo 6.3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Belediye Başkanları)

	Deneklerin Demografik Sosyo Ekonomik Statüleri				
	Cinsiyet	Katılım	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
BELEDİYE BAŞKANLARI	KADIN	0	0	0	0
	ERKEK	33	100	100	100

Ankete katılan belediye başkanlarının tamamı erkektir. Ankete katılan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının yarıdan fazlası 30 ile 40 yaş aralığındadır. 22 tanesi 30 yaşın altında, 10 tanesi de 50 yaşın üzerindedir.

Tablo 6.4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı (Özel Kalem Çalışanları)

	Deneklerin Demografik Sosyo Ekonomik Statüleri				
	Yaş	Katılım	Yüzde	Geçerli	Toplam

ÖZEL KALEM ÇALIŞANLARI	Aralığı			Yüzde	Yüzde
	20-30	22	20,18	20,18	100
	30-40	58	53,21	53,21	100
	40-50	19	17,43	17,43	100
	50 ve Üzeri	10	9,18	9,18	100

Tablo 6.5: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (Özel Kalem Çalışanları)

ÖZEL KALEM ÇALIŞANLARI	Deneklerin Demografik Sosyo Ekonomik Statüleri				
	Cinsiyet	Katılım	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	KADIN	48	44,03	44,03	100
ERKEK	61	55,97	55,97	100	

Ankete katılan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının 61 tanesi erkek 48 tanesi de kadın denekten oluşmaktadır. Tablo 6.5

Tablo 6.6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı (Özel Kalem Çalışanları)

ÖZEL KALEM ÇALIŞANLARI	Deneklerin Demografik Sosyo Ekonomik Statüleri				
	Eğitim Durumu	Katılım	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	İlköğretim	2	1,84	1,84	100
	Lise	27	24,77	24,77	100
	Ön Lisans	22	20,18	20,18	100
Lisans	51	46,79	46,79	100	

	Yüksek Lisans	7	6,42	6,42	100
--	---------------	---	------	------	-----

Ankete katılan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının üçte ikisi lisans ve ön lisans mezunudur. 2 tanesi ilkokul ve 27 tanesi lise mezunudur. 7 tanesi de yüksek lisan mezunu çalışandır. Tablo 6.6

6.2. Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri ile uyum indeksleri neticesinde iş gücü atikliği ve politik beceri ölçekleri uyumlu değerler vermiş ve yöneltilen soruların katılımcılar tarafından ölçeklerin orijinalinde olduğu gibi anlaşıldığı görülmüştür. Liderlik ölçeğinde de doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum indekleri düşük uyuma işaret ettiği için keşfedici faktör analizi yöntemi kullanılmıştır ve analiz sonucunda kalan sorular üzerinden değerlendirme ve analizler yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını değerlendirirken, Tablo 6.7 Meydan ve Şeşen (2011)' in belirttiği kriterler esas alınmıştır.

Tablo 6.7: Ölçek Uyum Değerleri Kaynak: Meydan ve Şeşen (2011)

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA < 0,08$	$0,08 \leq RMSEA < 0,10$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,80 \leq AGFI < 0,85$

Yukarıdaki Tablo 6.7' den de anlaşılacağı üzere doğrulayıcı faktör analizi uyumuna ait kabul görmüş literatür değerleri görülmektedir. Şekilde görünen ki-kare testi, veri ile modelin birbirlerine uyumunu gösterir. Ki-kare χ^2/df 3 ve altında olması demek örnek çalışmanın iyi uyum sağladığını 3 ile 5 arasında olması ise örneklemin kabul edilebilir

olduğunu göstermektedir. RMSEA'nın (Root mean square error approximation) 0 ile 0,05 arasında olması örneklemin mükemmel uyumlu olduğunu, 0,05 ile 0,08 arasında olması örneklemin iyi uyumlu olduğunu, 0,08 ile 0,10 arasında kabul edilebilir bir örneklem olduğunu göstermektedir. CFI'nın Karşılaştırmalı uyum indeksinde (Comparative fit index) 0,95 ile 1 arasında olması mükemmel uyum, 0,95 ile 0,97 arası örneklemin iyi uyum 0,90 ile 0,95 arasında örnekleminde kabul edilebilir olduğu değerlendirilmektedir. GFI (Goodness Of Fit Indeks) ise 0,85 ile 0,90 arasında olması, örneklemin kabul edilebilir olduğu, aynı şekilde AGFI (Adjustment Goodness of Fit) indeksinin örnekleminde 0,80 ve üzeri olmasının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre anlamlı sonuç vermeyen uyum indekleri düşük olan Liderlik Stilleri Ölçeği için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

6.2. Liderlik Stilleri Değişkeninin Faktör Analiz Sonuçları

Bu aşamada çalışanların ve yöneticilerin liderlik algısını ölçmek için kullanılan ve 38 sorudan oluşan liderlik tarzı ölçeğinin faktör yapısı araştırılmıştır. Ölçeğe ait veriler amos programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak uyum indekslerine bakılmıştır. Ölçeğin olası modifikasyonlardan sonra dahi uyum indekslerinin beklenen seviyenin altında olması nedeniyle ölçeğe keşfedici faktör analizi uygulanmasına karar verilmiştir. Liderliğin alt boyutlarından babacan liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik, etik ve hizmetkâr liderlik, olmak üzere toplamda 24 adet soru analiz ve araştırma sonuçlarını etkilemiştir. Burada etik liderlik ve hizmetkâr liderlik birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca etik ve hizmetkâr liderlik 5, 6, 7, 8, 23, 26, 27, 38 numaralı ifadelerden oluşmuş, etkileşimci liderlik 11, 12, 13 ve 22 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Serbest bırakıcı liderlik 4, 14, 16, 21, 33 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Dönüşümcü liderlik 1, 2, 3, 17 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Babacan liderlik ise 19, 24 ve 32 numaralı ifadelerden oluşmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde 9, 10, 15, 18, 20, 25, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37 numaralı sorular değerlendirmeden çıkartılmıştır.

Liderlik stilleri ölçeği 5 boyut altında toplanmıştır. Her bir boyut için güvenilirlik analizi yapılmış ve boyutların güvenilirlikleri kabul edilebilir seviyenin üstünde hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçek maddelerinin hangi boyutlar altında yer aldığı, boyutlara ait açıklama (varyans) yüzdeleri, boyutların güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayıları, ifadelerin faktör yükleri ve ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığına dair KMO vb. değerler yer almaktadır.

Tablo 6.8: Liderlik Tarzları Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: ETİK VE HİZMETKÂR LİDERLİK		
$\alpha=,903$	%VAR: 18,891	FAKTÖR YÜKÜ
LTSF23 Kişisel yaşamını, ahlaki değerlere uyarak yaşar.		,741
LTSF38 Karar verirken yapılması doğru olan nedir? Sorusuna cevap arar		,740
LTSF27 Çalışanların ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek kendiişlerinden önce gelir.		,692
LTSF6 Çalışanlarına yardım etmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmaz		,657
LTSF7 Çalışanlarına yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibidir		,656
LTSF5 Kendi ihtiyaçlarından çok çalışanların ihtiyaçlarına öncelik tanır.		,654
LTSF26 Başarıyı sadece sonuçlara göre değil sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar		,653
LTSF8 Çalışanlarına karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgilidir.		,517
FAKTÖR 2: ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK		
$\alpha=,846$	%VAR: 13,783	FAKTÖR YÜKÜ
LTSF11 Olağanüstü başarılarımda beni kişisel olarak ödüllendirir.		,845

LTSF12 Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir. Onları yönlendirir	,802
LTSF13 Çalışanları yaratıcı fikir üretmeleri yönünde teşvik eder	,597
LTSF22 Ortalamanın üstünde performans gösterdiğimde beni över.	,541
FAKTÖR 3: SERBEST BIRAKICI LİDERLİK	
$\alpha=,823$	%VAR: 13,136
	FAKTÖR YÜKÜ
LTSF21 sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez.	,799
LTSF16 Karar almakta gecikir	,796
LTSF14 İyi performansımı çoğunlukla görmezden gelir.	,686
LTSF33 Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır.	,685
LTSF4 Kendisine ihtiyaç duyulduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.	,679
FAKTÖR 4: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	
$\alpha=,882$	%VAR: 12,474
	FAKTÖR YÜKÜ
LTSF2 Her iyi performans gösterdiğimde bana olumlu geri bildirim verir	,788
LTSF3 Davranışları ile çalışanlara örnek oluşturur.	,754
LTSF1 Kurum hedefleri ile örtüşen açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.	,691
LTSF17 Çalışanları ortak hedef doğrultusunda takım üyesi olmayı teşvik eder.	,630
FAKTÖR 5: BABACAN LİDERLİK	
$\alpha=,657$	%VAR: 8,823
	FAKTÖR YÜKÜ
LTSF24 Çalışanları değerlendirirken performanstan, çok sadakate	,746

önem verir.	
LTSF32 Gösterdiği ilgi ve alakaya karşı çalışanlardan bağlılık bekleri.	,699
LTSF19 Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir	,674
Kaiser-Meyer-Olkin Test of Sample Adequacy: ,900 Chi-Square: 2027,614 df: 276 Significance: ,000 Toplam Açıklanan Varyans: % 67,107	

Öncelikle ölçeğin keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığı sınanmış ve KMO değerinin 0,900 olarak bulunmasından, anlamlılık düzeyinin 0.05'in altında olmasından ve açıklanan kümülatif varyans seviyesinin % 67 olmasından yola çıkılarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Tablo 4,7'deki tabloda yer alan verilere göre birinci faktör olarak oluşan etik ve hizmetkâr liderlik boyutunun güvenilirliği 0,903 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu boyut kavramın % 19'una yakını açıklamaktadır. Boyut 8 ifadeden oluşmuştur. Faktör yükleri 0.05'in üstündedir.

Ölçeğin ikinci boyutu etkileşimci liderliktir, güvenilirliği 0,846 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın %14'üne yakınının açıklamaktadır. Çalışmaya ait bu boyut 4 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,05'in üzerindedir.

Çalışmadaki ölçeğin üçüncü boyutu serbest bırakıcı liderliktir. Ölçeğin güvenilirliği 0,823 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın % 13'ünü açıklamaktadır. Boyut 5 ifadeden oluşmakta ve 0,05'in üzerindedir.

Anket sonucunda yapılan çalışmanın liderlik ölçüsünün dördüncü boyutu dönüşümcü liderliktir. Bu boyutun güvenilirliği 0,882 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun

güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın % 12'sini açıklamaktadır. Bu boyut 4 ifadeden oluşmakta ve 0,05'in üzerindedir.

Son ve beşinci boyut ise babacan liderliktir. Bu boyutun güvenilirliği, 0,657 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın % 9'unu açıklamaktadır. Bu boyutta 3 ifadeden oluşmakta ve 0,05 üzerindedir.

Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üzeri olması ölçeğin güvenilir olmasına işaret eder (Durmuş vd., 2016). Bazı kaynaklar ise 0.60 ve üzerinin kabul edilebilir güvenilirlik ifade ettiğini savunur. Liderlik tarzı ölçeğinin iç güvenilirlik testi sonuçlarına ilişkin ifadeler aşağıdaki daki tabloda paylaşılmıştır, alt boyutların tamamı güvenilirlik kat sayısının üzerindedir. Güvenilirlik düzeyi en düşük etkileşimci liderlik ve babacan liderlik (0,66) olarak bulunmuştur. Etik ve hizmetkâr liderlik boyutları birleşmiştir. Bu liderlik boyutunun 8 adetten oluşan sorularına tek tek bakıldığında fedakârlık gerektiren, bencillikten uzak tam anlamıyla kucaklayıcı ve sahiplenici bir liderlik duruşunun olduğu karakter görünümü vermektedir.

Tablo 6.9: Liderlik Tarzı Güvenirlilik Sonuçları

Liderlik Tarzı Güvenirlilik Sonuçları		
Alt Boyut	İfade Sayısı	Güvenirliliği (Coronbach alfa)
Etik ve Hizmetkâr Liderlik	8	0,90
Etkileşimci Liderlik	4	0,85
Serbest Bırakıcı Liderlik	5	0,82
Dönüşümcü Liderlik	4	0,88
Babacan Liderlik	3	0,66

6.3. Politik Beceri Faktör Analizi Sonuçları

Politik beceri ölçeğinin faktör yapısını anlamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi için amos programından yararlanılmıştır. Ölçek orijinalinde olduğu şekliyle analize tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin ölçüm modeli indekslerine Tablo 6.10 dan ulaşılabilir.

Tablo 6.10: Politik Beceri Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Tahmin	Standart Tahmin	C.R	P
PBSF1	<--- F1	1,000			
PBSF2	<--- F1	1,255	,230	5,458	***
PBSF3	<--- F1	1,054	,191	5,518	***
PBSF4	<--- F1	1,069	,191	5,588	***
PBSF5	<--- F1	,133	,212	,626	,532
PBSF7	<--- F2	1,000			
PBSF8	<--- F2	,914	,097	9,434	***
PBSF9	<--- F2	,806	,110	7,332	***
PBSF10	<--- F3	1,000			
PBSF12	<--- F3	,828	,368	2,250	,024
PBSF13	<--- F3	,480	,213	2,249	,024
PBSF14	<--- F3	,713	,313	2,279	,023
PBSF15	<--- F4	1,000			
PBSF16	<--- F4	,942	,131	7,215	***
PBSF17	<--- F4	,834	,116	7,174	***
PBSF18	<--- F4	,974	,149	6,547	***

Tablo 6.11: Politik Beceri Ölçeğine ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Hesaplanan Uyum değerleri
χ^2/df	1,325
RMSEA	,048
CFI	,964
GFI	,901
AGFI	,861
IFI	,965

Politik beceri ölçeği uyum indekleri, χ^2/df : 1,325, RMSEA: 0,04, CFI;0,96, GFI;0,90, AGFI;0,86, IFI: ,96 olarak bulunmuştur. Bulunan bu sonuçlara göre χ^2/df değeri olması gereken uyum değeri 0 ile 2 arası iken 1,325 uyum değeri ile mükemmel uyumu, RMSEA değeri mükemmel uyumu, CFI, GFI, AGFI ve IFI değerleri iyi uyumu işaret etmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak politik beceri ölçeğinin kabul edilebilirin üstünde bir seviyede yüksek uyum gösterdiğine hükmedilebilir.

GFI ve AGFI değerlerinin kabul edilebilirlik düzeyinde olmasa da χ^2/df , RMSEA, CFI değerlerinin literatüre göre uyumlu olmaları ve ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin yüksek olması dolayısı ile ölçeğin uyumlu olduğu kabul edilmiştir.

6.4. İşgücü Atıklığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İş gücü atıklığı ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizi için yine amos programından yararlanılmıştır. Ölçek orijinalinde olduğu şekliyle analize tabi tutulmuştur. Ölçeğe ilişkin ölçüm modeli indekslerine Tablo 6.12 den ulaşılabilir.

Tablo 6.12: İşgücü Atıklığı Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Tahmin	Standart Tahmin	C.R	P
İGASF6 <--- F1	1,000			

	Tahmin	Standart Tahmin	C.R	P
İGASF5 <--- F1	1,019	,092	11,116	***
İGASF4 <--- F1	,777	,089	8,773	***
İGASF3 <--- F1	1,217	,119	10,225	***
İGASF2 <--- F1	,986	,110	8,961	***
İGASF1 <--- F1	,923	,108	8,532	***
İGASF12 <--- F2	1,000			
İGASF11 <--- F2	,780	,081	9,678	***
İGASF10 <--- F2	,842	,109	7,714	***
İGASF9 <--- F2	,692	,129	5,351	***
İGASF8 <--- F2	,899	,154	5,837	***
İGASF7 <--- F2	,748	,136	5,496	***
İGASF22 <--- F3	1,000			
İGASF18 <--- F3	1,357	,306	4,435	***
İGASF17 <--- F3	1,654	,392	4,222	***
İGASF13 <--- F2	,940	,112	8,360	***
İGASF14 <--- F2	1,203	,132	9,142	***
İGASF15 <--- F2	,810	,085	9,542	***
İGASF16 <--- F2	1,053	,147	7,149	***

Tablo 6.13: İşgücü Atıklığı Ölçeğine ait Uyum İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Hesaplanan Uyum değerleri
----------------------	----------------------------------

χ^2/df	1,536
RMSEA	,070
CFI	,934
GFI	,834
AGFI	,781
IFI	,935

İşgücü atıklığının ölçeği uyum indekleri, χ^2/df : 1,536, RMSEA: 0,07, CFI;0,93, GFI;0,83, AGFI;0,78, IFI: ,93 olarak bulunmuştur. Bulunan bu sonuçlara göre χ^2/df değeri mükemmel uyumu, RMSEA değeri iyi uyumu, CFI ve IFI kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

GFI ve AGFI değerleri ise kabul edilebilir uyuma yakın seviyelerde hesaplanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak iş gücü atıklığı ölçeğinin kabul edilebilir bir seviyede uyum gösterdiği varsayılmıştır.

6.5. Korelasyon Analizi

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanların iş gücü atikliği ile başkanın etik ve hizmetkâr liderlik algısı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,215$ $p<0.05$). Başkanın etik ve hizmetkâr liderlik stili algısı yükseldikçe çalışanlarında iş gücü atikliği yükselmektedir. Başkanın etik ve hizmetkâr liderlik stili ile çalışanın serbest bırakıcı liderlik stili algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,204$ $p<0.05$). Burada çalışanlar tarafından, başkanın işlere fazla müdahil olmamasından dolayı hizmetkâr liderlik algısının olduğu söylenebilir. Başkanın etkileşimci liderlik stili algısı ile çalışanların babacan liderlik stilleri algısı arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki vardır ($r=-0,209$ $p<0.05$). Başkanın etkileşimci liderlik algısı yükseldikçe çalışanların babacan liderlik stili algısının düştüğü söylenebilir.

Başkanın serbest bırakıcı liderlik stili algısı ile dönüşümcü liderlik stili algısının, çalışanların hiçbir liderlik stili algısını etkilemediği söylenebilir. Başkanın babacan liderlik stili algısı ile çalışanların babacan liderlik stilleri algısı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,252$ $p<0.05$). Başkanın babacan davranmasının çalışanları aynı doğrultuda etkilediği söylenebilir. Başkan ve çalışanlar bu boyutta ilişkili algıya sahiptirler.

Başkanın politik becerisiyle çalışanların iş gücü atikliği arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,232$ $p<0.05$). Burada başkanın politik olarak yetkin olmasının çalışanlarının iş gücü atikliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu durumun H1 hipotezinin doğruluğunu teyit ettiği görülmektedir (H1: Belediye Başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların İş gücü atikliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır).

Tablo 6.14: Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler - Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Etik ve Hizmetkâr Liderlik (B)	1											
2.Etkileşimci Liderlik (B)	,506 **	1										
3.Serbest Bırakıcı Liderlik (B)	-,218 *	-,322 **	1									
4.Dönüşümcü Liderlik (B)	,666 **	,641 **	-,446 **	1								
5.Babacan Liderlik (B)	,360 **	,094	,067	,370 **	1							
6.Politik Beceri (B)	,486 **	,434 **	-,298 **	,683 **	,513 **	1						
7.Etik ve Hizmetkâr Liderlik (Ç)	-,077	-,060	-,029	-,054	-,128	-,020	1					
8.Etkileşimci Liderlik (Ç)	-,076	,011	-,020	,013	-,112	-,045	,683 **	1				
9.Serbest Bırakıcı Liderlik (Ç)	,204 *	,081	,063	,082	,124	,115	-,350 **	-,326 **	1			
10.Dönüşümcü Liderlik (Ç)	-,135	-,131	-,007	-,055	-,086	,025	,665 **	,613 **	-,385 **	1		
11.Babacan Liderlik (Ç)	-,130	-,209 *	,096	-,120	,252 **	,014	,507 **	,363 **	-,099	,480 **	1	
12.Politik Beceri (Ç)	-,015	-,085	,101	,026	,125	,078	,485 **	,448 **	-,101	,355 **	,472 **	1
13.İşgücü atıklığı (Ç)	,215 *	,106	,152	,167	,130	,232 *	,194 *	,159	,348 **	,002	,138	,524 **

**Korelasyonlar 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

* Korelasyonlar 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

Çalışanın işgücü atıklığı ile çalışanın politik becerisi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0.05$). Çalışanın politik becerisi arttıkça iş gücü atıklığında aynı yönde (pozitif yönlü) arttığı söylenebilir. Çalışanın dönüşümcü liderlik algısı ile çalışanın babacan liderlik, hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik algıları arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler saptanmamıştır. Çalışanın dönüşümcü liderlik algısının artması ile birlikte, babacan liderlik, etik ve hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik algılarında pozitif yönlü bir artışın olduğu söylenebilir. Çalışanın hizmetkâr liderlik algısı ile serbest

bırakıcı liderliği arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki vardır ($-0,350$ $p<0,05$). Çalışanın hizmetkâr liderlik algısı arttıkça serbest bırakıcı liderlik algısının da arttığı görülmektedir.

Çalışanın işgücü atikliği ile serbest bırakıcı liderlik algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($0,348$ $p<0,05$). Çalışanın iş gücü atikliği, serbest bırakıcı liderlik algısı arttıkça artmaktadır.

Çalışanın politik beceri algısı ile babacan liderlik algısı, etik ve hizmetkâr liderlik algısı, etkileşimci liderlik algısı ve dönüşümcü liderlik algısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanın babacan liderlik algısı, hizmetkâr liderlik algısı, etkileşimci liderlik algısı ve dönüşümcü liderlik algısı arttıkça politik becerilerinin de arttığı görülmektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Yerel yönetimlere talip olan yöneticiler seçimle iş başına gelen idarecilerdir. Bu idareciler yani belediye başkanları, uyum içerisinde ve başarılı olabilmek adına çalışacakları yakın ekiplerini büyük oranda kendileri belirler ve seçici davranırlar. En yakınındaki çalışma arkadaşları öncelikle özel kalem müdürü ve özel kalem ekibinden oluşmaktadır. Bu sebeple birbirleri ile olan ilişkileri, uyumları kendi içinde çok önemlidir. Bu öneme istinaden bir çalışma yapılarak, belediye başkanı ve özel kalem müdürlüğü çalışanları arasında politik beceri, liderlik anlayışı ve iş gücü atikliği bakımından nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır.

Araştırılan kavramlar, liderlerin ve bir bölgeyi yönetmeye talip idarecilerin meziyetleri arasında olması gereken hususlardır. Liderliğin anlamı ve içeriğine bakıldığında politik becerinin etkili liderlik için ne derece önemli olduğu görülmektedir. Liderlik, organize bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir. Liderlik, kolektif çabaya amaç verme ve amaç için genişlemeye istekli çabaya yol açma sürecidir. İnsanların birlikte yaptıklarını anlamlandırma sürecidir. Liderlik, vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve işlerin başarılabilmesi için ortamı yaratma özelliğidir. Bir bireyin veya kuruluşun etkinliğine ve başarısına katkıda bulunabilmesi için başkalarını etkileme, motive etme ve bunlara katkıda bulunma yeteneğidir. Tüm bu liderlik etkinlikleri politik beceri ile yakından ilişkilidir.

Bunun yanında çalışmamızda liderliğin farklı stilleri, başka bir deyişle farklı liderlik anlayışları çalışanların ve liderlerin gözünden analiz edilmiştir. Bu stillerden olan işlemsel liderlik, sonuçların elde edilmesi için astların hangi eylemleri yapması gerektiğini vurgulayan liderlik anlayışı ile ilgilidir. Liderler bu eylemler için biçilmiş rolleri ve görevleri astlarının gereksinimlerine göre açıklığa kavuştururlar. Böylece gerekli çabaları harcadıklarında emin olmaları mümkündür. Dönüşümcü liderlik, başarılı bir liderin, personelin karşılaştığı zorlukları anlaması, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler

sürdürmesi, dengeli bir yaşama ve kişisel sağlığa sahip olması, enerjik olması, uygun bir duygusal çıkışa sahip olması, kuruluşun amacını paydaşlara etkin bir şekilde iletmesi, uzlaştırıcı olması, performans beklentilerini açıkça ifade etmesi ve personel ile ilişkilerine yatırım yapması gereken bir yapıda olması gerektiğini belirtmektedir. Literatürde işlemsel liderlik tarzının bir alt boyutu olarak kabul edilen serbest bırakıcı liderlik tarzı, sorumluluk almaktan veya gücünü takipçiye göstermekten kaçınan liderin davranışdır. Etik liderlik, neyin iyi neyin kötü olduğu, ahlaki görev ve ahlaki zorunluluk ile ilgilidir. Etik bir bakış açısıyla işin sistematik bir çalışması iş etiği olarak kabul edilir. Hizmetkâr liderlik, bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için birebir iletişim kurar. Her bir takipçinin kendine has özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan liderler, takipçilerine potansiyellerini gerçekleştirmede yardımcı olurlar. Paternalist liderlik tarzı, kültürel özellikler olan kollektivistlik ve güç mesafesinden gelir. Çalışanı koruyan ve yeri geldiğinde sert bir şekilde eleştirebilen otoriter bir lidelik anlayışıdır.

Çalışmamızda politik becerinin ve liderlik stilinin çalışanların iş gücü atikliği ile ilişkili olacağı ön görülmüştür. İş gücü atikliği kavramı ve kapsamına bakıldığında, çağımızın son dönemlerinde bütün dünyada çok hızlı bir değişim yaşandığı herkesçe bilenen bir gerçektir. Buna bağlı olarak, işletmelerin karşılaştıkları belirsizlikler her geçen gün daha güçleşmekte ve gittikçe artmaktadır. Rekabete açık olan piyasalardaki küreselleşme; teknolojik gelişim baş döndürücü bir ilerlemeyle değişmektedir. Ürünlerin yaşam süreleri eskiye nazaran kısalmakta, müşterilerin istek ve ihtiyaçları çok daha hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Hizmet sektörü de bundan farklı değildir. İnsanların elde ettiği gelir ve sosyolojik yaşamlarına bağlı olarak hizmet alımları da çeşitlenmiş ve sınırlar her geçen gün zorlanmaktadır. Bu hizmetler yerel yönetimler içinde geçerlidir. Atiklik aslında muhatabına cevap verebilirlik, yeterli olma, esnek olma ve bunlara bağlı olara hız şeklinde değerlendirilebilir. Atiklik kendi başına ölçülmesi zor bir süreçtir, çünkü algılandığı oranda sürekli değişiklik gösterecek ve sürekli gelişen teknoloji ve istekler doğrultusunda değişkenlik gösterecektir. İş atikliğinin zorlu ve belirsiz günümüz dünyasında, örgüt yardımı ile birlikte, geleceği önceden tahmin edebilen bir yapısı da söz konusudur. İş gücü atikliğini geliştiren unsurlara bakıldığında ise yeni teknolojileri

öğrenme esnekliği, iş zenginleştirme, işbirliği, iş gören güçlendirme ve eğitim sayılmaktadır. İş gücü atıklığını geliştirmek için örgüt yönetimi tarafından iş görenler üzerinde uygulanan yöntemler önemlidir. Yeni teknolojileri öğrenme esnekliği ise, teknolojik gelişmelerin yönetim tarafından takip edilmesi ve örgüte uyarlanması ile oluşabileceği gibi bireylerin isteklerine de bağlı kalabilmektedir.

Bu araştırmada belediye başkanlarına elektronik ortam ve birebir görüşmeler üzerinden olmak üzere, 18 adet sorudan oluşan politik beceri ölçeği anket formu ile 38 adet sorudan oluşan liderlik stili anket ölçeği gönderilmiştir. Aynı iletişim hatları kullanılarak, özel kalem müdürü ve ekibine 23 adet sorudan oluşan iş gücü atıklığı anket ölçeği, 38 adet sorudan oluşan liderlik stili anket ölçeği ile 18 adet sorudan oluşan politik beceri anket ölçeği gönderilmiş ve bizzat tek tek takip edilmek sureti ile Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde görev yapan 33 belediye başkanından ve 109 özel kalem müdürlüğü çalışanlarından olmak üzere toplamda 142 adet anket ölçeği soru formu doldurulmuş bir şekilde tedarik edilmiştir. Yapılan incelemelerde bu soru formları incelemeye değer görülmüş, doğrulayıcı faktör analizi, keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizi kullanılarak analizleri yapılmıştır.

Literatür analizinden yola çıkarak bazı araştırma sorularına ve hipotezlerine ulaşılmıştır. Çalışmanın ileri sürdüğü savlar aşağıdaki gibi oluşmuştur:

Belediye başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların iş gücü atıklığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Belediye başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların politik beceri düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Belediye başkanlarının politik beceri düzeyi ile çalışanların liderlik stili algısı arasında anlamlı ilişki vardır. Belediye başkanlarının liderlik stilleri ile çalışanların politik beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Belediye başkanlarının liderlik stilleri ile çalışanların iş gücü atıklığı düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır. Belediye başkanlarının liderlik stilleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik stilleri algıları arasında anlamlı ilişki vardır, şeklinde bir model oluşmuştur.

Tüm ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, özetle, liderlik stilleri ölçeği hariç diğer ölçekler orijinalinde olduğu gibi uyumlu bir yapı göstermiştir. Liderlik stilleri

ölçeği için uyum değerleri düşük olduğu için keşfedici faktör analizine başvurulmuştur. Sonuçlara göre liderlik stillerinin değişkeninin faktör analiz sonuçları şu şekildedir. Liderlik stilleri ölçeği 5 boyut altında toplanmıştır. Bunlar etik ve hizmetkâr liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, babacan liderlik şeklinde analiz yapılmıştır. Öncelikle ölçeğin keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığı sınıanmış ve KMO değerinin 0,900 olarak bulunmasından, anlamlılık düzeyinin 0.05'in altında olmasından ve açıklanan kümülatif varyans seviyesinin % 67 olmasından yola çıkılarak ölçeğin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Ölçeğin ikinci boyutu etkileşimci liderliktir, güvenilirliği 0,846 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın %14'üne yakının açıklamaktadır. Çalışmaya ait bu boyut 4 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,05'in üzerindedir.

Çalışmadaki ölçeğin üçüncü boyutu serbest bırakıcı liderliktir. Ölçeğin güvenilirliği 0,823 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın % 13'ünü açıklamaktadır. Boyut 5 ifadeden oluşmakta ve 0,05'in üzerindedir.

Anket sonucunda yapılan çalışmanın liderlik ölçüsünün dördüncü boyutu dönüşümcü liderliktir. Bu boyutun güvenilirliği 0,882 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın % 12'sini açıklamaktadır. Bu boyut 4 ifadeden oluşmakta ve 0,05'in üzerindedir.

Son ve beşinci boyut ise babacan liderliktir. Bu boyutun güvenilirliği, 0,657 olarak hesaplanmıştır. Bu değer boyutun güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu boyut kavramın % 9'unu açıklamaktadır. Bu boyutta 3 ifadeden oluşmakta ve 0,05 üzerindedir.

Politik beceri faktör analizi sonuçları, uyum indekleri, χ^2/df : 1,325, RMSEA: 0,04, CFI;0,96, GFI;0,90, AGFI;0,86, IFI: ,96 olarak bulunmuştur. Bulunan bu sonuçlara göre χ^2/df değeri olması gereken uyum değeri 0 ile 2 arası iken 1,325 uyum değeri ile mükemmel uyumu, RMSEA değeri mükemmel uyumu, CFI, GFI, AGFI ve IFI değerleri iyi uyumu işaret etmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak politik beceri ölçeğinin kabul edilebilirin üstünde bir seviyede yüksek uyum gösterdiğine hükmedilebilir. GFI ve AGFI

değerlerinin kabul edilebilirlik düzeyinde olmasa da χ^2/df , RMSEA, CFI değerlerinin literatüre göre uyumlu olmaları ve ölçeklerin güvenilirlik seviyelerinin yüksek olması dolayısı ile ölçeğin uyumlu olduğu kabul edilmiştir.

İş gücü atikliği ölçeği doğrulayıcı faktör analiz sonuçları, İşgücü atikliğinin ölçeği uyum indekleri, χ^2/df : 1,536, RMSEA: 0,07, CFI;0,93, GFI;0,83, AGFI;0,78, IFI: ,93 olarak bulunmuştur. Bulunan bu sonuçlara göre χ^2/df değeri mükemmel uyumu, RMSEA değeri iyi uyumu, CFI ve IFI kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

GFI ve AGFI değerleri ise kabul edilebilir uyuma yakın seviyelerde hesaplanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak iş gücü atikliği ölçeğinin kabul edilebilir bir seviyede uyum gösterdiği varsayılmıştır.

Çalışmanın araştırma sorularına gelindiğinde korelasyon analizine başvurulmuştur. Özetle çalışanın iş gücü atikliğinin liderin etik ve hizmetkâr liderlik algısı ile ve yine lidein kendi politik becerisine dair algısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Yine çalışanların atikliği çalışanların etik ve hizmetkâr liderlik algısı ile ve çalışanların politik becerileri ile ilişkili bulunmuştur. Buna ek olarak çalışanların liderlerinin serbest bırakıcı liderlik konusunda daha yüksek olmasına dair algısı çalışanların iş gücü atikliği ile pozitif yönde ve anlamlı ilişki göstermiştir.

Çalışanların politik beerisi başkanın etik ve hizmetkâr liderlik düzeyi, etkileşimci liderlik düzeyi, dönüşümcü liderlik düzeyi ve babacan liderlik düzeyi ile ilişkili bulunmuştur.

Çalışanın liderlik algısı ile başkanın kendi liderliğine dair algısı arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. Çalışanın, başkanın babacan liderlik algısı ile başkanın kendi liderliğinin babacanlık seviyesine dair algısı olumlu ve pozitif yönlü ilişkilidir. Başkanın etkileşimci liderlik algısı çalışanın babacan liderlik algısı ile olumsuz yönde ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Başkanın etik ve hizmetkâr liderlik algısı çalışanın serbest bırakıcı liderlik algısı ile olumlu yönde ve anlamlı ilişkiye sahiptir.

Başkanın kendi politik becerisine dair algısı tüm liderlik stili algıları ile anlamlı ilişkide olum bu ilişkilerden sadece serbest bırakıcı liderlik stili başkanın politik becerisi ile olumsuz yönde ilişki göstermiştir.

Çalışanın politik becerisinin ve iş gücü atıklığının başkanın kendi liderlik stili algısından çok çalışanın başkanın liderlik stiline dair algısı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim yukarıda bahsedildiği gibi başkanın liderlik stiline dair algısı da bu değişkenler üzerinde etkilidir.

Liderler çalışanın politik becerisinin ve iş gücü atıklığının başkanın kendi liderlik stili algısından çok çalışanın başkanın liderlik stiline dair algısı ile ilişkili olduğundan hareketle çalışanlarının liderlik algılarını yönetmek üzere daha çok çaba gösterebilirler. Çalışmada yerel yönetimlerde, başkanın ve özel kalem müdürlüğünün liderlik algısı ile politik beceri algıları ölçülmüştür. Aynı çalışma genişletilerek daha çok mahalli idareciyi kapsayacak şekilde yapılabilir. Bu noktada mahalli idarelerde birbirleri ile yakın çalışan yönetici ve astlarının algısı ölçülerek, buna göre süreçler ve çalışma şekilleri verimlilik adına yeniden düzenlenebilir. Çalışmada yer alan boyutların dışında, başka liderlik boyutları üzerinden de çalışmalar yapılabilir. Çalışanlara ve liderlere liderlik ve politik becerilerine yönelik eğitimler verilerek iş gücü atıklıklarının olumlu yönde etkilenmesi ve çalışanların performanslarının artırılması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Al-Faouri, H. A., M. M. Al-Nsour ve M.M. Al-Kasasbeh (2014). "The Impact of Workforce Agility on Organizational Memory", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 12: 432–442.
- Alzoubi, H. E. A., F. S. Al-otoum and A. K. F. Albatainh (2011). "Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development", *International Journal of Recent Research and Applied Sciences*, Vol. 9, No. 3: 503–516.
- Arteta, M. B. and R. E. Giachetti (2004). "A Measure of Agility as the Complexity of the Enterprise System", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 20: 495–503.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1): 1–14.
- Atay, Salim, 2010. "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2, 2010: 65–80.
- Atkin-Plunk, C. A., & Armstrong, G. S. (2013). Transformational Leadership Skills and Correlates of Prison Warden Job Stress. *Criminal Justice and Behavior*, 40(5): 551–568
- Aycan, Z., Fikret-Paşa, S., (2003). "Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey". *Journal of Career Development*.30, (2).
- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey-Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3): 252–260.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 - Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1): 192–221.

- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1998). Impact of Acculturation on Socialization Beliefs and Behavioral Occurrences Among Indo-Canadian Immigrants. *Journal of Comparative Family Studies*: 451–467.
- Barbuto, J. E., Wheeler, D. W. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership". *Group & Organization Management*. 31, 300.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. Andersoni Daun (2003) içinde "The İntegration of Gender and Political Behavior İnto Hambrick and Mason's Upper Echelons Model of Organizations" *Journal of American Academy of Business*, Sep. Vol.3, Iss. 1/2;29
- Bass & Hater, J. J. B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695
- Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations". *New York. The Free Press*.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation. *Human Resource Management*, 46(1): 5–19.
- Bottani, E. (2009). "A Fuzzy QFD Approach to Achieve Agility", *International Journal of Production Economics*, Vol. 119: 380–391.
- Breu, K., C. J. Hemingway and M. Strathern (2001). "Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy", *Journal of Information Technology*, Vol. 17: 21–31.
- Brown, M. E. Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117–134.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*.

- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility. *Management, 14(2)*: 120.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management, 35(6)*, 699-726.
- Conboy, K. (2009). "Agility From First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development", *Information Systems Research, Vol. 20, No. 3*: 329–354.
- Crocitto, M. and M. Youssef (2003). "The Human Side of Organizational Agility", *Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, Iss. 6*: 388–397.
- Çağlar, E. S., (2011). "The Impact of Empowerment on Work Engagement Mediated Through Psychological Empowerment: Moderating Roles of Leadership Styles and Work goals". Yayınlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, İstanbul.
- Dalmardeh, R. M. (2012). "Evaluating the Effect of IT Application on Organizational Agility" (Case Study: Regional Water Corporation of Sistan & Baluchestan Province), *Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2, No. 11*: 10999–11003.
- Doğan, A. Bozkurt, S., & Demirbaş, H. T. (2014). Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (44)*: 39-63
- Devor, R., R. Graves and J. J. Mills (1997). "Agile Manufacturing Research: Accomplishments and Opportunities", *IIE Transactions, Vol. 29, No. 10*: 813-823

- Draffth and Palus , p.4 Thompson, T. L., Chalfoun, N. V., & Yoklic, M. R. (1994). Estimating the Performance of Natural Draft Evaporative Coolers. *Energy Conversion and Management*, 35(11): 909–915
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and the Israeli Experience. *Human Resource Management Review*, 20(3): 194–202.
- Erande, S. A. and A. K. Verma (2008). "Measuring Agility of Organizations-A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT). " Proceedings of The 2008 IAJC-IJME International Conference: 1–10, November 17–19, Nashville, USA.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4): 955–968.
- Erdem, M., & Alayoglu, N. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile çalışanların işyerindeki Politik Davranışları Arasındaki İlişkinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma 1/A Study on the Correlation of Leadership Styles and the Political Behaviours of Employees in Workplaces. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2): 83.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewe, P. L., & Atay, S. (2010). İş Yaşamında Politik yeti. *Basım. İstanbul: Namar Yayınları*.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). Politics in Organizations: History, Construct Specification, and Research Directions. In *Politics in Organizations*: 37–60. Routledge.
- Ferris, G., Davidson, S., & Perrewe, P. (2005). Developing Political Skill at Work. Training- New York Then Mineapolis then New York -, 42(11): 40.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political Skill at Work. *Organizational Dynamics*, 28(4): 25–37.

- Ganguly, A., R. Nilchiani and J. V. Farr (2009). "Evaluating Agility in Corporate Enterprises", *International Journal of Production Economics*, Vol. 118: 410–423.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23(2): 237–251.
- Glinska, M., S. D. Carr and A. Halliday (2012). Workforce Agility: An Executive Briefing, Batten Institute, Virginia, USA.
- Gören, S., & Özdemir, M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3).
- Göregenli, M. (1997). Individualist-Collectivist Tendencies in a Turkish Sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(6): 787–794.
- Gunasekaran, A. (1999). "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62: 87–105.
- Hahn, I., C. Bredillett, G. Kim and M. Taloc (2012). "Agility of Project Manager in Global IS Project", *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 53, No. 2: 31–38.
- Harrell - Cook, G., Ferris, G. R., & Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics—Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1093–1105.
- Heaton, J. & Atherton, G. (2008). View From the Line: Leadership for the 21st Century. *Corrections Today*, 70(1): 14–16
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1990, August). Personality and Charisma in the US presidency: A psychological Theory of Leadership Effectiveness. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1990, No. 1): 216–220. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: the Next Logical Step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 132–143
- Hosseini, M., Shirazi, R. G., Karimi, A., Rezanejad, M. T., Reza, H., & Shirazi, G. (2013). The Study of Committing Suicide and Its Related Factors in a Control Case Study. *Journal of American Science*, 9 (8s)
- Hosein, Z. Z. and A. Yousefi (2012). "The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace", *International Journal of Psychological Studies*, Vol. 4, No. 3: 48- 61.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems (1). *Journal of Management Studies*, 22(4): 347–357
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1): 42–63.
- Hopp, J. W. and M. P. van Oyen (2004). "Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination", *IIE Transactions*, Vol. 36: 919–940.
- İslamoğlu, G. & Deniz, Börü (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14): 135- 153
- Iravani, R. M. S. and V. Krishnamurthy (2007). "Workforce Agility in Repair and Maintenance Environments", *Manufacturing&Service Operations Management*, Vol. 9, No. 2: 168–184.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (1998). Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey. *Research Papers. BogazicËi University, İstanbul, Turkey.*
- Karatepe, O. M., & Babakus, Yavaş, U, E. (2011). Efficacy of Job and Personal Resources Across Psychological and Behavioral Outcomes in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3): 304–314.

- Karimi, F. and A. Rezanejad (2014). "Structural Equations Model of Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Agility at Isfahan Steel Company", *International Journal of Scientific Research*, Vol.7, Iss. 2: 1–18.
- Kolondinsky, Ferris, G. R., Treadway, D. C., R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1): 126–152.
- Liden, R.C.Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D.(2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161–177
- Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1): 24–44.
- Madison, D. L. Allen, R. W. Porter, L. W. Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. *Human Relations*, 33(2): 79–100
- March, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition, *Journal of Politics*, 24: 662–678.
- Maskell, B., (2001). "The Age of Agile Manufacturing", Supply Chain Management, An *International Journal*, Vol. 6, N. 1, 2001
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2(4): 672–678.
- McKinsey Quarterly, (2006). Building a Nimble Organization: A McKinsey Global Survey, <http://leadway.org/PDF/Building%20A%20Nimble%20Organization.pdf>, McKinsey&Company, USA.
- Meredith, S. & Francis, D. (2000). Journey Towards Agility: the Agile Wheel Explored. *The Tom Magazine*, 12(2): 137–143

- Mehrabi, S. Siyadat, S. A. & Allameh, S. M. (2013). Examining the Degree of Organizational Agility From Employees' Perspective (Agriculture-Jahad Organization of Shahrekord City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5). 315
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133–154
- Mintzberg, H. (1983). Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moshki, K. M. and H. Teimouri (2013). "A Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model (The Case of Nir Pars Company)." *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3, No. 3: 62–77.
- Nabatchian, G., S. J. Moosavi and A. M. Safania(2014). "Reviewing the Relationship Between Organizational Agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran", *International Journal of Modern Communication Technologies & Research (IJMCTR)*, Vol. 2, Iss. 2: 10–13.
- Naktiyok, A. ve Ö. F. İşcan (2004). "Temel Yetenek Olarak İşgücü Atıklığı: Bilgi Yönetimi Altyapısı Çerçevesinde Bir Değerlendirme", *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 84–87, 27–29 Mayıs, Bursa.
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are we Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4): 241–253.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3315–3335.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri envanterinin eğitim örgütlerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521–536

- Perrewe, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4): 366–378
- Perrewe, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An Antidote for Workplace Stressors. *Academy of Management Perspectives*, 14(3): 115–123.
- Perrewe Ferris, G. R., Treadway, D. C., P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*, 33(3): 290–320.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Plonka, E. F. (1997). "Developing a Lean and Agile Work Force", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 7, No. 1: 11–20.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors'. *Leadership Quarterly*.1, (2): 107–142.
- Richards, D., Engle, S., & Adams, J. D. (1986). *Transforming Leadership*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. (10th Ed). *Pearson Publishing*. NY.
- Qin, R. and D. A. Nembhard (2010). "Workforce Agility for Stochastically Diffused Conditions-A Real Options Perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 125: 324–334.
- Sambamurthy, V., A. Bharadwaj and V. Grover (2003). "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 2: 237–263.
- Schein, E. H. (1992). Sailing Off the Map: Managing Organizational Change in the Library Instruction Environment. In *Uncharted Waters: Tapping the Depths of Our Community to Enhance Learning: Thirty-Fifth National LOEX Library*

- Instruction Conference Proceedings, San Diego, California, May 3–5, 2007* (No. 40): 67. University Library, Eastern Michigan University
- Seo, D. & La. Paz, A. I. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. *Communications of the ACM*, 51(11): 136–139
- Shafer, A. R., L. Dyer, J. Kilty, J. Amos and J. Ericksen (2001). "Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study", *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 3: 197–211.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2): 7- 22
- Sharifi, H., G. Colquhoun, I. Barclay and Z. Dann (2001). "Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework", *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 215, Part B: 857–869.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445- 460
- Sherehiy, B. (2008). "Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility", Unpublished Doctorate Thesis, University of Louisville, Kentucky, USA.
- Sohrabi, R., M. Asari and M. J. Hozoori (2014). "Relationship Between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of "Iran High Council of Informatics)". *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 4: 279–287.
- Sumukadas, N. and R. Sawhney (2004). "Work force Agility Through Employee Involvement", *IIE Transactions*, Vol. 36: 1011–1021.
- Tsourveloudis, C. N. and Valavanis, K. P. (2002). "On the Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol. 33: 329–342.

- Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Stkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 161–178
- Van Oyen, P. M., E. G. S. Gel and W. J. Hopp (2001). "Performance Opportunity for Workforce Agility in Collaborative and Noncollaborative Work Systems", *IIE Transactions*, Vol. 33: 761–777.
- Wendler, R. (2013). "The Structure of Agility from Different Perspectives", Proceedings of the 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems: 1165- 1172, September 8–11, Krakow, Poland.
- Vinodh, S., S. R. Devadasan, B. V. Reddy and K. Ravichand (2010). "Agility Index Measurement Using Multi-grade Fuzzy Approach Integrated in a20 Criteria 246Agile Model", *International Journal of Production Research*, Vol. 48, Iss. 23: 7159–7176.
- Yaghoubi, N. M., Sarabandi, P., & Banihashemi, S. A. (2011). Strategies for Improving Agility in Organizations. *European Journal of Humanities and Social Sciences* Vol, 10(1).
- Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012). The effect of IT on Organizational Agility. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management: 2537–2544*
- Yulk, G. A. (2002). "Leadership in Organizations".(5th ed). Upper Saddle River, NJ: *Prentice Hall*. 19
- Yusuf, Y. Y., M. Sarhadi and A. Gunasekaran (1999). "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62: 33- 43.
- Yüksel, E. (2002). İslam'ın İnsandan Ne İsteddiğini Anlamaya Çalışmak. *İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (4)

Zelbst, J. P., V. E. Sower, K. W. Green and R. D. Abshire (2011). "Radio Frequency Identification Technology Utilization and Organizational Agility", *Journal of Computer Information Systems*, Fall 2011: 24-33.

EKLER:

1. Liderlik stilleri Soru Ölçeği
2. İş Gücü Atıklığı Soru Ölçeği
3. Politik Beceri Soru Ölçeği

LİDERLİK STİLLERİ SORU FORMU

Lütfen doğrudan bağlı bulunduğunuz bir üstünüz olan yöneticinizin, tanımlanan davranışı hangi sıklıkla sergilediğini “Hiç benzemiyor” dan “Tamamen benziyor” a doğru uzanan ölçek üzerinden sizin için en doğru seçeneğe “X” işareti koyarak değerlendiriniz.

(1) Hiç benzemiyor, (2) Benzemiyor, (3) Pek Benzemiyor, (4) Biraz Benziyor, (5) Benziyor, (6) Tamamen Benziyor

Sorular	1	2	3	4	5	6
1. Kurum hedefleri ile örtüşen açıkça belirtilmiş bir vizyonu vardır ve tüm çalışanlara bu hedeflere ulaşmakta ilham verir.						
2. Her iyi performans gösterdiğimde bana olumlu geribildirim verir.						
3. Davranışları ile çalışanlara örnek oluşturur.						
4. Kendisine ihtiyaç duyulduğunda meselelere karışmaktan kaçınır.						
5. Kendi ihtiyaçlarından çok çalışanların ihtiyaçlarına öncelik tanır.						
6. Çalışanlarına yardım etmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmaz						
7. Çalışanlara yaklaşımı bir aile büyüğü (abla, ağabey, anne, baba) gibidir.						
8. Çalışanlarına karşı disiplinli ama aynı zamanda tatlı ve ilgilidir.						
9. Kurumda aile ortamı yaratır.						
10. Çalışanların en yüksek performansı göstereceklerine inanır ve						

beklentisi bu yöndedir.						
11. Olağanüstü başarılarımda beni kişisel olarak ödüllendirir.						
12. Çalışanların kişisel ve kariyer gelişimleri ile ilgilenir, onları yönlendirir.						
13. Çalışanları yaratıcı fikirler üretmeleri yönünde teşvik eder.						
14. İyi performansımı çoğunlukla görmezden gelir.						
15. Çalışanlarından; Onlar onun çocuklarıymışçasına kendisini sorumlu hisseder.						
16. Karar almakta gecikir.						
17. Çalışanları, ortak hedefler doğrultusunda takım üyesi olmayı teşvik eder.						
18. Çalıştığı kurumun topluma katkıda bulunmasına önem verir.						
19. Karar alırken çalışanlara fikirlerini sorar, ancak son kararı kendisi verir.						
20. Yaptığım iş mükemmel olduğu zaman beğenisini ayrıca belirtir.						
21. Sorunlar kronikleşinceye kadar harekete geçmez						
22. Ortalamanın üstünde performans gösterdiğimde beni över.						
23. Kişisel yaşamını, ahlaki değerlere uyarak yaşar.						
24. Çalışanları değerlendirirken performanstan çok sadakata önem verir.						
25. İş ile ilgili konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister.						
26. Başarıyı sadece sonuçlara göre değil, sonuçların elde edilmiş yollarına da bakarak tanımlar.						
27. Çalışanların ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek kendi işlerinden önce gelir.						
28. Kurum hedeflerinden daha çok çalışanların gelişimine odaklanmıştır.						

29. Etik standartlara uymayan çalışanları cezalandırır.						
30. Çalışanları için neyin en iyisi olduğunu kendinin bildiğine inanır.						
31. İş etiği ve değerleri ile ilgili konuları çalışanları ile tartışır.						
32. Gösterdiği ilgi ve alakaya karşı çalışanlarından bağlılık bekler.						
33. Destek vermesi gereken durumlarda, gerekli desteği sağlamakta isteksiz davranır.						
34. Çalışanları ile yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.						
35. Etik kurallara uyan davranışlarıyla kendisini örnek oluşturur						
36. Problemleri çözmek için müdahalede bulunmamayı tercih eder.						
37. Çalışanlara hizmet etmek için yapabileceği her şeyi yapar.						
38. Karar verirken, “Yapılması doğru olan nedir?” sorusuna cevap arar.						

İŞ GÜCÜ ATIKLIĞI SORU FORMU

(1) Hiç benzemiyor, (2) Benzemiyor, (3) Pek Benzemiyor, (4) Biraz Benziyor, (5) Benziyor, (6) Tamamen Benziyor

Sorular	1	2	3	4	5	6
1. İşyerindeki sorunlar büyümeden, bunları ortaya koyarım.						
2. İşyerindeki yeni ve karmaşık sorunları çözerim						
3. İşimde iyileştirmeler yapabilmek için fırsatlar ararım						
4. İşimi daha etkili yapabilmek için, işimin beğenmediğim yönlerini düzeltmeye çalışırım						
5. Sorunları çözebilmek için daha geniş bir açıdan bakmaya çalışırım						
6. İşimi yapmak için gerekli kaynakların yetersiz olması durumunda, kaynakları temin etmek veya başka kaynakları yönlendirmek için yeni yollar ararım.						
7. İş arkadaşlarımdan gelenek ve değerlerine saygı göstermek için kendi davranışlarıma ayarlamak benim için kolaydır.						
8. İş arkadaşlarımla daha uyumlu çalışabilmek için davranışlarımı değiştirmek kolaydır.						
9. Eleştirileri kabul etmem kolaydır						
10. Farklı kültürlerden gelen iş arkadaşlarımla iyi iletişim kurarım						
11. İşyerinde yeni araç ve gereçlerin kullanımını hızla öğrenip uygulamaya geçirebilirim.						
12. İşyerindeki güncel gelişmelere hızlı uyum sağlarım.						
13. Farklı kuralları olan diğer takımlarla çalışmaya kolayca uyum sağlarım.						
14. Birçok işi aynı anda yapabilirim.						
15. Farklı departmanlardaki işgörenlerle iyi ilişkiler kurmam kolaydır.						
16. İş için gerekli kaynaklara beklenmedik bir şekilde						

ulaşılamaması durumunda planları çabuk değiştirebilirim.						
17. İşimdeki değişiklikleri benimsemek ve uygulamakta isteksizimdir.						
18. İşimdeki değişiklikler sinirimi bozar.						
19. İşlerin yapılış yöntemlerini değiştirmeyi severim.						
20. İşin tamamını bilmeden, üzerime düşen kısmını yapabilirim.						
21. Zorlu ve strestli şartlarda işimi sabrlı ve sakin şekilde yrtebilirim.						
22. Zor bir durum oluştugunda şikyet ederim.						
23. Zor bir durum oluştugunda sorunu zmeye yönelik davranışlarda bulunurum.						

POLİTİK BECERİ SORU FORMU

(1) Hiç benzemiyor, (2) Benzemiyor, (3) Pek Benzemiyor, (4) Biraz Benziyor, (5) Benziyor, (6) Tamamen Benziyor

Sorular	1	2	3	4	5	6
1. İş yerinde, başkalarıyla iletişime geçmek için çaba ve zaman harcarım.						
2. İş yerinde birçok önemli insan tanırım ve onlarla güçlü bir bağım var.						
3. İş yerimde, işlerin hallolması için bağlantılarımı ve iletişim ağlarımı kurmakta iyiyim.						
4. İş yerinde, meslektaş ve iş arkadaşlarımdan oluşan, işlerin halledilmesi için yardıma ihtiyaç duyduğumda çağırabileceğim geniş bir iletişim ağı geliştirdim.						
5. İş yerinde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok zaman harcıyorum.						
6. İş yerinde sözü geçen insanlarla bağlantı kurmakta iyiyim.						
7. İnsanların benim söylediklerimde ve yaptıklarımında samimi olduğuma inanmaları önemlidir.						
8. Başkalarıyla iletişim kurarken, söylediklerimde ve yaptıklarımında samimi olmaya çalışırım.						
9. Diğer insanlara içten bir ilgi göstermeye çalışırım.						
10. Her zaman başkalarını etkilemek için doğru şeyin ne olduğunu içgüdüsel olarak bildiğim söylenebilir.						
11. Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var.						
12. Ben, özellikle başkalarının gizli gündemlerini ve motivasyonlarını sezmekte iyiyim.						
13. İnsanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim.						
14. İnsanları çok iyi anlarım.						
15. Çoğu insanla samimiyet kurmak benim için çok kolay						
16. Çoğu insanın benim yanımdayken rahat ve huzurlu olmalarını sağlayabilirim.						

17. Başkalarıyla kolayca ve etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.						
18. Başkalarının beni sevmelerini sağlayabilirim.						