

T.C.
UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI, YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE YÖNETİM
İNNOVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA

HAZIRLAYAN
Fidan EROĞLU
134005057

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ

UŞAK
Mart, 2016

FİDAN EROĞLU

**Hizmetkâr Liderlik Davranışı, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları
Yönetimi Uygulamaları ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişkilerin
İncelenmesi: Ampirik Bir Çalışma**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU) ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Aralarındaki ilişkinin belirlenmesinin ardından, işletmelerde faaliyet gösteren liderlere de olumlu bir katkıda bulunması planlanmaktadır. Ayrıca literatüre yeni giren bir kavram olan yönetim inovasyonu kavramının da, daha iyi anlaşılması ve organizasyonlarda etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasına yardımcı olmak da hedeflenmektedir.

Araştırma çerçevesinde hizmetkâr liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yönetim inovasyonu kavramları kapsamlı bir literatür taraması yapılarak ele alınmış ve anket yöntemi ile elde edilen verilerin analiz edilmesiyle aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Literatürde konu ile ilgili az sayıda araştırma bulunmaktadır ve bu çalışmanın bu yönüyle, özgün bir nitelik sergilediği anlaşılmaktadır. Çalışmanın uygulama bölümünde, Aydın ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarında çalışan 40'ı kadın, 65'i erkek olan toplam 105 personele anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler betimleyici istatistiklerin ve faktör analizinin ardından korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan istatistikî sonuçlar, hizmetkâr liderlik ile YPIKYU arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu; hizmetkâr liderlik ile yönetim inovasyonu ve YPIKYU ile yönetim inovasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönündedir. Çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda şirket yönetimlerine ve liderlerine yararlı olabilecek bir takım önerilerde de bulunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, hizmetkâr liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, inovasyon, yönetim inovasyonu.

FİDAN EROĞLU

Examining Relationship Among Servant Leadership Behavior, High Performance Human Resource Applications and Management Innovation: A Quantitative Research

ABSTRACT

Purpose of this research is to examine relationship among servant leadership, high performance human resources (HRM) and management innovation. After determining relationship between these variables, it is planned to provide a positive contribution to the active leaders in business. Besides, it is aimed to understand management innovation concept that is a new concept in literature better and use it at the organisations in an efficient and effective way.

In framework of the research, concepts of servant leadership, high performance human resources practices and management innovation is interpreted comprehensively with literature review and the relationship among these variables was searched and analyzed with method of survey. There are just a few research in literature and it is understood that research is original with this dimension. The application part of the research, survey was applied 105 personnel among 40 women and 65 men in total at 4 and 5 star hotels on the department of the human resource in Aydın. After collecting the data of research was interpreted with descriptive statistics and factor analysis, data was subjected to correlation and regression analysis. Statistical results of analysis show that there is a positive and significant connection between servant leadership and HRM, on contrary there is not a significant connection between servant leadership of management innovation and HRM. It is given some useful advice to the management of companies and their leaders with the findings of this study.

Key Words: *Leadership, servant leadership, high performance human resource management applications, innovation, management innovation.*

ÖNSÖZ

Çalışma süresince gerekli bilgi ve desteğini benden hiç esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ'a, tüm eğitim-öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevî desteklerini üzerimde hep hissettiğim değerli aileme, çalışmanın her aşamasında yanımda olan ve sektördeki tecrübesiyle desteğini bana hep hissettiren Profesyonel Tur Rehberi olan değerli eşim Uzman Nazmi EROĞLU'na, çalışmadaki anketin uygulanmasında bana yardımcı olan değerli arkadaşım Cost Controller Ali KARABUĞA'ya ve yüksek lisans eğitimim süresince bana kimlik kazandıran ve akademisyenliğe bakış açımı yön veren tüm hocalarıma, çalışkanlığı ve disiplini bana öğreten rahmetli dedem Hasan Ali BODUR'a sonsuz teşekkür ediyorum ve çalışmanın işletme yöneticilerine, konu ile ilgili araştırmacılara ve öğrencilere yararlı olmasını diliyorum.

Fidan EROĞLU

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Fidan EROĞLU

Doğum Yeri: Almanya/ Berlin

Doğum Tarihi: 27.10.1988

Lisans Öğretimi: Anadolu Üniversitesi (İşletme Fakültesi)

Yüksek Lisans Öğretimi: Uşak Üniversitesi (İşletme Anabilim Dalı)

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetler: Akkoç, F., Koç, D., Akkoç, F., (2012). “Uşak Üniversitesi Öğrencilerinin Spor Ayakkabı Marka Sadakatlerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Uygulama”, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, 5(3), 196-212.

Beceriler ve Ödüller

Bilgisayar Becerileri: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Oracle, ETA, Eviews 7.0, SPSS.

Aldığı Ödüller: Onur Belgesi, Anadolu Üniversitesi, 2010-2011 Öğretim Yılı.

Belge No: 2010-2099-089/00270/010058/23431092116

İletişim

E-posta Adresi: fidanakkoc_88@hotmail.com, fidanakkoc@gmail.com

Cep No: 0541 224 33 51

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZGEÇMİŞ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
EKLER LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
TABLOLAR LİSTESİ.....	XVI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XXIII
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE İŞLETMEDEKİ PERFORMANSI.....	4
1.1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.2. LİDER VE YÖNETİCİ.....	8
1.3. LİDERLİK VE YÖNETİM.....	10
1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	11
1.4.1 Klasik Liderlik Teorileri	12
1.4.1.1. Özellikler Teorisi.....	12
1.4.1.2. X ve Y Teorileri ve Ouchi'nin Z Teorisi	13
1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	15
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	16
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	17
1.4.2.3. R. Blake ve Mounon'un Yönetimsel Diyagram Modeli	18
1.4.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	20
1.4.2.5. Harvard Üniversitesi Araştırması	21
1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri	21
1.4.3.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli	22
1.4.3.2. Araç (Yol) ve Amaç Teorisi.....	23
1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	24
1.5. YENİ LİDERLİK TARZLARINI ORTAYA ÇIKARAN DEĞİŞİMLER	25

1.6. LİDERLİK TARZLARI	28
1.6.1. Demokratik Lider	29
1.6.2. Otoriter Lider	29
1.6.3. Karizmatik Lider	30
1.6.4. Dönüştürücü (Yenilikçi) Lider	32
1.6.5. Etkileşimci Lider	35
1.6.6. Otantik Lider	39
1.6.7. Ruhsal Lider	39
1.6.8. Vizyoner Liderlik	40
1.6.9. Stratejik Lider	40
1.6.10. Hizmetkâr Lider	41
1.7. BİLGİ VE İNOVASYONA DAYALI REKABET ORTAMINDA HİZMETKÂR LİDERLİK	41
1.7.1. Hizmetkâr Lider Kavramının Tanımı	45
1.7.2. Hizmetkâr Liderlerin Karakteristik Özellikleri	49
1.7.2.1. Dinleme	53
1.7.2.2. Empati	53
1.7.2.3. İyileştirme	54
1.7.2.4. Farkındalık	54
1.7.2.5. İkna Etme Gücü	54
1.7.2.6. Vizyon Oluşturma (Kavramsallaştırma)	55
1.7.2.7. Öngörü Sahibi Olma	55
1.7.2.8. Hizmet Odaklılık	55
1.7.2.9. İnsanların Gelişimine ve Büyümesine Odaklılık	55
1.7.2.10. Takım Oluşturma	56
1.7.3. Hizmetkâr Liderliği Diğer Liderlik Tarzlarından Ayıran Farklar ...	56
1.7.4. Hizmetkâr Liderlik Sürecinin Uygulanması	58
1.7.5. Hizmetkâr Liderlik Sürecinin İşletme Performansına Katkıları	61
2. BÖLÜM: YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	64
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	64
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	66
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	69
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	71

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	72
2.4.2. Kapsamlı Eğitim	72
2.4.3. Performans Değerlendirme.....	74
2.4.4. Ücretlendirme	75
2.4.5. Personel Bulma ve Seçme.....	76
2.4.6. Çalışan Katılımı	76
2.4.7. Takım Çalışması ve Problem Çözme	77
2.5. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	78
2.6. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMALARINA ODAKLANMAYI GEREKTİREN ETKENLER	84
2.7. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI	85
2.8. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	87
2.9. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ.....	89
2.10. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	92
3. BÖLÜM: İNOVASYON KAVRAMI VE YÖNETİM İNOVASYONU	96
3.1. İNOVASYON KAVRAMI VE TANIMLANMASI	96
3.2. İNOVASYON İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR.....	100
3.2.1. Yaratıcılık.....	100
3.2.2. Buluş (İcat)	101
3.2.3. Değişim.....	102
3.2.4. Araştırma ve Geliştirme (ARGE).....	103
3.3. İNOVASYON TÜRLERİ	104
3.3.1. Ürün / Hizmet İnovasyonu	104
3.3.2. Süreç İnovasyonu	105
3.3.3. Pazarlama İnovasyonu	106
3.3.4. Organizasyonel İnovasyon	107
3.3.5. Yönetim İnovasyonu	108

3.4. İŞLETMELERİ İNOVASYON YAPMAYA YÖNELTEN ÇEŞİTLİ ETKENLER.....	109
3.5. İNOVASYON SÜRECİ	111
3.6. İNOVASYON SÜRECİNDE İÇ VE DIŞ ÇEVRENİN ETKİLERİ	113
3.7. İNOVASYONUN UYGULANDIĞI İŞLETMELERDE BULUNMASI GEREKEN UNSURLAR (KİMLER İNOVASYON YAPABİLİR?).....	114
3.8. İNOVASYON TÜRÜ OLARAK: YÖNETİM İNOVASYONU VE ÖZELLİKLERİ.....	116
3.9. YÖNETİM İNOVASYONUNUN UYGULAMA ALANLARI	118
3.10. YÖNETİM İNOVASYONUNUN GELİŞTİRİLMESİNDE TKY VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDEN YARARLANILMASI	123
3.10.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	123
3.10.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi	125
3.10.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Amaçları.....	127
3.10.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Olan Katkıları	128
3.10.1.4. Toplam Kalite Yönetimi İle Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişki .	130
3.10.2. Değişim Mühendisliği Kavramı.....	131
3.10.2.1. Değişim Mühendisliği Kavramının Gelişimi	133
3.10.2.2. Değişim Mühendisliğinin Temel Kuralları	135
3.10.2.3. Değişim Mühendisliğinin Amaçları.....	138
3.10.2.4. Değişim Mühendisliğinin Uygulanma Süreci	139
3.10.2.5. Değişim Mühendisliğinin İşletmelere Olan Katkıları.....	141
3.11. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN YÖNETİM İNOVASYONUNA OLAN ETKİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	144
3.12. HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI, YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE YÖNETİM İNOVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	147
4. BÖLÜM: HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI, YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE YÖNETİM İNOVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK AYDIN İLİ UYGULAMASI	153
4.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	153
4.2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	153

4.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	154
4.4. ÇALIŞMANIN MODELİ	155
4.5. ANALİZ SONUÇLARININ TABLOLAŞTIRILMASI VE YORUMU.	156
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	261
KAYNAKÇA	266



EKLER LİSTESİ

EK- 1: ANKET FORMU	280
--------------------------	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Black and Mouton' un Yönetim Tarzı Izgarası	18
Şekil 2- Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	28
Şekil 3- Sürdürülebilir Bir Vizyonun, Dönüştürücü Liderin Başarısındaki Rolü.....	33
Şekil 4- Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	46
Şekil 5- Benjamin Lichtenwalner'in Hizmetkâr Liderlik Paradoksu.....	51
Şekil 6- Standart Yönetim Piramidi	60
Şekil 7- Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı.....	61
Şekil 8- Değişim Mühendisliğinin Aşamaları.....	140
Şekil 9- Çalışmanın Modeli	156
Şekil 10- YPIKYU Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	206
Şekil 11- Hizmetkâr Liderlik İle YPIKYU Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	206
Şekil 12- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	207
Şekil 13- Güçlendirme İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	207
Şekil 14- Performans Değerlendirme Değişkeninin Regresyon Analizine Yönelik Histogram Grafiği	209
Şekil 15- Güçlendirme İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	209
Şekil 16- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	210
Şekil 17- Güçlendirme İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	210
Şekil 18- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	212
Şekil 19- Güçlendirme İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	212
Şekil 20- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	213
Şekil 21- Güçlendirme İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	213

Şekil 22- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	214
Şekil 23- Güçlendirme İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	215
Şekil 24- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	216
Şekil 25- Hizmet İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	216
Şekil 26- Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	217
Şekil 27- Hizmet İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	217
Şekil 28- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	218
Şekil 29- Hizmet İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	219
Şekil 30- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	220
Şekil 31- Hizmet İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	220
Şekil 32- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	221
Şekil 33- Hizmet İle Çalışan Katılımı Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	222
Şekil 34- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	223
Şekil 35- Hizmet İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	223
Şekil 36- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	224
Şekil 37- Vizyon İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	224
Şekil 38- Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	225

Şekil 39- Vizyon İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	226
Şekil 40- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	227
Şekil 41- Vizyon İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	227
Şekil 42- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	228
Şekil 43- Vizyon İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	229
Şekil 44- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	230
Şekil 45- Vizyon İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	230
Şekil 46- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	231
Şekil 47- Vizyon İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	231
Şekil 48- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	232
Şekil 49- Sevgi İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	233
Şekil 50- Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	234
Şekil 51- Sevgi İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	234
Şekil 52- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	235
Şekil 53- Sevgi İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	236
Şekil 54- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği.....	237
Şekil 55- Sevgi İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	237

Şekil 56- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	238
Şekil 57- Sevgi İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	239
Şekil 58- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	240
Şekil 59- Sevgi İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	240
Şekil 60- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	241
Şekil 61- Fedakârlık İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	242
Şekil 62- Performans Değerlendirme Değişkeninin Regresyon Analizine Yönelik Histogram Grafiği	243
Şekil 63- Fedakârlık İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	243
Şekil 64- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	244
Şekil 65- Fedakârlık İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	245
Şekil 66- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	246
Şekil 67- Fedakârlık İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	246
Şekil 68- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	247
Şekil 69- Fedakârlık İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği	248
Şekil 70- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	249
Şekil 71- Fedakârlık İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	249
Şekil 72- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	250

Şekil 73- Ücretlendirme İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	250
Şekil 74- İnovatif Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	252
Şekil 75- Çalışan Katılımı İle İnovatif Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	252
Şekil 76- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	253
Şekil 77- Hizmet İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	253
Şekil 78- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	255
Şekil 79- Vizyon İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	255
Şekil 80- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	256
Şekil 81- Sevgi İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	256
Şekil 82- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	258
Şekil 83- Fedakârlık İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	258
Şekil 84- İnovatif Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği	259
Şekil 85- Fedakârlık İle İnovatif Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği.....	260

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1- Liderlik Kavramına İlişkin Tanımların Kronolojik Sıralaması.....	4
Tablo 2- Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar.....	9
Tablo 3- X ve Y Tipi İnsanların Aralarındaki Farklılıklar.....	15
Tablo 4- Hersey-Blanchard'ın Liderlik Modeli	24
Tablo 5- Dönüştürücü ve Etkileşimci Lider Tarzlarının Karşılaştırılması.....	37
Tablo 6- Hizmetkâr Liderin Fonksiyonel ve Destekleyici Nitelikleri	43
Tablo 7- Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları	48
Tablo 8- Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar	52
Tablo 9- Hizmetkâr Liderlik, Dönüştürücü (Yenilikçi) Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması	57
Tablo 10- YPİKYU İle Bireysel ve Örgütsel Performans Arasındaki Olumlu İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar.....	81
Tablo 11- Geleneksel Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması	126
Tablo 12- TKY ve Değişim Mühendisliği Arasındaki Farklılıklar.....	145
Tablo 13- Anketin Güvenilirliği.....	157
Tablo 14- Boyutların Güvenilirlik Analizi.....	157
Tablo 15- KMO (Kaiser Meyer Olkin) Tablosu	160
Tablo 16- Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı.....	160
Tablo 17- Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı	161
Tablo 18- Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı	161
Tablo 19- Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı.....	161
Tablo 20- Çalışma Yılına Göre Frekans Dağılımı	162
Tablo 21- Değişkenler İle Demografik Özelliklere Ait Pearson Katsayıları	162
Tablo 22- “Hizmetkâr Liderlik” ve “YPİKYU” Arasındaki Korelasyon Tablosu ..	163
Tablo 23- “YPİKYU” İle “Yönetim İnovasyonu” Arasındaki Korelasyon Tablosu	164
Tablo 24- “Hizmetkâr Liderlik” İle “Yönetim İnovasyonu” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	164
Tablo 25- “Güçlendirme” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu	168
Tablo 26- “Güçlendirme” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	169
Tablo 27- “Güçlendirme” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu....	169

Tablo 28- “Güçlendirme” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	170
Tablo 29- “Güçlendirme” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu.	170
Tablo 30- “Güçlendirme” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	171
Tablo 31- “Hizmet” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	171
Tablo 32- “Hizmet” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	172
Tablo 33- “Hizmet” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	172
Tablo 34- “Hizmet” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	173
Tablo 35- “Hizmet” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	173
Tablo 36- “Hizmet” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	174
Tablo 37- “Vizyon” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	174
Tablo 38- “Vizyon” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	175
Tablo 39- “Vizyon” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	175
Tablo 40- “Vizyon” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	176
Tablo 41- “Vizyon” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	176
Tablo 42- “Vizyon” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	177
Tablo 43- “Sevgi” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	177
Tablo 44- “Sevgi” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	178
Tablo 45- “Sevgi” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	178
Tablo 46- “Sevgi” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	179
Tablo 47- “Sevgi” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu	179
Tablo 48- “Sevgi” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	180
Tablo 49- “Fedakârlık” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu....	180

Tablo 50- “Fedakârlık” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	181
Tablo 51- “Fedakârlık” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	181
Tablo 52- “Fedakârlık” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	182
Tablo 53- “Fedakârlık” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu	182
Tablo 54- “Fedakârlık” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	183
Tablo 55- “Kapsamlı Eğitim” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	183
Tablo 56- “Kapsamlı Eğitim” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	184
Tablo 57- “Kapsamlı Eğitim” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	184
Tablo 58- “Performans Değerlendirme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	185
Tablo 59- “Performans Değerlendirme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	185
Tablo 60- “Performans Değerlendirme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	186
Tablo 61- “Ücretlendirme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	186
Tablo 62- “Ücretlendirme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	187
Tablo 63- “Ücretlendirme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	187
Tablo 64- “Personel Bulma ve Seçme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	188
Tablo 65- “Personel Bulma ve Seçme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	188
Tablo 66- “Personel Bulma ve Seçme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	189
Tablo 67- “Çalışan Katılımı” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	189

Tablo 68- “Çalışan Katılımı” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	190
Tablo 69- “Çalışan Katılımı” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	190
Tablo 70- “Takım Çalışması ve Problem Çözme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	191
Tablo 71- “Takım Çalışması ve Problem Çözme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	191
Tablo 72- “Takım Çalışması ve Problem Çözme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	192
Tablo 73- “Güçlendirme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	192
Tablo 74- “Güçlendirme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	193
Tablo 75- “Güçlendirme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	193
Tablo 76- “Hizmet” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	194
Tablo 77- “Hizmet” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu	194
Tablo 78- “Hizmet” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	195
Tablo 79- “Vizyon” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	195
Tablo 80- “Vizyon” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu	196
Tablo 81- “Vizyon” Boyutu İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	196
Tablo 82- “Sevgi” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	197
Tablo 83- “Sevgi” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu	197
Tablo 84- “Sevgi” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	198

Tablo 85- “Fedakârlık” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	198
Tablo 86- “Fedakârlık” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	199
Tablo 87- “Fedakârlık” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu	199
Tablo 88- Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	200
Tablo 89- Dönüştürülmüş Faktör Analizi Tablosu (Varimax Yöntemi ile Rotated Component Matrix).....	202
Tablo 90- “Hizmetkâr Liderlik” Değişkeninin “YPIKYU” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	205
Tablo 91- “Güçlendirme” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	206
Tablo 92- “Güçlendirme” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	208
Tablo 93- “Güçlendirme” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	209
Tablo 94- “Güçlendirme” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	211
Tablo 95- “Güçlendirme” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	212
Tablo 96- “Güçlendirme” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	214
Tablo 97- “Hizmet” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	215
Tablo 98- “Hizmet” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	216
Tablo 99- “Hizmet” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	218
Tablo 100- “Hizmet” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	219
Tablo 101- “Hizmet” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	221

Tablo 102- “Hizmet” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	222
Tablo 103- “Vizyon” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	224
Tablo 104- “Vizyon” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	225
Tablo 105- “Vizyon” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	226
Tablo 106- “Vizyon” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	228
Tablo 107- “Vizyon” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	229
Tablo 108- “Vizyon” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	230
Tablo 109- “Sevgi” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	232
Tablo 110- “Sevgi” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	233
Tablo 111- “Sevgi” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	235
Tablo 112- “Sevgi” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	236
Tablo 113- “Sevgi” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	238
Tablo 114- “Sevgi” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	239
Tablo 115- “Fedakârlık” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	241
Tablo 116- “Fedakârlık” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	242
Tablo 117- “Fedakârlık” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	244
Tablo 118- “Fedakârlık” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	245

Tablo 119- “Fedakârlık” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	247
Tablo 120- “Fedakârlık” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	248
Tablo 121- “Ücretlendirme” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	249
Tablo 122- “Çalışan Katılımı” Değişkeninin “İnovatif Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	251
Tablo 123- “Hizmet” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	252
Tablo 124- “Vizyon” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	254
Tablo 125- “Sevgi” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeninin Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	255
Tablo 126- “Fedakârlık” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu	257
Tablo 127- “Fedakârlık” Değişkeninin “İnovatif Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu.....	258

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
DVD	: Digital Video Disc
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
IBM	: International Business Machines
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Testi
LPC	: Least Preferred Co-Worker Ölçeği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TDK	: Türk Dil Kurumu
USA	: United State of America
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YPIKY	: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi
YPIKYU	: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

GİRİŞ

İnsan, aktif ve oldukça sosyal bir canlıdır; bu açıdan bakıldığında insanlar, günümüzde faaliyet gösteren organizasyonların en önemli elemanı olarak nitelendirilmektedirler (Akçakaya, 2010). Organizasyonların veya Türkçe kullanımıyla örgütlerin, hedeflerine ulaşabilmeleri için operasyonel süreçlerde yüksek performans kapasitesine sahip bir yöneticiye ve optimal bir yönetim şekline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum, liderin ve liderliğin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik, liderlik davranışları ve liderlik tarzı gibi konularda geçmişte çok sayıda araştırmalar yapıldığı ve bu konuların günümüzde de önemini koruyan bir durum sergilediği anlaşılmaktadır.

Organizasyonların oluşumu ve gelişimi süreçlerinde determinant özellikler taşıyan liderlik tarzının optimal maliyet kontrolünün sağlanmasında, stratejik insan kaynakları uygulamalarından beklenen etkinlik potansiyelinin açığa çıkarılmasında ve inovatif yönetim yapılarının geliştirilmesinde kritik öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu kapsamda örgütlerin rekabet süreçlerini ve politikalarını, değişen pazar şartları karşısında daha da etkin bir çerçeveye taşıyabilmeleri için doğru liderlik tarzı üzerine odaklanmaları bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının şirketler için değer yaratma aracı haline gelmesi ve inovatif düşünce modelleri ile inovasyon odaklı ürünlerin giderek yaygınlaşması, hizmetkâr liderlik tarzına olan gereksinimi önemli düzeyde arttırmaktadır.

Genel olarak bakıldığında hizmetkâr liderler, çalışanları için fedakârlık yapmaktan hiç çekinmeyen, ben değil, biz mantığıyla faaliyet gösteren, kendisini insanlara faydalı olmaya adanmış liderlerdir. Günümüzde bu tip liderlerin oluşumu, organizasyonların yönetimini de etkilemektedir; fakat teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, inovasyonlar ve kültürel değişimler nedeniyle artık liderler, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da ihtiyaç duymaktadırlar.

İşyerlerinin günümüzde küçük işletmelerden büyük fabrikalara doğru geçişi; personellerin sayısında artışa, diğer bir adıyla istihdamın artışına yol açmıştır ve bu durum da, işletmelerin personel seçiminde ve işe yerleştirilmesinde, ücretlendirilmesinde, işlerin planlanmasında vb. faaliyetlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını doğurmuştur. Bu süreçte ve günümüzde insan faktörünün önemi artık daha da anlaşılmaktadır ve insanlar potansiyel güçlerinin artık farkına da varmaya başlamışlardır.

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ise, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir bütün halinde ve verimliliği, yeniliği esas olarak uygulanması olarak bilinir (Paauwe, 2009). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, rekabetin ve değişimin fazla olduğu organizasyonlarca uygulanması daha doğrudur; çünkü yenilikçi olmayan ve ağırlıklı olarak geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanan organizasyonlarda yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından etkili bir fayda elde edilemez (Yılmaz, 2012). Bu durum da, organizasyonlarda değişimin, yenilikçiliğin ve inovasyonun önemini daha da anlaşılır hale getirmektedir.

İnovasyon kavramı sosyal, kültürel vb. ortamlarda yeni tekniklerin kullanılmaya başlanması ve bu tekniklerin ekonomik ve sosyal bir faydaya dönüştürülmesi anlamını taşımaktadır (Cebeci ve Alaca, 2010). Örgütün amaçlarını ileri bir boyuta taşıyan ve yönetim faaliyetini önemli ölçüde değiştiren düzenlemeler, yönetim inovasyonu olarak bilinmektedir (Soylu ve Öztürk, 2010). Yönetim inovasyonu aynı zamanda, gelecekte oluşabileceği düşünülen ihtiyaçların neler olduğuna yönelik hiçbir bilginin olmadığı ya da çok sınırlı bilgilerin olduğu ve tekrarlı faaliyetlerin olmadığı, personellere yeni çözümler önerileri getirebilmeleri hususunda rehber olabilecek yenilikçi fikirlerin oluşturulması olarak da tanımlanabilir (Yılmaz, 2015). Bu çalışmada ele alınan yönetim inovasyonu çeşitleri ise, toplam kalite yöntemi ve değişim mühendisliğidir. Toplam kalite yönetimi anlayışında, adından da anlaşılacağı gibi, kalitenin tüm departmanlara yayılması esas alınmaktadır. Fakat değişim mühendisliğinde uygulama alanı genellikle üretim departmanıdır ve köklü değişimleri esas alır.

Çalışmada, hizmetkâr liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yönetim inovasyonu kavramları açıklanmış ve bu üç başlık incelenip aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde bu üç başlığın bir arada hiç incelenmediği görülmektedir ve bu açıdan bakıldığında çalışma, özgün bir nitelik taşımaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik konusuna değinilmiş ve hizmetkâr liderlik üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu belirtilmiş ve bu uygulamaların işletmeler üzerindeki etkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, inovasyon kavramına değinilmiş ve inovasyon türlerinden biri olan yönetim inovasyonunun ne olduğu açıklanmıştır.

Araştırma sonuçları; hizmetkâr liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yönetim inovasyonu değişkenleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan hizmetkâr liderliğin, YPIKYU değişkenini kuvvetli düzeyde ve pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ve yönetim inovasyonu arasında anlamlı kabul edilebilecek düzeyde bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Aynı zamanda YPIKYU ve yönetim inovasyonu değişkenleri arasındaki ilişkinin de kabul edilebilir düzeyde olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmada dikkat çeken önemli bulgulardan birisi, hizmet değişkeninin, kapsamlı eğitim alt boyutunu kuvvetlice ve pozitif yönde etkilemesi; sevgi değişkeninin çalışan katılımı değişkenini kuvvetlice ve pozitif düzeyde etkilemesi olmuştur. Araştırma hizmetkâr liderliğin, örgütlerin her geçen gün şiddetlenen rekabet karşısında yüksek performanslı bir işgücü havuzu oluşturmalarında olumlu katkılar sağlayacağını, bu durumun kârlılık hedeflerine ulaşılmasına da önemli katkılar sağlayabileceğini göstermektedir.

1. BÖLÜM: LİDERLİK, LİDERLİK TARZLARI VE İŞLETMEDEKİ PERFORMANSI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, din ve kültürdeki farklılıklardan bağımsız olarak tüm toplumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplum yaşamının herhangi bir boyutunda liderliğin olmadığı hiçbir topluluk yoktur. Oxford İngilizce Sözlükte, “lider” kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik olgusunun yeni bir kavram olduğu ve 19. yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Akçakaya, 2010).

Liderlik tarih boyunca farklı şekillerde tanımlanmıştır. İlk ve ortaçağlarda, iktidar ve güç kullanımıyla özdeşleştirilen bir kavram olarak kullanılırken 20. yüzyıl ile birlikte değişime uğrayarak, yalnızca ülke yönetimiyle değil, aynı zamanda şirketlerin ve organizasyonların veya örgütlerin yönetimi ile de ilişkilendirilen bir kavram haline gelmiştir. Başlangıçta insanları güçle yönetmek şeklinde algılanmasına rağmen, gitgide izleyenleri etkileme, yeni bir süreci başlatma, artı bir değer yaratma, ortak amaçlara yönlendirme ya da yaratıcı olma gibi çeşitli kavramlarla özdeşleştirilmektedir (Tabak, vd., 2007).

Literatüre bakıldığında ise, liderlik kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları, aşağıda kronolojik olarak sıralanmaktadır (Akçakaya, 2010):

Tablo 1- Liderlik Kavramına İlişkin Tanımların Kronolojik Sıralaması

Yıl	Tanımlayan	Liderlik Tanımı
1906	E.F. Mumford	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1921	E.L. Munson	En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1927	L.L. Bernard	Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.
1939	T.R. Phillips	Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
1960	G. Terry	Grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.

1986	Koontz, O'Donnell & Wehrich	Grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi hususunda insanların istekli ve ilgili biçimde çaba sarf etmelerini sağlayan bir süreçtir.
1992	W. Pagonis	İnsanları, belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektedir.
1996	G.R. Sullivan & M.V. Harper	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
2001	Eren	Bir grup insanı belirli hedefler etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi noktasında onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerinin tümüdür.
2008	Kozak	Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkilerde bir takım düzenlemeler yaparak bireyler ile bölümler arasındaki iletişimi, etkileşimi ve koordinasyonu sağlayan bir süreçtir.
2011	Şimşek Akgemci ve Çelik	Belirli durum ve koşullar altında belirli amaçlara ulaşmada diğer insanların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.

Kaynak: Akçakaya, M. (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, 1.Basım, Adalet Yayınları, Ankara, s. 16-17.

İnsan, sosyal bir varlıktır ve örgütlerin en önemli ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan, örgütlenme ihtiyacı ve yönetici ihtiyacını da doğurmaktadır. Kurumların, ancak iyi bir yönetim ve iyi bir yöneticiyle hedeflerine ulaşabilecekleri göz önüne alındığında liderin önemi de ortaya çıkmaktadır. Liderlik, işletme disiplininin, son yıllarda üzerinde çok çalıştığı konulardan birisidir (Akçakaya, 2010).

Liderlik, İngilizce bir kelime (leadership) olup kelimenin asıl anlamı, fiil olarak “lead” şeklindedir ve RedHouse sözlükteki anlamı; “yön vermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek ve rehberlik yapmak” olarak; Türk Dil Kurumu’ndaki (TDK) tanımı “önder, şef” olarak; Oxford Dictionary’daki tanımı ise “ülkeleri, örgütleri ya da grupları yönlendiren, öncülük eden kişiler” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkçe’ de ise, liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de, günümüzde ve ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Akçakaya, 2010).

İnsanların sosyal, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderliğin tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Başka bir deyişle araştırmacılar, liderliği genellikle kendi bakış açılarına ve kendilerini en çok ilgilendiren olgulara göre tanımlamaktadırlar (Özalp, vd. 1992).

Günümüzde, tarih boyunca hiç olmadığı kadar örgütlerde yaygın hale gelmiş olan liderlik, çok fazla insan tarafından geçerliliği kabul edilmiş bir olgudur. İnsanların çoğu “süreçte” bir etki istemektedir ve bu etki de, liderliğin bir parçasıdır ve bu da; liderliği okullarda, işletmelerde ve toplumsal örgütlerde, organizasyonlarda daha yaygın hale getirmektedir (Akçakaya, 2010).

Lider kavramı, üzerinde çok fazla araştırma yapılan çalışma alanlarından biri olduğu için, pek çok sayıda lider tanımı mevcuttur. Bir başka yaklaşıma göre lider, bağlı olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve söz konusu olan amaçların gerçekleştirilmesinde, gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Liderlik ise, bir yandan kişilik üzerinde dururken veya davranışsal bir kategori çerçevesinde değerlendirilirken diğer yandan da, insanların daha etkin bir performans gösterme biçimi şeklinde değerlendirilebilir (Acar, 2014).

Son yetmiş beş yıl içinde liderlik hakkında 3000'den fazla kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri de sunulmuştur. Ancak, bir liderin başarısı ya da başarısızlığı konusunda belirli bir sonuca ulaşmayı sağlayacak yeterli bir bilgi elde edilememiştir (Özalp, vd. 1992).

Liderlik ile ilgili yapılan bir araştırmaya göre de, liderin kişisel özellikleri ile başarılarının doğru orantılı olduğu belirlenmiştir. Buna göre lider, dürüst ve güvenilir olmalı, belirsizliklere karşı esnek olmalı, katı değil, ikna edilebilir olmalı, işleyiş odaklı olmalı, ilişkilerinde adil olmalıdır (Deliveli, 2010).

Lider ve liderlik kavramlarından ve literatürdeki çeşitli liderlik tanımlarının ardından liderliğin özelliklerine de değinilmesi gerekmektedir. Ünlü bir finans kuruluşu olan Credit Suisse Grubu'nun yönetim kurulunda üst düzey yönetici olan Hans Ulrich Doering'e göre "Liderliğin 12 Sırrı" vardır. Bunlar (Akçakaya, 2010):

1. Bütünlük sağlama
2. Sorgulayıcı olma
3. Çok kültürlü olabilme
4. Heyecanlı olma
5. Yenilikçi olma, yenilik ve değişimi takip edebilme
6. Eleştirilere açık olma
7. Birleştirici olma
8. Şirket içerisinde girişimci olma
9. Doğaçlama yeteneğine sahip olma; önceden planlamadan o andaki duruma göre bir çözüm üretebilme
10. Önsezilerini kullanabilme, geleceği öngörebilme
11. Kişiler arası iletişimi sağlayabilme
12. Kendisine dönük sorgulama yapabilme özelliği (özeleştirici).

Bir diğer kaynakta ise, liderlerde bulunması gereken altı temel özellik belirtilmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Akçakaya, 2010):

- İlham veren bir vizyon oluşturma
- Değişime ve yeniliklere uyum yeteneğine sahip olma
- İstenilen sonuçları açık bir şekilde belirleme
- Çalışanlarını dinleme
- Güçlü bir kişisel değer ve inanç sistemine sahip olma
- Çalışanları güçlendirmede kullanılacak bilgi ve kaynakları temin etme

1.2. LİDER VE YÖNETİCİ

Yönetici, öncelikle firmanın hedefleri doğrultusunda yapılması gereken işleri planlar ve belirli bir liderlik tarzını kullanarak, söz konusu işlerin, planlı ve sistemli bir şekilde yapılmasını sağlar (Yeşilyurt, 2007). Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran, hangi işin nasıl yapılacağını anlatan ve söz konusu işlerin yürütülmesi için planlar yapan, işletmenin amaçlarını belirleyen ve bunları denetleyen, sorunlar olduğu takdirde de bu sorunları çözen kişidir. Aynı zamanda yönetici, çalışanların başında bulunan ve işin sahibi ya da amiri konumunda olan kişidir (Hatiboğlu, 1993).

Yöneticiler, yapılacak olan işleri planlar ve çeşitli organizasyonlar yaparlar, firma tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütün çalışmalarını düzene sokarlar, kişiler arası iletişimi ve gelişimi sağlarlar (Yeşilyurt, 2007).

Bir yöneticinin, işletme içi ve dışı çeşitli unsurlara karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu duyarlılığın sonucu olarak da yöneticiler, söz konusu unsurlarla bazen mücadele etmek bazen yardımlaşmak bazen pazarlık etmek vs. gibi şekillerde ilişki kurarlar. Bütün bunları yaparken de, otoritesinin yanında, sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanırlar (Koçel, 2003).

Lider kavramı, genelde yönetici kavramı ile aynı anlamdaymış gibi düşünülür fakat bu iki kavram birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olmasına karşın, oldukça farklı anlamlara sahiptirler. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları bazen aynı kişide birleşse bile, bu durum, her yöneticinin liderlik düzeyine ulaştığı ya da her liderin yönetim işlevlerini tüm kapsamıyla gerçekleştirdiği anlamına gelmemektedir (Tosun, 1990).

Liderin asıl görevi, örgütün temel amaçlarını veya vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmektir. Fakat buna karşılık yöneticinin işi, bu vizyonu uygulamaktır (Akçakaya, 2010).

Aşağıdaki tabloda, yönetici ve lider kavramlarının arasındaki farklar, bir tablo halinde ayrıntılı olarak gösterilmektedir:

Tablo 2- Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Yönetir	Yenilikçidir
Kopyadır	Kendine özgüdür
Düzeni devam ettirir	Düzeni geliştirir
Sistem ve yapı odaklıdır	Birey odaklıdır
Gücünü kontrolden alır	Gücünü güvenden alır
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Neden ve niçin sorularını sorar
Sonuç ile ilgilenir	Gelecek ile ilgilenir
Taklit eder	Üretir, meydana getirir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma meydan okur
Klasik bir iş görendir	Kendi başına buyruk hareket eder
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

Kaynak: Acar, V. (2014). Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, s. 19.

Bu açıdan bakıldığında, Tablo 2 sayesinde, yöneticilerin ve liderlerin aralarındaki farklılıklar daha iyi anlaşılmaktadır. Buna dayanarak; yöneticilerin düzeni kabullendiğini, liderlerin ise düzeni değiştirmeye çalıştıklarını; yöneticilerin kısa, liderlerin ise uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduklarını, yöneticilerin kopyacı davranışlara, liderlerin ise kendine özgü davranışlara sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Yöneticilik hak ve yetkidir, liderlik ise güç ve yetenektir. Bir yönetici, başarılı ve etkili olabilmek için, aynı zamanda iyi bir lider konumunda olmalıdır. Lider olamayan bir yönetici, yönetimde etkili ve başarılı olamamakta ve yükselmemektedir ayrıca her bir lider, aynı zamanda yönetici olabilmektedir ancak her yönetici, gerçek ve etkili bir lider olamamaktadır (Akçakaya, 2010).

Lider, örgütün vizyonunu oluşturmakla kalmayıp bunu, çalışanlarla da paylaşır. Yönetici ise, başkaları tarafından oluşturulan bu vizyonu yalnızca uygulamakla yükümlüdür. Mecazi anlamda belirtmek gerekirse liderler, yöneticilerin ve çalışanların içinde yaşayacakları ya da mücadele edecekleri hayalleri kurarlar. Ayrıca liderler risk alma konusunda oldukça cesurdurlar; fakat yöneticiler, risk almaktan çekindikleri gibi bir de riskleri azaltmaya çalışırlar. Başarılı bir lider, eksiklik üzerine kesinlikle odaklanmaz, güvenle ve inançla vizyonu takip eder ve söz konusu olan vizyonun tüm çalışanlara ilham vermesini sağlar (Akçakaya, 2010).

Yöneticiler, genellikle mevcut durumun korunmasını amaçlarken, liderler keşif peşindedir; ayrıca liderler, önce kendi yapmak istedikleri işlere odaklanırlar. Yöneticilerin çıkış noktaları ise, etrafındaki çalışanları aynı amaca yönlendirmektir. Bir başka deyişle lider, yola çıkar ve çalışanlar da onu takip eder. Yönetici ise, personellerin çalışmasını takip eder. Yöneticilik, düzen sağlamak ve düzeni korumak anlamına gelirken; liderlik ise, değişimle başa çıkma becerisi anlamına gelmektedir (Akçakaya, 2010).

Literatürdeki farklı “lider ve yönetici” kavramlarına yer verildikten sonra değinilmesi gereken bir diğer kavram da “liderlik” kavramıdır. Çünkü liderlik kavramı, bazı farklılıkları olsa da, yönetici kavramıyla yakından ilişkilidir.

1.3. LİDERLİK VE YÖNETİM

Yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için gereken fiziksel ve finansal kaynakları ya da insan ve bilgi kaynağını işletmelere sağlamaktır. Yönetici ise, bu kaynakları bir araya getiren ve en yüksek verimde faydayı elde edecek birleşimi oluşturan kişidir (Eren, 1991). Liderlik kavramının temelinde aslında “yönetim” kavramı yatmaktadır. Çünkü her lider, yönetim faaliyetinde bulunur ve belirli bir grubu, örgütü belirli bir vizyon doğrultusunda, belirlenen hedefe yönlendirir.

Başarılı bir yönetim, işletmelerin, dolayısıyla da ülkelerin gelişebilmesi için bir odak noktasıdır. Çünkü bir ülkenin gelişebilmesi ya da refah seviyesinin artabilmesi için iyi ve etkili bir yönetime ihtiyaç vardır (Uçar, 2006).

Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi çeşitli terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri de, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla birlikte, başkalarına iş yaptırma, başkalarının yardımıyla iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır (Koçel, 2003).

Yönetimin ne olduğu ve yöneticilerin ne iş yaptığı, uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bu araştırmalardan çıkan ortak sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar, yapılan işin aslının aynı olduğu; yalnızca rollerin ve kapsamın değiştiği; yöneticinin işinin programlanmamış olduğu; sözlü haberleşme ile sezgilerin önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü bulunduğu olmuştur (Koçel, 2003).

Özetle, liderlik kavramıyla yönetim kavramı yakından ilişkilidir çünkü liderlerin, örgütü belirli bir vizyon doğrultusunda belirli bir hedefe ulaştırması süreci, liderlik olarak tanımlanırken; bu süreçte işletmelere gereken kaynakları sağlamak da yönetim olarak bilinmektedir.

1.4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Literatürde lider ve liderlik kavramlarına ilgili çok sayıda teorik çalışma yapılmakta ve bu teorilerde, lider ve liderlik kavramları yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Koçel (1998), liderlik teorilerini, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsallık Teorileri olmak üzere üç ana başlıkta incelemektedir.

Günümüz dünyasında, pek çok yeni liderlik yaklaşımı geliştirilerek uygulanmakta ve örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında ise, yönetsel açıdan değişen sosyal, ekonomik ve politik koşulların ve insanların değişen bakış açılarının ve beklentilerinin etkisi olmaktadır (Çağlar, 2004).

Bu çalışmada liderlik teorileri Klasik, Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Klasik Liderlik Teorileri kapsamında ilk olarak Özellikler Teorisi, sırasıyla X-Y Teorileri ve Z Teorisi'ne yer verilmektedir. İkinci olarak, Davranışsal Liderlik Teorisi'ne değinilmektedir ve bu teori başlığı altında, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde yapılan çeşitli çalışmalara ve Sistem-4 Modeli'ne yer verilmektedir. Üçüncü kısımda ise, Durumsal Liderlik Teorisi'ne değinilmektedir. Bu Teori altında ise, sırasıyla Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli, Araç (Yol) ve Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi'ne yer verilmektedir.

1.4.1 Klasik Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini diğer bilimlerden ayıran özellik; geliştirilen her teorinin, bir önceki teoriyi geçersiz kılmak yerine, onu geliştirmeyi amaç edinmesidir. Örneğin, davranışsal liderlik teorisi yaklaşımını savunan bilim adamları, liderliği sadece liderin kişisel özelliklerine göre ele alan özellikler yaklaşımını yetersiz bulmak yerine, liderlikte kişinin ve izleyicilerinin yani çalışanlarının davranışlarının da etkili olabileceğini savunmuşlardır. Fakat bu iki yaklaşımdan da kesin sonuçlar alınmadığı için, liderliği etkileyen koşullar da dikkate alınmış ve bu iki teorinin ardından modern teoriler ortaya çıkmıştır. Yani, bütün liderlik yaklaşımları, bir önceki teorileri yok saymak yerine, onlara ek görüşler belirtmişler ve yeni teoriler ortaya koymuşlardır (Yeşilyurt, 2007). Bu çalışmada, Klasik Liderlik Teorileri başlığı altında, sırasıyla Özellikler Teorisi, X ve Y Teorileri ve son olarak da Z Teorisi'nin ele alındığı görülmektedir.

1.4.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi, liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen yaklaşımların ilkidir. Bu yaklaşıma göre, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktörün, liderin sahip olduğu özellikler olduğu kabul edilmektedir. Yani, kişinin sahip olduğu özellikler, onu belirli bir grup içerisinde lider yapar. Bu da, lideri diğer çalışanlardan belirgin ölçüde ayırır (Koçel, 2001).

Bu teori, bir kişinin lider olabilmesini, grup üyelerinden farklı özellikleri olmasına bağlamıştır. Bir anlamda bu teorinin odak noktası, başarılı liderleri, başarısız liderlerden ayıran özellikleri belirlemektir (Deliveli, 2010)

Özellikler yaklaşımının, liderlik teorilerinin içinde ilk ortaya çıkan teori olmasından dolayı büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Oysa bu teoriyi savunan araştırmacılar, kesin sonuçlara ulaşamamışlardır; çünkü liderliğin doğuştan gelen bazı özelliklerden kaynaklandığını da savunmuşlardır (Şimşek vd., 2011). Literatüre bakıldığında, araştırmaların aralarında bazı tutarsızlıkların olduğu söylenebilir. Örneğin, uzun boylu olan bir lideri, bazı araştırmacılar etkili bulurken bazı araştırmacılar ise, bunun tam tersi olabileceğini savunmuşlardır (Özkalp ve Kırel, 2011).

Özellikler teorisinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir kişilik özelliğinin olmamasıdır. Zaten yapılan araştırmaların sonucunda da, etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş ve bazen de, artı özelliklere sahip olanların bile lider olamadıkları gözlemlenmiştir (Zel, 2001).

Bu teori, fazla başarılı olamamıştır; çünkü liderlik sürecini, sadece liderlik değişkenini ele alarak incelemiştir (Akçakaya, 2010). Bunun sebebi ise, grubun diğer üyelerini veya takipçilerini önemsememesidir. Oysa lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim ile liderin çalıştığı ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler de, liderin başarısında çok önemli bir etkidir (Eren, 2001). Sonuç olarak Özellikler Kuramında kısaca, liderin grup üyelerinden farklı fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayılmaktadır (Koçel, 2001)

1.4.1.2. X ve Y Teorileri ve Ouchi'nin Z Teorisi

Mc Gregor, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birinin “onların insanlar hakkındaki varsayımlarıdır” görüşünü savunmuştur. Bu varsayımlar ise, X ve Y olmak üzere iki ayrı başlıkta toplanmıştır. İlk kez 1957’de yayımlanan bu teoriye göre, X Teorisi şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2001):

- Bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- İnsanlar, çalıştırılmak için zorlanmalı, yakından kontrol edilmeli ve amaçların gerçekleştirilmesi için cezalandırılmalıdır.

X teorisindeki insanlar, örgütün ihtiyaçlarıyla ve hedefleriyle ilgilenmezler. Bu insanların örgütteki başarılarını etkileyen en önemli faktörler, para ve ceza korkusudur. X tipi çalışanlar, sorumluluktan kaçarlar ve yönlendirilmekten hoşlanırlar. Ayrıca X teorisini benimseyen bir lider, çalışanlarını sadece pasif bir öge olarak gören otoriter liderlerdir (Yeşilyurt, 2007). Bu da, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde baskıya, disipline ve cezaya dayalı bir yönetim sergilendiğini gösterir (Deliveli, 2010).

Y Kuramındaki insan ise, X kuramındaki kişilere kıyasla daha fazla güvene sahiptir (Deliveli, 2010). Y Teorisinin başlıca varsayımları ise şunlardır (Mucuk, 2005):

- İnsanlar çalışmayı sever; onlar için iş, oyun oynama veya dinlenme gibi doğaldır ve zevklidir.
- Bir insanın örgütsel amaçlara ne ölçüde bağlı olduğu, başarı için verilen ödüllere bağlıdır.
- İnsanlar sorunları çözmeye yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve zekâlarını kullanma yeteneğine sahiptirler.
- Amaçlara ulaşmada sıkı bir kontrole gerek yoktur; insanlar kendi kendilerini denetleyebilirler; ancak amaç ve hedefler onlara benimsetilmelidir.

Ouchi'nin yazdığı Z Teorisi ise, savaşların ardından Japonya'daki verimliliğin ABD'ye oranla yüzde dört yüz nasıl arttığını, ülkenin kültürel değerleri ile yönetim tarzının bağlantılı olup olmadığını ve kalite çemberinin ne olduğunu araştırmıştır. Ouchi, bunları açıklarken yedi unsur üzerinde durmuştur (Deliveli, 2010). Bu unsurları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Mucuk, 2000):

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Birlikte (kolektif) karar verme
- Seyrek performans değerlendirme ve terfiler
- Sahiplik ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliğinin sağlanması
- Kişisel sorumluluk beklentisi (Y Teorisi'nde olduğu gibi)
- Tüm yöneticilere ve çalışanlara yönelik güven duygusu
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu

Mc Gregor'un ortaya attığı X ve Y Teorileri ile ilgili literatür incelendiğinde, bu iki teori arasındaki farklılıkları, aşağıdaki tabloda belirgin bir şekilde görmek mümkündür (Akçakaya, 2010):

Tablo 3- X ve Y Tipi İnsanların Aralarındaki Farklılıklar

X Teorisine Göre İnsanlar	Y Teorisine Göre İnsanlar
Tembeldir	Çalışkandır
İşten kaçarlar	İşlerini severek yaparlar
Sorumluluk almak istemezler	Sorumluluk almaktan çekinmezler
Çalışmak için zorlamaya gereksinim duyarlar	Amaçların ve hedeflerin onlara benimsetilmesi yeterlidir
Sıkı kontrole ihtiyaç duyarlar	Kendi kendilerini denetleyebilirler
Güvenceyi her şeyden üstün tutarlar	Hayal güçlerini, yaratıcılıklarını ve zekâlarını kullanırlar

Kaynak: Akçakaya, M. (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, 1. Basım, Adalet Yayınları, Ankara, s. 99.

Tablo 3 analiz edildiğinde, X tipi insanların daha tembel, Y tipi insanların ise daha çalışkan oldukları; X teorisindeki insanların sürekli bir zorlamayla iş yaptıkları, oysa Y tipi insanların işlerini severek ve oyun oynarmışçasına yaptıkları anlaşılmaktadır.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlik kavramını açıklamada Özellikler Teorisinin yetersiz kalması, Likert, Blake ve Mounon gibi araştırmacıları, liderlik üzerinde insan davranışlarının etkili olup olmadığını araştırmaya itmiştir (Acar, 2014). Bu araştırmacılar, etkin bir liderlikte hangi davranışların bir arada olabileceği hususunu incelemişlerdir. Sonuç

olarak da, etkin olan bir lider ile daha az etkin olan bir lider kıyaslandığında; etkin olan liderin farklı olarak sergilediği davranışsal özelliklerin neler olduklarını belirlemeye çalışmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011).

Davranışsal liderlik teorilerinde, liderleri başarılı yapan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu savunulmuştur. Bu nedenle, liderin kişisel özellikleri üzerine değil; liderlerin davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine yoğunlaşmıştır (Deliveli, 2010).

Bu çalışmada, davranışsal liderlik teorileri kapsamında, beş adet araştırmaya yer verilmektedir. Bunlar sırasıyla; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, R. Blake ve Mouton'un Yönetmelik Diyagram Modeli, Likert'in Sistem 4 Modeli ve Harvard Üniversitesi Araştırmasıdır.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1950'li yıllara dayanan bu araştırmalar, örgütlerde görülen liderlik davranışlarını ortaya koymak için yapılmıştır. Bu araştırma için, çalışanlara "Lider Davranışını Betimleme Anketi" uygulanmıştır. Bu anket sonucunda liderin "ilişkiye yönelik (inisiyatif)" ve "yapıya yönelik" davranış biçimleri sergilediği görülmüştür. Yani bunlar, "yapıyı harekete geçirme" ve "inisiyatif" olmak üzere iki bağımsız boyutta ele alınmıştır (Deliveli, 2010).

"Yapıyı harekete geçirme" faktöründe lider, iş üzerine yoğunlaşmıştır. Liderin, çalışanlar üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla olan iletişimini geliştirmesi gibi davranışlarını ifade eder; yani lider, çalışanların işten duyduğu memnuniyeti arttırmayı amaçlar (Koçel, 1984).

"İnisiyatif" faktöründe lider, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine önem verir. Amaç belirleme, çalışanları organize etme, işle ilgili sistemleri belirleme ve çalışanları yönlendirme gibi çeşitli davranışları kapsar; yani çalışanların performansını arttırmayı amaçlar (Koçel, 1984).

Ohio Üniversitesi çalışmalarının, Michigan Üniversitesi Çalışmalarından farkına bakıldığında ise, her iki boyutun da birbirinden bağımsız olarak hareket ettiği görülmektedir (Deliveli, 2010).

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda, başarılı gruplar ele alınmış ve bu gruptaki insanların verimliliğine katkıda bulunan öğeler belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, yapılan araştırmalarda verimlilik, iş doyumu, personel devir hızı, personelin devamsızlık oranı gibi unsurlara da yer verilmiştir (Akat, vd., 1999). Michigan Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalardaki asıl amaç, işletmelerde verimi yüksek olan bölümler ile verimi düşük olan bölümlerin yöneticilerinin, kişilik özellikleri bakımından farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir (Başaran, 1998).

Liderler ile çalışanlar ve yöneticiler ile çalışanlar arasında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde, iş merkezli ve insan merkezli olmak üzere iki tip liderlik davranışı ortaya konulmuştur. İş merkezli olan liderlik davranışında, liderin veya yöneticilerin dikkati genellikle, çalışanların yaptığı işe ve o işin başarılmasına odaklanmıştır. Birey merkezli davranışta ise, lider ya da yönetici, çalışanlarıyla "insan" oldukları için ilgilenmektedir. Birey merkezli davranan liderler, çalışanlarının gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini ve refah düzeylerini arttıracak davranışları tercih ederler (Erçetin, 1998).

Yapılan araştırmalara göre, en verimli grupların, üretim merkezli olan liderler ile çalışanlar değil; insan odaklı olan liderler ile çalışanlar oldukları sonucuna ulaşılmıştır. En etkin liderler ise, çalışanlarını sürekli destekleyen, karar alırken de grupça hareket etmeye özen gösteren ve izleyicilerinin yüksek performansı hedeflemelerini ve bunların başarılması için teşvik eden liderlerdir (Şimşek, vd., 2011).

Michigan Üniversitesi araştırmalarını Ohio State araştırmalarından ayıran özellik, liderlik davranışlarının kişilere dönük bir uçtan, üretime dönük bir uca kadar uzanan bir süreci ele almasıdır (Nigmetullina, 2011).

1.4.2.3. R. Blake ve Mounon'un Yönetmel Diyagram Modeli

Bu modele göre, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarından elde edilen sonuçlar, "üretime yönelik olma" ve "kişilerarası ilişkilere yönelik olma" şeklinde iki faktörde toplanmakta ve bu faktörlere bağlı olarak oluşan beş farklı liderlik şekli bulunmaktadır (Tekarslan, vd., 1989). Bunlar; cılız korkak liderlik (1,1), şehir kulübü üyesi (1,9), görev liderliği (9,1), orta yolcu önder (5,5) ve ekip liderliğidir (9,9). Bu yönetim çeşitlerini şekil üzerinde gösteren "Yönetim Tarzı Izgarası"na da aşağıda ayrıntılarıyla yer verilmektedir:

İnsana Yönelik	1,9							9,9
					5,5			
		1,1						9,1
Üretime Yönelik								

şekil 1- Black and Mounon' un Yönetim Tarzı Izgarası

Kaynak: Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s. 19.

şekil 1'de, bir yöneticinin insana ve üretime ne kadar uzaklıkta olduğu gösterilmektedir ve şekle bakıldığında, iyi yöneticilerin bulunduğu kısmın, ızgaranın sağ üst köşesinde olduğu anlaşılmaktadır. Blake ve Mounon'un ortaya attığı ölçekteki bu beş liderlik tarzını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

1. Cılız, korkak liderlik (1,1): Bu kategorideki liderler, ne insana ne de üretime gereken ilgiyi gösterirler. Liderler, örgütte kalabilmek için gerekli olan en az işi yapmaktadırlar, ayrıca sorumluluk almaktan da kaçınırlar (Koçel, 1993).

2. Şehir Kulübü Üyesi Liderliği (1,9): Cılız liderliğin ve görev liderliğinin tam tersine, şehir kulübü liderliğinde insan ilişkilerine önem verilir. Ayrıca bu tip liderlikte, insanların mutlu olmaları sağlanır ve aralarında bir uyum gerçekleştirildiğinde verimliliğin artacağı söylenir. Bu tarz liderlikte insan ilişkilerine önem verildiği halde, üretime verilen ilgi en alt düzeydedir (Tekarslan, vd., 1989).

3. Orta Yolcu Liderlik (5,5): Üretime ve kişilere verilen önem hemen hemen aynı orandadır. Verimliliği sağlamada lider, çalışanların isteklerini ve bunun yanı sıra onların morallerini yüksek tutmak için gerekli olan şartları göz önünde bulundurur. Bu tip liderlikte üretim arttırılmaya çalışılır fakat maksimum seviyeye ulaşamaz (Tekarslan, vd., 1989).

4. Görev Liderliği (9,1): Görev liderliği davranışını benimseyen liderler, çalışanlarını birer üretim aracı gibi görürler. Ayrıca çalışanların görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlarlar, onları yönlendirirler ve denetlerler. Bu liderlikte, “Üret ya da yok ol” sloganı benimsenmektedir (Koçel, 1993).

5. Ekip Liderliği (9,9): Hem üretimin hem de kişilere verilen önemin maksimum olduğu liderlik şeklidir. Ekip liderliği varsayımında liderler, insanların verimli çalışma ve kendini işe verme ihtiyaçları olduğunu varsayarlar; bu nedenle de çalışanların kararlara katılımını teşvik ederler (Akçakaya, 2010).

Robert Blake ve Jane Mounton tarafından yürütülen bu araştırmaya göre; hem iş hem de kişi odaklı olan liderler (ekip liderliği), ne iş ne de kişi odaklı olan (cılız, korkak) liderlere kıyasla daha fazla verimlilik ve grup tatmini sağlarlar (Akçakaya, 2010). Liderlik sürecinin oluşturduğu çevreye ve şartlara ağırlık vermemeleri ise, bu araştırmaların zayıf ve eksik yanını oluşturmaktadır (Akçakaya, 2010).

1.4.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, liderliği Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olmak üzere dört grupta toplamaktadır. Örgütün başarısını ölçerken sadece liderin tarzına dikkat eden bu yaklaşımda, çalışanların kişisel özellikleri, iş ortamı, çevre ve motivasyonu dikkate alınmamaktadır (Başaran, 1992).

Sistem-1 (Sömürücü-Otoriter Liderlik), bu tarzdaki liderler, astlarına güvenmezler ve tüm kararları kendileri alırlar (Akçakaya, 2010). Tüm kararlar lider tarafından alınır ve hangi işin, kim tarafından yapılacağına da sadece lider karar verir. Dolayısıyla, çalışanlara duyulan güvenin oldukça az olduğu söylenebilir (Acar, 2014).

Sistem-2 (Yardımsever-Otoriter Liderlik), bu tarz liderler, astlarına biraz güven duymakta, iletişime az da olsa olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutmanın yanında, ödüllendirme yolu ile de çalışanlarını güdülemektedirler (Akçakaya, 2010). Bu tarz liderler, karar aşamasında çalışanlara danışır fakat son kararı yine kendileri verirler (Acar, 2014).

Sistem-3 (Katılımcı Liderlik), sistem 3 tarzındaki liderler ise, astlarına tam olmasa da fazlasıyla güvenmektedirler, çalışanlarına kararlara katılım olanağını ve özgürlüğünü tanırlar; karar alırken onların da fikirlerini almaya ve değerlendirmeye çalışırlar (Akçakaya, 2010).

Sistem-4 (Demokratik Liderlik), bu liderlik çeşidinde, liderlerin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle kararlar ortaklaşa alınır; ayrıca grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme sistemi kullanılır (Akçakaya, 2010). İdeal tipi yansıtan Sistem-4 modeline yaklaşıldıkça liderler veya yöneticiler, çalışanların fikirlerine daha fazla saygı duyar ve onların düşüncelerinden faydalanırlar. Sistem-1 modelinde ise, yönetici tüm gücü kendi elinde tutar ve işler sadece onun isteği ve yönlendirmesi doğrultusunda ilerler. Sistem-1 tarzındaki liderlere göre en iyi çalışan, kendisine verilen her emri sorgulamadan yapan kişilerdir. Likert'in yaptığı bu araştırmanın sonucunda verimlilikleri, çalışanların memnuniyetleri ve motivasyonları en yüksek olan sistemler, Sistem-3 ve Sistem-4 olarak görülmektedir (Yeşilyurt, 2007).

1.4.2.5. Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanarak üniversite öğrencilerinden meydana gelen ve yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemleyerek liderlik davranışı ile ilgili faaliyet düzeyi, görevleri başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme yeteneği olmak üzere üç boyuta dikkat çekmiştir (Zel, 2001).

Bale'nin bulgularına göre, hem en iyi fikirleri sunan hem de grup tarafından en çok sevilen personel, lider olabilir. Yani çalışanın gerçekleştirdiği iletişim miktarı, liderlikte belirleyici rol oynar. Fakat Bale, tek bir kişinin hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de en çok sevilen kişi olabileceği ihtimalini imkânsız olarak görür; yani Bale'ye bu kişisel özellikler, tek bir kişide değil, ancak iki farklı kişide bulunabilir (Zel, 2001).

1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Bu teori, liderliği ele alırken koşulları da dikkate alır ve bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör “içinde bulunan koşullardır”. Yani liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkiden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2001).

Durumsal liderlik yaklaşımlarında, kişilerin liderlik biçimini belirleyen bazı faktörler belirtilmiştir. Bu faktörlerin arasında liderin kişiliği, deneyimleri, beklentileri ve davranışları, örgüt kültürü ve politikaları vb. sayılabilir (Şimşek, vd., 2011).

Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişebileceğini ifade etmektedir. Bu durum da, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren diğer yaklaşımlardan ayrılan yanıdır (Koçel, 2001).

Liderliği, davranışı etkileyen durumları da göz önünde bulundurarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen ana faktörler şunlardır (Akçakaya, 2010):

- Gerçekleştirmek istenen amacın niteliği
- Örgütün yetenekleri ve beklentileri
- Liderin oluştuğu örgütün özellikleri
- Liderin ve çalışanların deneyimleri ve kişilik özellikleri

1.4.3.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli

Fiedler, yaptığı bu çalışmada kişilerin göreve yönelik mi yoksa insana yönelik mi olduğunu belirlemek için en az tercih edilen çalışma arkadaşı anketini (LPC) geliştirmiştir. LPC ölçeği; memnun-memnun değil, cana yakın-antipatik (hoşa gitmeyen), idareli-savurgan, destekleyici-saldırgan gibi birbirine zıt 16 unsurdan oluşmaktadır. Yanıtlayıcılardan, en az tercih ettikleri çalışma arkadaşını seçip 1'den 8'e kadar puan vermeleri ve 16 zıt unsurdan oluşan bu ölçekteki soruları yanıtlamaları istenmektedir. Fiedler'e göre bu soruların yanıtlanması sonucunda, çalışanın liderlik eğilimi belirlenebilir. Bu modele göre, soruları yanıtlayan çalışanın, en az tercih edilen çalışma arkadaşı olumlu biçimde tanımlanırsa ilişkiye yönelik; eğer olumsuz biçimde (düşük LPC puanı) tanımlanırsa da, yanıtlayan kişinin üretkenliğe yönelik, birnevi görev odaklı olduğunu gösterir (Acar, 2014).

Fiedler'e göre başarılı bir lider olabilmek için öncelikle lider ve çalışanlar arasında karşılıklı bir uyum olmalıdır. Fiedler'e göre, her koşulda tek bir liderlik tarzını benimseyen bir liderin, değişen koşullara ayak uyduramayacağı için başarılı olması da beklenemez (Yeşilyurt, 2007). Ayrıca Fiedler, kendinden önceki araştırmacılardan farklı olarak, insanı işe uyarlamak yerine; işe göre insan bulma düşüncesini savunmaktadır (Akçakaya, 2010).

Fiedler'in araştırmalarının genel sonuçlarına bakıldığında, aşırı olumsuz ve aşırı olumlu durumlarda en iyi performansı "görev yönelimli" liderlerin gösterdiği; kısmen olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda ise, "insan ilişkileri yönelimli" liderlerin etkili olduğu söylenebilir (Acar, 2014).

1.4.3.2. Araç (Yol) ve Amaç Teorisi

Yol-Amaç Teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve liderin gösterdiği davranışın; çalışanların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Akçakaya, 2010).

Bu teoriye göre bir lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak çalışanlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkiler. Bunlar liderlik çeşitleri aşağıda açıkça gösterilmektedir (Akçakaya, 2010):

- **Yönlendirici liderlik**, bu liderler, astlarına işle ilgili teknik bilgiler verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını beklerler. Bu teori aynı zamanda “otoriter liderlik” olarak da anılmaktadır (Koçel, 2001).
- **Destekleyici liderlik**, astların isteklerini ve ihtiyaçlarını önemseyen liderliktir. Çalışanlarına arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba göstermez. Herkese eşit biçimde davranır ve kendisiyle diyalog kurmak genelde kolaydır.
- **Katılımcı liderlik**, işle ilgili konularda emri altında çalışanlarına danışır ve onların fikirlerine değer verir.
- **Başarıya yönelik liderlik**, net amaçlar ortaya koyarlar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu hissettirirler. Ayrıca onlardan en yüksek düzeyde performans göstermelerini isterler.

Bu teori, lider etkinliği sorununu çözmeye etkili olsa da, bazı sorunları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Bu problemlerden bazıları belirsiz görevlerde, yüksek seviyede lider yönlendirmelerinin her zaman yüksek doyum getirmeyişi ve üst kademe yönetimlerin de, yönetimin gözetim kademelerinde olduğu kadar etkin olmayışı sayılabilir (Acar, 2014).

1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu teoriye göre, liderin hangi liderlik tarzını kullanması gerektiği, etkilemeye çalıştığı astlarının isteklilik düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterir (Acar, 2014).

Bu modele göre bakıldığında, bilim adamlarının iki türlü liderlik tarzı üzerinde durdukları görülmektedir. Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarından yararlanarak oluşturulan bu iki davranış şekli ise, iş eğilimli olarak bilinen “görev davranışı” ve çalışanlarıyla ilişkilerine önem veren “ilişki davranışdır” (Acar, 2014).

Tablo 4- Hersey-Blanchard'ın Liderlik Modeli

Görev Yönelimli Davranışlar	İlişki Yönelimli Davranışlar
Amaçları lider belirler	Lider çalışanlara destek olur
Örgütlemeyi lider yapar	Lider-çalışan iletişimi karşılıklıdır
Zamanlamayı lider yapar	Çalışanların birbirleriyle ilişkileri daha samimidir
Bütün kararları lider verir	Grup üyelerinin duygu ve düşünceleri lider için önemlidir
Denetleme lider tarafından sıkı bir şekilde yapılır	Grup üyelerinden geriye bilgi aktarımı vardır

Kaynak: Yeşilyurt, P. (2007). Türk Ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s. 33.

Tablo 4’ten de anlaşılacağı gibi, görev yönelimli liderlik davranışında liderler; tüm astlarını, yapacakları iş konusunda bilgi sahibi yaparlar ve işin yapılma şekli konusunda ayrıntılı bir biçimde her şeyi organize ederler. İlişki yönelimli liderler ise; çalışanların tüm kişisel ihtiyaçlarına ve isteklerine özen gösteren, onlara yardımcı olan, onların endişelerini ve duygularını anlamaya çalışan, onlarla konuşan bir yaklaşım içindedirler (Yeşilyurt, 2007).

Fiedler’in yaklaşımından farklı olarak, bu teoride lider tarzının esnekliğine dikkat çekilmektedir (Zel, 2001). Hersey ve Blanchard’ın oluşturdukları bu teori, insanlardan kabul görmesine rağmen, liderin başarısını etkileyen birçok durumsal değişkeni dikkate almadığı için eksik yönleri de vardır (Yeşilyurt, 2007).

1.5. YENİ LİDERLİK TARZLARINI ORTAYA ÇIKARAN DEĞİŞİMLER

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından oluşan gelişmelere bakıldığında, ülkelerin birçoğunun, savaşı kazanabilmek için daha iyi teknolojiler kullanarak yeni silah üretimleri yapmaları, onları birden bire bir yarış ortamına sokmuştur. Bunun sonucunda, meydana getirilen alt yapılara paralel olarak yeni sistemler ortaya çıkmış ve ülkeler, birbirlerine karşı üstünlük sağlama yarışına girmişlerdir. Bu yarışın sonunda hiç umulmadık bir şekilde, en büyük teknolojik gelişmeyi yapan ülke, Japonya olmuştur ve Japonlar, ellerindeki sıradan olan kaynakları farklı alanlarda kullanmışlar ve başarıyı elde etmişlerdir. Japonya'dan gelen bu hızlı atağa karşılık, batıdaki ülkeler ise, hala pazarlama konusuna ağırlık vermekteydiler ve pazarlama konusunda rekabeti sağlamayı amaçlamışlardı. Oysa Japonlar, Batı'ya da yeni yöntemlerini tanıttılar. Hatta o dönemlerde başarıyı elde eden bazı Japon firmalar arasında Toyota, Nissan, Honda gibi otomotiv firmalarının yanı sıra, Sony firması da o dönemde büyük bir başarı elde etmiştir (Yalnız, 2006).

İnsanların sosyal bir varlık olduğu düşünülduğünde, her sosyal varlık gibi insanların da, yaşamlarını sürdürebilmek için iş bölümüne ve rollerin paylaşımına ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Bu iş bölümlerinin ve rollerin nasıl paylaşılacağına da, liderler belirler. Yöneticiler ise, bu süreçte işlerin ve rollerin doğru yapılmasından ve yürütülmesinden sorumludurlar. Bir anlamda yöneticiler, sistemin içinden; liderler ise, bu sistemlerin tasarımından ve değişiminden sorumludurlar (Çaldıranlı, 1998).

1990'lara bakıldığında ise, bilgisayar teknolojisindeki değişimlerin ve gelişimlerin ağırlıkta olduğu dönemler görülmektedir (Yalnız, 2006). Bilgi alanındaki ve teknolojik alandaki gelişmelerin sürekli bir hal aldığı göz önünde bulundurulursa, günümüzde ve ilerleyen yıllarda başarılı işletmelerin veya örgütlerin, değişimi ve teknolojiyi yakından takip edenlerinin başarılı olabilecekleri anlaşılmaktadır.

21.yy'da yaşanan tüm değişimler, yenilikler, inovasyonlar; çağın egemen kavramları haline gelmektedir. Günümüzde liderlerin karşı karşıya kaldığı değişimler ve yenilikler ise, önceki yüzyıllardan çok daha büyük ve çok daha etkili bir konumdadır. Yaşanan değişimlerin, inovasyonların, yeniliklerin yanı sıra; hızla

yayılan küreselleşme olgusu da, toplumun yapısını, beklentilerini ve yönetim tarzlarını etkilemektedir (Ünal, 2014).

Örgütlerin veya grupların, değişimle birlikte gelen şartlarla başa çıkabilmeleri veya varlıklarını sürdürebilmeleri; bu yeniliklere, değişimlere, inovasyonlara uyum yeteneklerine bağlıdır. Örgütlerin veya grupların bu uyumlarını ise, işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynakları departmanlarının uygulamaları ve bu departmandaki potansiyel işgücü sağlamaktadır. Tabii bu uyum, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda gerçekleşirse başarıya dönüşür. Bu da uzun vadede, işletmelere veya örgütlere rekabet avantajı sağlar (Leblebici, 2008).

Günümüzde, çalışanların gönüllerini ve üreticiliklerini işe taşıyabilen şirketler ve kurumlar ayakta kalmaktadırlar. Bu durumun, dünyadaki tüm insanların ve toplumların, birbirlerine değer verdikleri, birbirlerine empati duydukları, işçilerin veya müşterilerin adil bir şekilde ilgi ve destek gördükleri bir toplum olduğu sürece, yüzyıllar boyunca devam etmesi beklenmektedir (Çaldıranlı, 1998).

Tüm bunların yanı sıra, günümüz dünyasında yaşanan 21. yüzyılı, “bilgi çağı” olarak adlandırmamız mümkündür. Çünkü bu yüzyılda egemen olan kavramların “bilgi ve değişim” oldukları bilinmektedir. Teknolojik ilerlemelerin ve değişimlerin, gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak organizasyonları da etkilediğini söylemek mümkündür. Gruplar, organizasyonlar, toplumlar, ülkeler yani; insanın olduğu her ortamda değişim, bilgi, teknoloji vardır ve toplumlar bu değişimlere ayak uydurabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürürler.

Bilgi çağının bir diğer özelliği ise, bilginin hem nitelik hem de nicelik olarak artmasının, insanların düşünce yapısında değişimlere yol açmasıdır. Günümüzdeki bilgi toplumunda, düşünce gücü gelişen ve iyi bir vizyon sahibi olan insanların, liderlere olan ihtiyacı azalmakla birlikte, düşünce gücü gelişmiş liderlerin sayısı da artacaktır. Bu iki ayrı sonuç da, liderlik sürecine ve gereksinimine etki etmektedir (Başar, 1997).

Günümüzde yeni oluşan örgütlerin, süregelen klasik örgütlerden farklarını ise aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Ünal, 2014):

- Kişisel gelişim üzerine daha fazla odaklanma
- Değişime ve yeniliğe daha fazla odaklanma
- İnsanların yeteneklerine daha fazla odaklanma.

1980'lerden günümüze uzanan yeniliklerin, küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin ve değişen rekabet anlayışının yapısının değişmesi sonucunda, işletmeler de, yapısal olarak değişime gitmişlerdir ve bunun sonucunda yeni örgütler ve gruplar oluşturulmuştur. Bu durum da, liderlik olgusunda yeni değişmelere yol açmıştır (Akgemci, t.y.).

1980'ler sonrasında oluşan dönemde sürekli yenilikler ortaya çıkmıştır ve bu dönemde dijital teknolojiler, aracısız ekonomiler ve yenilikçi ortamlar oluşturulmuştur. Bununla birlikte, oluşan bu yeni süreç, geleneksel yönetici ve lider kavramlarının anlam bakımından değişmesine de yol açmıştır. Bir anlamda, yönetimdeki bütün sorulara ve sorunlara uygun cevapları ve çözümleri bulabilen yöneticilerden, yönetimdeki soruları ve sorunları uygun biçimde tanımlayan ve hem çözüm hem de karar aşamasında çalışanları ile ortak ve sistemli bir şekilde faaliyet gösteren bütünleştirici liderlere doğru bir yönelme başlamıştır (Akgemci, t.y.).

Liderlerin hedef arayışları sürekli bir işlemdir ve liderler, gelecekte iyi bir örgüte sahip olmak istiyorlarsa amaçlarına olan bağlılıklarını daha da derinden hissetmeli ve bunu çalışanlara da hissettirmelidirler. Liderler ancak bu şekilde başarı kapısını aralayabilirler (Mostovicz, vd., 2009). Ayrıca geleneksel liderlik teorilerinin tam aksine, bu yeni liderlik tarzlarında, çalışanların duyguları ve değerleri de önem kazanmaktadır (Yeşilyurt, 2007).

Özetle belirtmek gerekirse, 1980'li yıllardan itibaren, liderlik kavramı artık, "Yeni Liderlik" olarak adlandırılmaktadır ve yönünü yeni liderlik tarzlarına çevirmiştir. Eski liderlik yaklaşımlarının yerine artık günümüzde, yeni liderlik tarzlarının etkileri göz önünde bulundurulmakta ve iyi yöneticilerin, iyi liderlerce oluşturulduğu anlaşılmaktadır (ST-Hilaire, 2008).

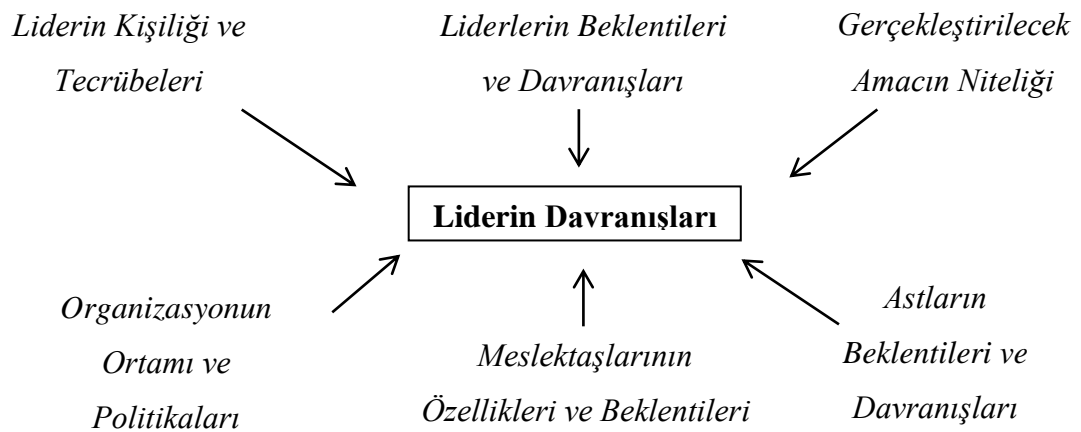
Tüm bu gelişmelerin sonucunda, 21. yüzyılda karizmatik lider, dönüştürücü lider, etkileşimci lider, hizmetkâr lider gibi çeşitli liderlik tarzlarının ortaya çıkması ile birlikte; liderlik anlayışı da, işletmenin çevresel değişimlere hazırlıklı olması ve kendilerini bu değişimlere uyarlamaları olarak yön değiştirmektedir.

1.6. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzları; liderin, amaçlarını gerçekleştirebilmek için astlarının amaçlarını ve motivasyonunu dikkate alarak seçtiği davranış şekilleridir. Herhangi bir liderlik tarzını benimseyen liderlerin, karşılaştığı durumlar karşısında gösterdiği davranışlar da, benimsedikleri yaklaşımın bir etkisidir. (Yeşilyurt, 2007).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak kişilik özelliklerinin, liderlik davranışını belirlemede farklılık yaratıp yaratmadığını bulmak amacıyla birçok araştırma yapılmaktadır. Çalışmaların sayısı oldukça fazla olmasına rağmen; her durumda etkili olan, sabit ve tek bir liderlik davranışı veya tarzı ortaya koyulamamıştır (Acar, 2014).

Liderin etkinliğini belirleyen faktörlere bakıldığında bunlar; varılmak istenen amacın özellikleri, çalışanların yetenekleri ve istekleri, organizasyonun özellikleri, liderin ve astlarının tecrübeleri gibi çeşitli faktörlerdir. Bu faktörler, aşağıda daha somut bir şekilde ifade edilmektedir (Koçel, 2005):



Şekil 2- Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul, s. 597.

Şekil 2’den de anlaşılacağı üzere, liderlik tarzını etkileyen ve belirleyen tek bir faktör bulunmamaktadır. Liderlik tarzını belirleyen birden fazla faktör vardır ve bu faktörler, tek başına etkili olabileceği gibi, birden fazla faktör aynı anda da etkili olabilmektedir.

Bu çalışmada, Yeni Liderlik Tarzları başlığı altında karizmatik liderlik, dönüştürücü (yenilikçi) liderlik, etkileşimci liderlik, otokratik lider, serbest bırakıcı lider, demokratik lider, otantik liderlik, ruhsal liderlik, analitik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve son olarak hizmetkâr liderlik çeşitlerine yer verilmektedir.

1.6.1. Demokratik Lider

Demokratik liderler; otokratik liderler gibi, sahip oldukları güce dayanarak kontrolü elinde tutmaktansa, grup içerisinde bulunan personellerin güçlerinden yararlanarak denetim yaparlar. Ayrıca demokratik liderler, karar verme sürecine çalışanları da dâhil ederler (Acar, 2014).

Demokratik liderlere göre, insanlar için çalışmak, oyun oynamak kadar doğal bir faaliyettir ve oldukça keyiflidir. Fakat bilinmelidir ki, insanlar ancak doğru yönlendirilirse yaratıcılıklarını grubun amaçları doğrultusunda kullanabilirler (Akçakaya, 2010).

Demokratik liderlik tarzında, üzerinde en çok durulan faktör, çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynamasıdır. Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıkları için, grubun amaçları gerçekleştirilirken alınan kararlarda daha istekli ve verimli çalışırlar (Yeşilyurt, 2007).

1.6.2. Otoriter Lider

Otokratik liderler, astlarının, işlerini severek yapmalarını ön planda tutarlar ve kendisine güven duymalarını isterler. Bu tarz liderlikte başarıyı elde edebilmek; saygı ve bağlılık yaratan, güçlü ve akıllı bir kişiliğe sahip olmakla mümkündür. Bu tarz liderlikte işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi; liderin, işlerin başında olmasına bağlıdır (Mucuk, 2000).

Bu tip liderlere göre, insanlar genel olarak tembeldir ve çalışmaktan hiç hoşlanmazlar, kendilerine güvenmezler, bu nedenle de onlara ayrıcalık tanınmamalıdır. Tüm bunların sonucunda otokratik liderlik tarzında, bütün önemli kararlar ve örgüt politikaları, lider tarafından belirlenir ve çalışanlara anlatılır (Akçakaya, 2010).

1.6.3. Karizmatik Lider

Karizma, liderin bireysel bir özelliği olarak kabul edilir ve bu tip liderler kendilerine güven duyarlar, kendi fikirlerine inanırlar ve insanları da etkileme istekleri oldukça fazladır (Deliveli, 2010).

Max Weber, karizma kavramını, “karizmatik yetki” şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca Max Weber, sözü edilen yetkiyi ise “belli bir grubun veya örgütün, belli bir kişiden yöneltile emirlere itaat etme ihtimali” olarak tanımlamaktadır (Akçakaya, 2010).

Max Weber’e göre karizmanın önemli bir takım unsurları vardır. Bu unsurlar, olağanüstü bir kişiliğe sahip olmak; mevcut bir kriz durumunun olması; oluşan krizlere karşılık köklü değişiklikler yapabilmek ve diğer insanları, kendisinin sıra dışı ve üstün güçlere sahip olduğuna inandırabilmektir. Yine Max Weber’e göre, etkili ve iyi bir karizmatik lideri diğer liderlerden ayıran özellik; güçleri ve belirledikleri sıra dışı hedefleridir. Bu yönüyle karizmatik liderler, hitap ettiği izleyicilerin yani insanların da performanslarına olağanüstü bir etkiye bulunmaktadır (Demircioğlu, 2015).

Karizma kavramıyla ilgili olarak iki ana düşünce ileri sürülmüştür. Bunların ilki, az bulunan ve istisnai bir durum olduğudur; ikincisi ise, birçok kişinin, karizmaya sahip olan kişilere kendilerini adamaya gönüllü olmasıdır (Akçakaya, 2010).

Özellikle yeterince organize olmayan toplumlar, birçok konuyu düzene koyabilmek ve ataklar yapabilmek için bir kahramana ihtiyaç duyarlar. Haliyle demokrasinin, tüm kuralları ve kurumlarıyla tam olarak oturmadığı, düzensizlik ve karmaşanın hâkim olduğu toplumlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkma

ihtimallerinin çok daha yüksek olduğunu ileri sürmek mümkündür. Karizmatik liderler sadece yukarıda sözü edilen olumsuz koşullarda değil, aynı zamanda büyük ve köklü değişikliklerin yapılmasının gerektiği zamanlarda da ortaya çıkarlar (Akçakaya, 2010).

Karizmatik liderlerin uygulamaları gereken belli görevleri vardır. Karizmatik liderler, aşağıda sözü edilen bu süreçleri uygularken geleneksel olmayan araçları ve uzmanlıklarını kullanarak insanları ortak bir amaca teşvik ederler. Bu süreçleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Antonakis, 2012):

- Karizmatik liderler ilk olarak; izleyicilerin yani insanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve insanların içinde bulunan mevcut kaynakları değerlendirebilmeli ve insanların dikkatlerini çekebilecek değişiklikleri uygulamalıdır.
- İkinci olarak; belirli bir vizyonu hedeflerken, amaçlarına ulaşabilmek için insanları da bu amaca teşvik edecek bir vizyon belirlemelidirler. Bu vizyon da, insanlar tarafından benimsenmeli ve sevilmelidir.
- Üçüncü olarak da; karizmatik liderler, belirledikleri amaçların ulaşılabilir olduğu inancını, insanlara hissettirebilmelidir; ayrıca insanları, bu amaca ulaşabilecek kapasitede olduklarına inandırmalıdır.

Karizmatik lider, bencil bir tavır ve davranış sergilerse bu durum, gerek kendileri açısından gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açar. Buna karşın, özverili ve alçak gönüllü davranışlar ise, istenilen sonuçlara ulaşılmasında önemli katkılar sağlar. Karizma, lider ile diğer çalışanların aralarındaki bir durumdur ve otoriteye dayanmaz. Sonuç olarak, bir liderin karizması, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanır (Akçakaya, 2010).

Karizmatik liderler, astlarına vizyon oluşturabilen ve birbirlerine, işe bağlılık geliştirmeleri için destek olan, ortak amaçlar peşinde koşabilen ve istenilen amaçlara ulaşılınca da kendilerini başarılı olarak gören bir yol hedefleyebilen kişilerdir. Ayrıca; çalışanlarının ihtiyaçlarını, değerlerini ve isteklerini yönlendirir. Yani karizmatik liderler, sahip oldukları özgüvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna kabiliyetleriyle insanları etkileyebilen kişilerdir (Akçakaya, 2010).

Max Weber'in liderlik ile ilgili genel görüşleri, aşağıda beş madde ile özetlenmektedir (Akçakaya, 2010):

- Karizmatik liderler, olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmışlardır.
- Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı, genelde sosyal bir kriz ortamını gerektirir.
- Karizmatik liderler, krizlere kesin ve kökten yani radikal anlamda etkili çözümler önermektedirler.
- Karizmatik liderlerin olağanüstü yetenekleri, insanların güven ve sadakatini doğurmaktadır.
- Karizmatik liderlerin bu olağanüstü yetenekleri sayesinde elde ettiği başarılar, insanlarda bağlılığı ve sadakati arttırmaktadır.

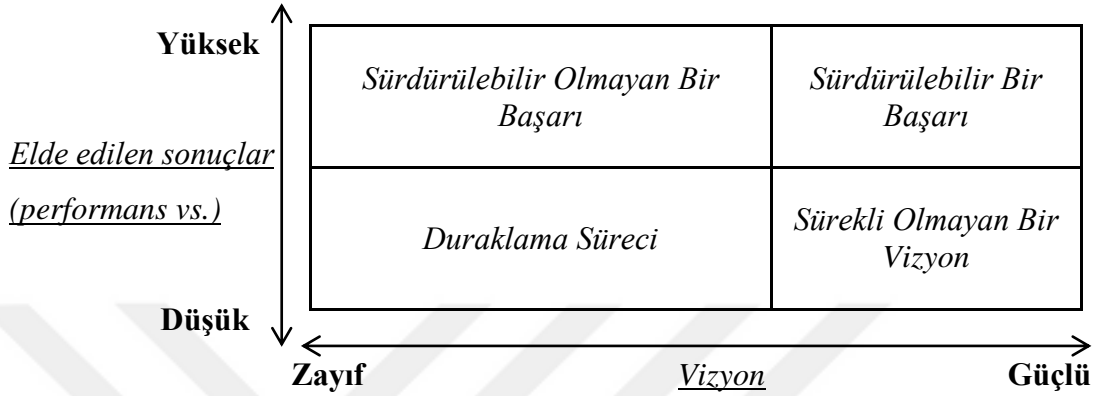
Kısaca karizmatik liderlik, değişime, inisiyatif almaya, girişimciliğe, aksiyona, sonuç odaklılığa, kendine güvene ve güçlü etkiye dayalı bir liderlik anlayışıdır (Demircioğlu, 2015).

1.6.4. Dönüştürücü (Yenilikçi) Lider

Dönüştürücü liderlerin ortaya çıkmasında etkili olan en önemli unsur "değişimdir". Dönüştürücü liderler aynı zamanda, kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler. Bu tarz liderlerin kişisel imajları, belirli bir farklılık yaratmak ve sorumlusu oldukları işletmeleri, değişimler uygulayarak düzenlemek üzerine kuruludur (Akçakaya, 2010). Her düzeyde işletmenin ya da örgütün performansında büyük bir değişiklikler yapılmak isteniyorsa, dönüştürücü liderlik kesinlikle teşvik edilmelidir (Bass, 1990).

Örgütlerde bu yaklaşımın etkili ve sistemli bir şekilde uygulanması isteniyorsa, öncelikle dönüştürücü liderliğin tam olarak ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. En basit tanımıyla dönüştürücü liderlik, örgütleri veya bireyleri olumlu yönde değiştirme ve geliştirme sürecidir (Hall, vd., 2012).

Organizasyonlarda değişimi ve yeniliği gerçekleştiren kişiler, dnüşürücü liderler olarak bilinirler (Koçel, 2001). Bu liderlik anlayışına göre lider, çalışanlarının inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, gruplarda değişimi ve yeniliği gerçekleştiren, grubu yüksek performansa ulaştıran kişilerdir (Deliveli, 2010).



Şekil 3- Sürdürülebilir Bir Vizyonun, Dönüşürücü Liderin Başarısındaki Rolü

Kaynak: Nikezic, vd., (2012). Transactional And Transformational Leadership: Development Through Changes, International Journal For Quality Research, 6(3), s. 289.

Şekil 3 analiz edildiğinde, vizyonun ve elde edilen sonuçların, bir örgütte ne denli önemli olduğu da anlaşılacaktır. Şekilden de anlaşılacağı gibi, bir örgütte belirlenen vizyon ne denli güçlü olursa o denli iyidir; fakat bu güçlü vizyonun, aynı zamanda yüksek verimlerle, performanslarla vs. desteklenmesi de gerekmektedir. Hangi örgüt olursa olsun, eğer olumlu ve yüksek sonuçlara sahipse ve güçlü bir vizyon doğrultusunda faaliyet gösterebiliyorsa sürdürülebilir bir başarıya sahiptir denilebilir. Örgüt eğer güçlü bir vizyona sahip olduğu halde, elde ettiği sonuçlar düşük çıkıyorsa bu durum, sürekli olmayan ya da diğer bir tanımla kesintili bir vizyona sahip olduğunu gösterir. Eğer örgüt, yüksek ve olumlu sonuçlar elde ettiği halde, zayıf bir vizyon doğrultusunda faaliyet gösteriyorsa sürdürülebilir olmayan bir başarıya sahiptir denilebilir. Son bir durum da, örgütün hem zayıf bir vizyonu benimsemiş olması hem de düşük sonuçlar elde ediyor olmasıdır. Bu da, örgütün duraklama sürecinde olduğunu gösterir. Bu aşamada işletmelere yapılan tavsiye, vizyonlarını daha çekici ya da sıra dışı yapmalarıdır.

Sonuç olarak denilebilir ki, örgütlerin başarılı bir dönüştürücü liderlere sahip olabilmeleri için gerekli olan iki temel yapı taşı vardır. Bunlardan biri, oluşturulan vizyonun gücü; bir diğeri de, elde edilen sonuçların değeri, bir anlamda örgütün değeridir (Nikezic, vd., 2012).

İnsanlara bir soru sorulduğu zaman, nasıl bize en mantıklı gelen cevabı, kendi düşünceleriyle birlikte aktarıyorlarsa, bu durum dönüştürücü liderlikte de aynen bu şekildedir. Dönüştürücü lider de, çalışanlarına kendi bakış açılarını sunar ve bu bakış açısı, liderlere bağlı olarak değişiklik gösterir (Covey, 2007).

Dönüştürücü liderlik, liderlik tarzları arasında, geniş bir uygulama alanına sahip olan bir liderliktir ve bu liderlerin, dönüştürücü liderliği uygulama süreçlerinde uygulamaları gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir (Hall, vd., 2012):

- Örgüt için en iyi olanı yaparken insanları da güçlendirir.
- Yüksek değerlere sahip güçlü bir rol, vizyon oluşturmalıdır.
- İşbirliği ruhunu geliştirmek için çalışanların bütün fikirlerini dinlemeye çalışmalıdır.
- Bir vizyon yaratırken örgütteki insanları da kullanmalıdır.
- Değişiklikleri uygulamak için bir örnek belirlenmeli ve örgüt içerisinde bunu, bir değişim aracı olarak kullanarak hareket edilmelidir.
- İnsanlara yardım ederek örgüte katkıda bulunmalıdır.

Dönüştürücü liderler, örgütler için kısa vadeli hedefleri değil, uzun vadeli hedefleri amaçlayan ve örgütün ihtiyaçlarına odaklanan bir amaca hizmet etmektedirler. Bunu yaparken de, karizmatik yanını kullanmaktadırlar (Covey, 2007).

Yapılan araştırmaların büyük bir bölümü, dönüştürücü liderlik davranışının, örgütteki insanların tatmini, motivasyonları ve performansları gibi; liderliğin etkinliğini ölçen unsurlarla pozitif yönde bir ilişkilerinin olduğunu göstermektedir (Berber, 2000).

Dönüştürücü liderlere bireysel açıdan bakıldığında, düşünceli ve anlayışlı kişiliğe sahip insanlar oldukları görülmektedir. Bunun nedeni de, çalışanlar arasındaki farklılıklara büyük önem vermelerinden kaynaklanır. Bir anlamda, büyümek ve gelişmek isteyen personellere danışmanlık yaparlar ve onları yönlendirirler (Bass, 1990).

Tüm bu açıklamaların ardından, dönüştürücü bir liderde bulunması gereken en temel özellikleri maddeler halinde gösterecek olursak aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Berber, 2000):

- Dönüştürücü liderler cesaretlidirler
- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan kişilerdir
- Bu tipteki liderler, kendilerini değişimin bir unsuru olarak tanımlarlar
- Bu liderlerin, kavramsal yeteneklerini iyi kullandıkları bilinmektedir. Kavramsal yetenekten kastedilen ise, örgütü bir bütün olarak görebilmek ve birimler arasındaki iletişimi yakından takip ederek kusurları düzeltmektir
- Dönüştürücü liderler, insanlara inanırlar
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir
- Dönüştürücü liderler, değerler tarafından yönlendirilirler. Değerlerden kastedilen ise, örgütteki insanların vizyonlarını oluşturan unsurlar arasında en temel olan unsurlardır (kültürleri, inanışları, ihtiyaçları vs.)
- Dönüştürücü liderler, kolay pes etmezler ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek nitelikte liderlerdir.

1.6.5. Etkileşimci Lider

Etkileşim kavramı; insanların, grupların, toplumların veya ülkelerin birbirleriyle olan karşılıklı bilgi, kültür, fikir gibi çeşitli alışverişlerini içeren bir kavramdır; yani bir anlamda karşılıklı etkilenmeyi içerisinde barındırır.

Etkileşimci ya da diğer bir adıyla, etkileşimsel liderlik ise; bir ödüle bağlı olarak gerçekleşir ve lider ile takipçiler arasındaki iletişim, liderin amaçladığı ödülün, takipçiler tarafından istenme derecesine bağlı olarak değişiklik gösterir (Bass, 1990).

Etkileşimci liderlik kavramı ilk olarak, örgütün düşüncelerini dikkate alan Max Weber tarafından dile getirilmiştir. Ölümünden yirmi yedi yıl sonra kitabının yeniden basılmasının ardından; etkileşimci liderin, akademik ve profesyonel bir kitleye liderlik yaptığı tanımı kabul edilmektedir (Nikezic, vd., 2012).

Etkileşimci bir lider, elde edilebileceği sonuçların daha verimli olabilmesi için, dönüştürücü liderliğin, çalışanların performanslarını arttırıcı özellikte olduğunu; karizmanın ötesinde bir liderlik niteliği gösterdiğini; geleceği görebilme konusunda çalışanlarını eğittiğini bilmelidir (Berber, 2000).

Etkileşimci liderler, dönüştürücü liderlerin tam aksine, mevcut olan veya bilinen durumu korumak üzerine odaklanırlar. Ayrıca etkileşimci liderler, yönetimin, denetimin, örgütün ve kısa vadeli planların üzerinde dururlar (Nikezic, vd., 2012).

Etkileşimci liderler; çalışanlara, belirlenen ortak bir amaca uygun olarak çeşitli görevler verir ve bu görevlerin izleyiciler tarafından yerine getirilmesini isterler. Etkileşimci lider tarafından verilen görevleri yapan çalışanlara da, yaptıkları bu işin karşılığında maddi ödüller verilir. Bu ödüller ise, etkileşimci lider tarafından, izleyicilerin performansının bedelini önceden belirleyerek sonucunu bekleme ve performans elde edildiğinde de başarı derecesine göre izleyicilere ödeme biçiminde gerçekleşir (Akçakaya, 2010).

Bireyler arasındaki karşılıklı anlaşmalar ve etkileşim içerisinde yürütülen bu ilişki sürecinde personel, verilen görevin dışında herhangi bir iş yapmaz. Personelin, verilen işleri doğru olarak yapması ve karşılığında ödüllendirilmeleri de, özgüvenlerini artırır (Akçakaya, 2010).

Tablo 5- Dönüştürücü ve Etkileşimci Lider Tarzlarının Karşılaştırılması

	Etkileşimci Lider	Dönüştürücü Lider
Özellikleri	Çalışana fikir verme süreci vardır	Çalışanı etkileme süreci vardır
	Geleneksel fikirlere sahiptir	Sıra dışı, devrimsel fikirlere sahiptir
	Geleneksel bir bakış açısına yatkındır	Girişimci bakış açısına yatkındır
	Koşullara uyum sağlar ve ona göre tepkiler verir	Yeni koşullar oluşturur ya da var olan koşulları iyileştirir
	Sonuçlara odaklanır	Vizyona odaklanır
Yürütme	Emir vererek çalıştırır	Düşünceleri aşılıyarak çalıştırır
	Örgütün kuralları ve ödülleri vardır	Vizyon ve hedefe götüren unsurlar yani, değerler vardır
	Oluşturulan plan dâhilinde çalışır	Vizyon üzerinden iletişim kurar
Yetki Türü	Çalışana yetki verir	Çalışanı güçlendirmeye odaklanır
Motivasyon	Şartlara bağlı ödüller yoluyla çalışır	Güven vererek çalışır
Gücü	Geleneksel güce sahiptir	Karizmatik güce sahiptir
Lider	İşi tanımlayandır	Danışmacı ve öğretici konumundadır
	Rolleri kendi belirler	Bireyi donatarak güçlendirir
Astlar	Bireyin ve örgütün farklı nitelikte oldukları düşünülür	Çalışanların yeteneklerinin farkındadır ve bunu değerlendirir
Sonuçlar	Beklenen performansla yetinir	Beklenenden daha fazla performans ortaya koyar
Gelişim Türü	Adım adım, yavaş gelişmelere odaklanır	Köklü değişimlere odaklanır
İşletme Çevresi	Durağan koşullara uyum sağlar	Değişen koşullara uyum sağlar

Kaynak: Berber, A. (2000). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, Yönetim, Yıl II, S: 36, Mayıs, s. 41.

Tablo 5 analiz edildiğinde, etkileşimci liderlerin geleneksel yönetici bakış açısıyla faaliyet gösterdiklerini; vizyon değil, sonuç odaklı davrandıklarını; ödül ve ceza sistemiyle örgütü çalıştırdıklarını; olması gereken rutin performansla yetindiklerini; adım adım ve yavaş yavaş gelişmeler kat ettiklerini; sıradan ve durağan koşullara uyum sağladıklarını söylemek mümkündür.

Etkileşimci liderlere bakıldığında, geleneklere ve geçmişe bağlı; dönüştürücü liderlere bakıldığında ise geleceğe, yeniliğe ve değişime yönelik hareket ettikleri görülmektedir. Dönüştürücü liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yanları üzerinde durulurken; etkileşimci liderlikte ise, günlük faaliyetlerin nasıl daha etkin ve verimli yapılabileceği incelenmektedir (Eren, 2001).

Tam tersini dönüştürücü liderler üzerinde düşündüğümüzde; bu tarz liderlerin, örgütü etkileme ve yönlendirme odaklı faaliyetler gösterdiğini; fikirlerinin sıra dışı ve devrim niteliğinde olduğunu; var olan koşullarla yetinmeyip koşulları düzeltme yoluna veya yeni koşullar sağlama yoluna gittiklerini; vizyona odaklandıklarını; çalışanlarını güçlendirmeyi tercih ettiklerini; köklü değişimler yaptıklarını ve değişken yani hareketli koşullara uyum sağladıklarını söylemek mümkündür.

Özetle belirtecek olursak; Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, bu iki liderlik tarzı ile karşılaştırılabilir ve genellikle X Teorisindeki insan tipi, etkileşimsel liderliğe benzetilmektedir. Bu liderlik tarzında, olumsuz olarak algılanan davranışlar cezalandırılır ve çalışanların ödülleri yoluyla teşvik edilmesi de esas alınmaktadır (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Mc Gregor'un Y Teorisindeki insan tipi de, dönüştürücü liderliğe benzetilmektedir. Bu dönüştürücü liderlik tarzında da, ödül amacıyla, çalışanların fikirlerine değer verilir ve bu fikirler dinlenilir; ayrıca bu liderlik tarzında, çalışanlarına güvenen, saygılı ve onları motive eden liderler bulunmaktadır (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

1.6.6. Otantik Lider

Otantik lider kavramına değinilmeden önce otantiklik kavramının ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Otantiklik; insanın kendi tecrübelerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç ve inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” dayanan bir süreçtir ve insanın kendi iç dünyasıyla uyumlu bir şekilde düşünmeyi ve davranmayı gerektirmektedir (Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantik liderler, nasıl düşünmesi ve nasıl davranması gerektiğini bilen, kendisinin ve çevresinin bilincinde olan, ahlaki bir bakış açısına sahip olan, gücünü bilen, iyimser ve umutlu bireylerdir. Otantik lider aynı zamanda, değer yargılarıyla ahlaki bir doğruluk içerisinde, örgütlerde çalışanlara yönelik rehberlik görevi görürler. Bunun yanı sıra, sahibi olduğu üst düzey ahlaki standartlar doğrultusunda, çalışanların çıkarlarını da gözetmektedir (Yeşiltaş, vd., 2013).

Otantik liderlik, çalışanlar ile liderler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin geliştirilmesini sağlayan, karşılıklı bir disiplinin ve bilincin oluşmasını sağlayan ve bu sayede kişisel gelişimi pozitif yönde ilerleten bir liderlik sürecidir (Keser ve Kocabaş, 2014).

1.6.7. Ruhsal Lider

19. yüzyılın sonlarına kadar önemli bir Hristiyanlık terimi olarak kullanılan ‘ruhsallık’, dini anlamda insanın en temel boyutu olarak düşünülmekteydi. Kiliselerde ve din anlayışlarında meydana gelen çeşitli gelişmeler sonucunda, bu kavrama yüklenen anlam, zamanla farklılaşmıştır. Ruhsal liderlik kavramı ise, insanların gelişimine, başarılarına olanak sağlayan, içten gelen bir yardım isteğiyle, sevgiye, iyimserliğe bağlılık, bir bütün olma ve ortak bir amaçta buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilmektedir (Korkut, 2012).

Özellikle son yıllarda internet kullanımı sonucunda oluşan makineleşme ve sanayileşme, iş yaşamındaki yoğun stres ortamı, bilgiye hızlı ulaşmanın getirdiği anlık tatmin ve insanın kendini yalnız hissetmesi, toplumdan soyutlanma gibi unsurlar, ruhsal liderliğin doğmasına zemin oluşturmuştur (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Ruhsal liderler, çalışanlara görev ve sahiplik duygusu kazandırırılar ayrıca motive aracı olarak kullandığı değer, tutum ve davranışları bir araya getirirler (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

1.6.8. Vizyoner Liderlik

Örgütün tamamı ya da bir bölümüyle ilgili gerçekçi, güvenilir, çekici bir vizyon yaratabilme ve bunu ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon, eğer uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların becerilerine, yeteneklerine ve vizyonun gerçekleştirilmesinde yardımcı olan tüm kaynaklara güç vermektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Aynı zamanda vizyoner liderler, işletmeyi ya da örgütü başarıya ulaştırabilmek için geleceğin resmini çalışanlarıyla beraber çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, güçlü bir örgüt kültürü oluşturan ve bunu örgüt geneline yayan, tüm bunların uygulanmasında değişimin ve gelişimin gerekliliğinin de farkında olan liderlerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner lider ile karizmatik lider kavramı genellikle birbirine karıştırılmaktadır; oysa vizyoner lider, problemlere geniş ve sezgisel bir açıdan bakar ve kendini rahat hisseder; geniş ufukları izlemeyi sever. Fakat karizmatik lider, bütüncül bir değişmeyi öngörür. Ayrıca değişim sürecindeyken içinde bulunduğu durumu beğenmez ve tamamıyla yeni ve daha üzgün işleyen bir yapıyı savunur (Çelik, 1997).

1.6.9. Stratejik Lider

Öncelikle belirtilmesi gereken kavram “strateji”dir. Strateji, belirli bir amaca ulaşmak için yapılan eylem birliği yapma ve düzenleme sanatıdır. Stratejik liderlik ise, örgütün amaçlarını ve becerilerini içeren bir bütün olarak; örgütün bilinmeyen olasılıklarla da mücadele etmesini sağlar. Devamlılığı ve bütünlüğü sağlamanın yanı sıra, temel değerlerle hareket ederek geçmiş, bugün ve gelecek arasında köprü kuran liderdir (Sütçü, 2008).

Stratejik liderlik anlayışını benimseyen liderler, “değişimi başlatan kişiler” olarak görülürler ve örgütteki çalışanlara, etik standartlara uygun çalışma koşulları yaratırlar ve bunun sürdürülmesini sağlarlar (Bakan, vd., 2013).

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu koşullarda değişimi tahmin edebilmek, tasarlayabilmek, gerekli esneklikleri sağlayarak etrafındakileri de bu aşamada geliştirip güçlendirmek olarak açıklanabilir (Elma, 2010).

1.6.10. Hizmetkâr Lider

Hizmetkâr liderlik, insanları yöneten kişilerin sahip olduğu rollerde köklü değişiklikleri mecbur kılan yeni bir liderlik şeklidir. Aslında hizmetkâr liderlik, yüzyıllar önce peygamberimiz tarafından “Liderler, kavimlerin hizmetkârıdır” sözüyle dile gelen ve günümüzde yüz binlerce idareci ve yöneticilerin başında bulunan insanlar tarafından hayata aktarılmaya çalışılan yeni bir modeldir (Bakan ve Doğan, 2012).

Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha öncelikli görür çalışanların maksimum performans sergileyerek en uygun yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik biçimidir (Akyüz ve Eren, 2013).

Hizmetkâr lider, farklılık yaratabilmek için, çalışanlarına hizmet etmek amacıyla bir işletmeye, kulübe, gruba ya da sosyal hareketlere katılan ve öncülük eden kişidir (Özmutlu, 2011).

1.7. BİLGİ VE İNOVASYONA DAYALI REKABET ORTAMINDA HİZMETKÂR LİDERLİK

Günümüzde bilgi, değişim, gelişim, rekabet vb. kavramlarının yanı sıra, ortaya çıkan yeni kavramlardan biri de “hizmetkâr liderlik” kavramıdır. Hizmetkâr liderlik terimi ilk olarak, 1970’de Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf’in oluşturduğu bu yaklaşımın en önemli özelliği; lideri, astlarına hizmet eden bir konuma sokmasıdır. Hizmetkâr lideri tatmin eden unsur, onun liderliğinden, astlarının ne kazandığıdır (Akiş, 2004).

Greenleaf, 1970 yılında yayınladığı üç adet makale ile hizmetkâr liderlik teorisinin temellerini atmıştır. Greenleaf, bu makalelerinde, var olan organizasyonların özensizliğinden şikâyet etmiş ve yine bu organizasyonları, toplumdaki yanlış yönetimden doğan krizlere neden olmakla suçlamıştır. Yayınladığı makalelerin ilki olan “Lider Olarak Hizmetkâr” adlı makalesinde Greenleaf, daha güzel bir toplum oluşturabilmek için sorumluluk alan liderleri cesaretlendirmiştir. Ayrıca, toplumdaki problemlerin gerçek kaynağının sistem değil, sistemdeki liderlik kavramı olduğunu düşünmüştür (Özmutlu, 2011).

Yayınlanan ikinci makale ise, “Hizmetkâr Olarak Kurum” adlı makaledir. Bu makalede Greenleaf, çalışanlarının gücünün ve birliktelik duygusunun bastırıldığını düşünmüştür ve örgütsel yapıların değerlendirilmesi için yetkilileri açıklama yapmaya çağırmıştır (Özmutlu, 2011).

Greenleaf’ın yayınladığı üçüncü makale olan “Vekil Olarak Hizmetkârlar” makalesinde ise, lider vasfındaki kişilerin, çalışanları yönlendirmede daha aktif rol alması gerektiği savunulmaktadır. Liderlik şekillerini uygulayan liderlerin, kuruma karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getiremediğini ileri sürmüş ve bu makalede otokratik liderlerin, hizmetkâr liderlik tarzıyla eğitilebilecekleri savunulmuştur (Özmutlu, 2011).

Hizmetkâr lider, “ben” mantığıyla değil, “biz” mantığıyla hareket eder. Ayrıca hizmetkâr liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha öncelikli tutan, kendisini insana ve insanlığa fayda üretmeye adanmış, değişimi ve dönüşümü sağlayan, insanların potansiyellerini performansa dönüştürmelerini tetikleyen liderlerdir (Fındıkçı, 2012).

Hizmetkâr liderler, öncülük etme arzusundadırlar ve kendilerinin düşüncelerini ve bu düşüncelerinin sebeplerini de irdelemek zorundadırlar. Güçlü bir lider anlayışının temelinde yatan ve örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda hareket edebilmesini sağlayan unsur olarak, “verilen hizmet” anlayışı düşünülmektedir (Smith, 2005).

Hizmetkâr lider, yasal gücüne güvenip de çalışanlarını zorlayarak iş yaptırmaz; işi, çalışanlarını ikna ederek yaptırma yolunu tercih eder (Özmutlu, 2011). Hizmetkâr liderlik, insanlara karşı saygılı olma ve alçak gönüllü olma gibi değerleri kapsar. Ayrıca hizmetkâr liderler, çalışanlarını koşulsuz sever ve sahiplenirler; oluşturdukları güven ortamı sayesinde, çalışanları bir arada tutarlar (Baytok ve Ergen, 2013). Hizmetkâr liderlik, liderliğin sanat haline geldiği bir liderlik şeklidir. Yani, liderlik nasıl ki belirli insanlarda bulunan özel bir vasıf ise, aynı şekilde hizmetkâr liderlik de, belirli liderlerde bulunan özel vasıfların ve yeteneklerin zirveye ulaşmış halidir (Fındıkçı, 2009).

Literatür analiz edildiğinde, hizmetkâr liderlerde gözlenen genel olarak 20 ayırt edici özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerin 9'u, hizmetkâr liderlerin fonksiyonel (işlevsel) niteliklerini; diğer 11 özellik ise, destekleyici (yardımcı) niteliklerini ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda bu nitelikleri açık bir şekilde görmek mümkündür (Smith, 2005):

Tablo 6- Hizmetkâr Liderin Fonksiyonel ve Destekleyici Nitelikleri

Fonksiyonel (İşlevsel) Nitelikler	Destekleyici (Yardımcı) Nitelikler
Vizyon oluşturma	İletişim yeteneği
Dürüstlük	Güvenilirlik
Bütünleştirici olma	Yeterli olma
Güven verme	İdarecilik yeteneği
Hizmet etme	Kontrol etme
Model oluşturma	Etki etme
Öncülük etme	İkna etme
Ödüllendirme	Dinleme
Güçlendirme	Teşvik etme
	Öğretme
	Yetki verme

Kaynak: Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf, Management of Info Organization, Info 640, September 4, s. 6.

Greenleaf tarafından literatüre kazandırılan bu tablodan, hizmetkâr liderlerin niteliklerinin çoğunu, destekleyici yani yardımcı niteliklerin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca yapılan bu kategoriden de anlaşılacağı gibi, örneğin ikna etme, dinleme, öğrenme, teşvik etme gibi nitelikler, fonksiyonel nitelikler arasında sayılmamaktadır. Bunlar; hizmetkâr liderin asıl işlevlerine ilave, destek olan

niteliklerdir. Bir anlamda, hizmetkâr liderin özelliklerini tamamlayıcı niteliktedirler de denebilir.

İyi ve yeterli bir hizmet verebilmek için bir liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Lichtenwalner, 2008):

- Örgüte odaklanmak
- Mütevazı (alçak gönüllü) olmak
- Başarılarında personelin de rolünü vurgulamak
- Başarısızlıkların sorumluluğunu da kabul etmek
- Sürekli iyileştirmeler için fırsatlar aramak
- İstekli ve cesur olmak
- Stres düzeyini en aza indirmek
- Her an destek olmak
- Çalışanları dinlemek
- Yapılan işi ne çok büyük ne de çok küçük olarak görmek
- Görüş birliği oluşturulmasına önderlik etmek

Hizmetkâr liderlik anlayışının, dönüştürücü liderlik anlayışı ile yakından bir ilişkisi vardır. Çünkü dönüştürücü liderlikte bulunan, çalışanlar ile yakından ilgilenme, onları önemseme ve onlara yol gösterme davranışları hizmetkâr liderlerin de temel hareket noktaları arasında bulunmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011).

Literatür göz önüne alındığında, araştırmacıların hizmetkâr liderliği uygulayan sistemleri inceledikleri ve bu uygulamaların, işletmelerin örgütsel başarılarına olan etkilerini çok fazla araştırdıkları anlaşılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda da, aralarında pozitif veya negatif korelasyonun olup olmadığı araştırılmıştır (Smith, 2005).

Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik modeli çeşitli eleştiriler almasına karşın, çok büyük destek de görmüştür. Özellikle hizmetkâr liderlik kavramı, sürekli gelişen ve büyüyen toplumun tam olarak ihtiyaç duyduğu önemli bir liderlik davranışıdır (Özmutlu, 2011).

1.7.1. Hizmetkâr Lider Kavramının Tanımı

Eskilerden bu yana, liderlik ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır ve bunların birçoğu, aslında hizmetkâr liderliği tanımlamaktadır. Hatta İslam Peygamberi Hz. Muhammed'in bir sözü olan, "milletin efendisi, millete hizmet edendir" sözü, hizmetkâr liderliği tanımlamaktadır ve bu da, Türk yönetim anlayışındaki dini etkiyi ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramına bakıldığında, Türk kültürüne aslında hiç de yabancı olmayan bir liderlik türü olduğu görülmektedir. Örneğin Bilge Kağan'ın Orhun Yazıtlarında bulunan "Türk halkı için gece uyumadım, gündüz oturmam, Kardeşim Kül Tigin ile birlikte ölesiye yitesiye çalıştım, çabaladım. Çıplak halkı giyimli kıldım, fakir halkı zengin kıldım, az halkı çok kıldım, güçlü devleti olandan, güçlü hakanı olandan daha iyi kıldım" sözleri, Türklerdeki yönetim anlayışında esas olan hizmet etme arzusuna bir atıf olarak gösterilebilmektedir (Kahveci ve Aypay, 2012).

Aristo ise, "insanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlâkla uyum içinde, sürekli eyleme döken kişidir" sözüyle, liderliğin hizmet yönünü vurgulamaktadır. Mevlana'nın söylediği yedi öğüt ise, günümüze ulaşan en önemli miraslarından biridir. Bu öğütler ise şunlardır:

- Cömertlik ve yardım etmede akarsu gibi ol
- Şefkat ve merhamette güneş gibi ol
- Başkalarının kusurlarını örtmede gece gibi ol
- Hiddet ve asabiyette ölü gibi ol
- Tevazu ve alçakgönüllülükte toprak gibi ol
- Hoşgörülükte deniz gibi ol
- Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol.

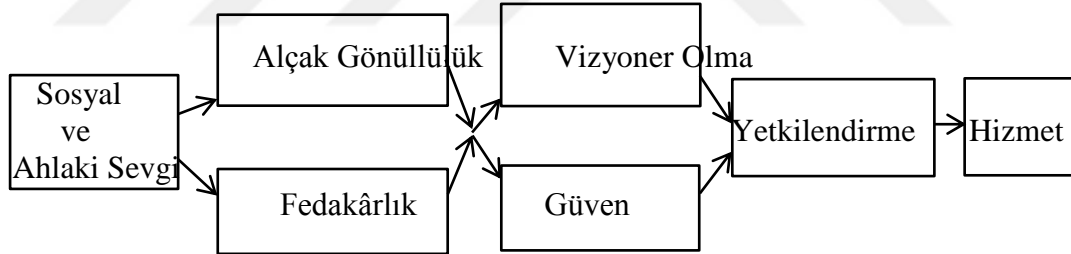
Mevlana'nın bu yedi öğüdü, aynı zamanda hizmetkâr bir liderde bulunması gereken özellikleri de belirtmektedir. Greenleaf'a göre hizmetkâr liderler, "bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan kişilerdir". Page ve Wong ise bu kavramı, "ortak iyilikleri sağlama, hedeflere ulaşma ve öncelikli amacın diğerlerine hizmet etmek olduğu bir liderlik şekli" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu modelde,

dürüstlük, sorumluluk, kendini adama, insana saygı gibi örgütsel davranışların önemi de vurgulanmaktadır (Aslan ve Özata, 2011).

Spears ise, Greenleaf'in eserlerinden elde ettiği on adet hizmetkâr lider özelliğini ayırt edip listelemiştir. Bunlar; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme gücü, vizyon oluşturma (kavramsallaştırma), öngörü sahibi olma, hizmet odaklılık, insanların gelişimine ve büyümesine bağlılık ve takım oluşturmaktır. Russell ve Stone ise, Spears'ın modelindeki bu on özelliği sınıflandırmış ve bu özelliklerden 9 tanesini savunmuştur. Bu özellikler ise; vizyon oluşturma, doğruluk, dürüstlük, güven verme, hizmet etme, model olma, öncü olma, diğerlerini takdir etme ve güçlendirmedir (Akyüz ve Eren, 2013).

Patterson da, dönüştürücü liderliğin açıklamakta yetersiz kaldığı “çalışanların yerine örgüte odaklanma” gibi unsurların, hizmetkâr lider tarafından açıklandığını savunmuştur (Baytok ve Ergen, 2013).

Aşağıdaki şekilde, Patterson'un bu modeli, ayrıntılı olarak anlatılmaktadır:



Şekil 4- Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadî ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 18(1), s. 142.

Şekil 4'te yer alan Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modelindeki unsurlar ise, maddeler halinde aşağıda tanımlanmaktadır (Aslan ve Özata, 2011):

- **Sosyal veya Ahlaki Sevgi:** Hizmetkâr liderler, çalışanlara karşı hem sosyal hem de ahlaki bir sevgi duymalıdır. Bu da, doğru zamanda doğru işleri yapmayı beraberinde getirmektedir. Bu tür bir sevgide hizmetkâr liderler, öncelikle çalışanlara, daha sonra çalışanların yeteneklerine ve son olarak da örgütün ya da grubun yararına odaklanmaktadır.
- **Alçakgönüllü Davranma:** İnsanın sağlıklı bir benliğe sahip olarak mütevazı olmasını ifade etmektedir. Bu davranış şekli, hizmetkâr liderin, kendisine daha az odaklanmasını ve insanlara daha fazla önem vermesini ifade eder.
- **Fedakârlık:** Hizmetkâr liderin, herhangi bir çıkar ya da menfaat gözetmeksizin, insanlara yardım etmeye gönüllü olmalarını ifade eder.
- **Vizyoner Olma:** Hizmetkâr liderler, insanların vizyonlarına bağlı kalarak örgütün vizyonunu oluştururlar.
- **Güven:** Hizmetkâr liderlikteki temel kavramlardan biri de, güvendir. İnsanlar, dürüst olan ve güven duydukları liderlerin peşinden giderler ve hizmetkâr lider de bunun bilincindedir.
- **Yetkilendirme:** Hizmetkâr liderler, insanların üzerindeki kontrolü terk ederek, onlara yeni ve uygun yetkiler verirler.
- **Hizmet:** Hizmetkâr bir liderde bulunması gereken en önemli özellik hizmet etmesidir ve bu, hizmetkâr liderlik teorisinin kalbi olarak görülmektedir. Temel mantığı; hizmetkâr liderlerin, insanların çıkarlarını, kendi çıkarlarından daha öncelikli tutmalarıdır.

Hizmetkâr liderler insanlara önem verirler, onları motive ederler, çalışanlarla güçlerini ve fikirlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için onları desteklerler ve bu sayede, çalışanların işe bağlılıklarını da sağlamış olurlar. Ayrıca sadece işe değil, organizasyonun amaçlarına duyulan bağlılık da artar (Akçakaya, 2010).

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ağırlıkta olan bir anlayıştır; ayrıca hizmetkârlık anlayışı, kişinin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeden çalışanlara adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması anlamına gelmektedir (Fındıkçı, 2009). Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temelinde, toplumda olumlu yönde bir değişim yaratabilen, vizyon sahibi kişiler bulunur (Bakan ve Doğan, 2012).

Tüm bu özelliklerinin yanı sıra hizmetkâr bir lider, işbirliğini, özgüveni, dinlemeyi, sadece kısa vadeli değil, uzun vadeli de düşünebilmeyi teşvik eder, örgütte çalışanlara yönelik güzel ve adil bir ortam oluşturulmasına da katkı sağlar (Bakan ve Doğan, 2012).

Ayrıca hizmetkâr lider, insan kaynakları ağırlıkta olmak üzere, tüm kaynakların sağlanmasında, kendi rolünü “hizmet etmek” olarak görür. Örgütün değerlerine ve bütünlüğüne odaklanıp amaçlara ulaşmak için ekip çalışmasını özendirir; çalışanları destekler ve cesaretlendirir (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Hizmetkâr liderliğin açıklanmasının ardından bilinmesi gereken bir husus da, hizmetkâr liderliğin avantajlarının olduğu kadar, dezavantajlarının da olduğudur. Aşağıdaki tabloda hizmetkâr liderliğin bu avantaj ve dezavantajlarını belirgin bir şekilde görmek mümkündür (Coşkunlar, 2011):

Tablo 7- Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
İnsanlara değer verir ve onlara sonuna kadar güvenir	Dönüştürücü liderlik ile çok benzer özelliklere sahiptir
Diğerlerinin gelişimine izin verir	Hiyerarşiyi karmaşıklaştırır
Örgüte bağlılık gösterir	Genellikle dini bir yaklaşım olduğu düşünülür
Otorite ve güç kullanmak yerine teşvik etmeyi ve kolaylaştırmayı tercih eder	Alçakgönüllülük bazen zayıflık olarak algılanmaktadır
Fedakârlıktan kaçınmaz	Bazı çalışanlar bu yaklaşıma cevap vermezler

Kaynak: Coşkunlar, E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 53.

Tablo 7’den de anlaşılacağı gibi hizmetkâr liderlik, gerçekçi ve de pratik olmaması nedeniyle pasifliği destekler; her durumda işe yaramaması ve çoğu kez de kölelik gibi algılanması nedeniyle çoğu kez eleştirilere maruz kalmaktadır. Ayrıca hizmetkâr liderlik saflığı, pasifliği ve zayıflığı da düşündürmektedir (Coşkunlar, 2011).

1.7.2. Hizmetkâr Liderlerin Karakteristik Özellikleri

Konu ile gerekli literatür incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin özelliklerinin ve boyutlarının aynı anlamda düşünülüp aynı başlık altında ele alındıkları görülmektedir. Oysa Türkçe’de “boyut” ve “özellik” kavramları aynı anlama gelmemektedir ve hatta birbirlerinden oldukça farklı anlamlara sahiptirler. Türk Dil Kurumu’nda “boyut” sözcüğünün anlamı, “bir şeyin herhangi bir yöndeki uzantısı, kapsamı, derinliği” olarak tanımlanırken; “özellik” sözcüğü ise “bir şeyin benzerlerinden ya da başka şeylerden ayrılmasını sağlayan niteliği, hususiyeti, mahsusluğu” olarak tanımlanmaktadır. Yani hizmetkâr liderliğin boyutları olarak verilen dinleme, empati, ikna, takım oluşturma gibi unsurların; hizmetkâr liderliğin boyutları olarak değil, “özellikleri” olarak düşünülmesi ve “hizmetkâr liderliğin özellikleri” ya da “hizmetkâr liderliğin karakteristikleri” başlıklarıyla ele alınması gerekmektedir. Bu durum belirtilirken, literatürdeki bu hatanın giderilmesi gerektiğinin araştırmacılar tarafından dikkat edilmesi de amaçlanmaktadır; en azından hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılacak olan yeni çalışmalarda bu kavramların farklılığına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların sahip olduğu en iyi yönleri bularak ortaya çıkarma üzerine kurulu bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler, bire bir iletişim yoluyla insanların becerilerini, ihtiyaçlarını, amaç ve isteklerini belirlemeye çalışırlar. Bu belirlemelerin ardından, sahip oldukları potansiyellerine ulaşabilmeleri için onlara destek olurlar ve özgüvenlerini de arttırmayı amaçlarlar (Duyan ve Dierendonck, 2014).

Hizmetkâr liderler, insanların iyiliğini amaçlayıp onların başarmak istedikleri görevlere ve amaçladıkları hedeflere ulaşırlarken onların gelişimlerine yatırım yaparak hizmet eden kişilerdir. Ayrıca hizmetkâr liderler, diğer liderlik türleriyle karşılaştırıldığında, sadece organizasyonun iyiliği ile değil, cana yakın bir şekilde insanlara da hizmet etmeye çalışırlar (Duyan ve Dierendonck, 2014).

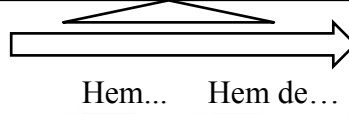
Hizmetkâr bir lider vizyon oluşturur, çalışanlarının güvenini kazanır ve böylece çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Belirli bir statüye ve bireysel bir güce sahip olsalar bile, hizmet etme arzusu, hizmetkâr liderlerin odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışanların kişisel ilerlemelerine ve gelişimlerine destek olurken gösterdikleri yüksek tutku sayesinde, amaçlanan hedefleri gerçekleştirmek için istekli bir şekilde çalışırlar (Akyüz, 2012).

Hizmetkâr bir liderin öncelikli amacı, hizmet verdiği insanların ya da çalışanlarının, yani liderlik ettiklerinin daha bilgili olmaları, özgürlük kazanabilmeleri ve de birer hizmetkâr lider haline gelmelerini sağlamaktır (Coşkunlar, 2011).

Hizmetkâr liderlik, bir liderlik tarzı olarak algılandığı gibi, liderliğin getirdiği sorumluluklara karşı oluşturulan bir davranış biçimi olarak da algılanmaktadır ve bu teori, geleneksel liderlik tarzlarının artık günümüz insanı üzerinde motive eden bir etkisinin kalmadığını savunmaktadır (Duyan ve Dierendonck, 2014).

Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik tarzlarından farklı olarak sahip olduğu en önemli paradoks, dengeleyici bir odağa sahip olmasıdır. Bu durum, aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak anlatılmaktadır:

Büyük İnsan Olmak	Gururlu olmak
Planlı olmak	Kendiliğinden ortaya çıkmak
Şefkatli, merhametli olmak	Disiplinli, kuralcı olmak
Doğru olmak	Yanlışlarını söyleyebilmek
Ciddi olmak	Gülünç olmak
Akıllı olmak	Bilmediğini kabullenmek
Meşgul olmak	Dinlemek
Güçlü olmak	Değişime açık olmak
Öncülük etmek	Hizmet etmek



Şekil 5- Benjamin Lichtenwalner'in Hizmetkâr Liderlik Paradoksu

Kaynak: Lichtenwalner, B. (2008). Servant Leadership: An Introduction To The Power Of Leadership Through Service, s. 27.

Yukarıdaki şekil, bir paradoksu ifade etmektedir ve bu paradoksta, bir hizmetkâr liderin sahip olduğu niteliklerin yanı sıra Lichtenwalner'in deyimiyile, bu niteliklerin sabit denge yeterlilikleri de gösterilmektedir. Şekil 5 analiz edildiğinde, bir hizmetkâr liderde bulunması gereken karakteristik özelliklerin, yukarıda bulunan şekildeki sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

- Bir hizmetkâr lider, duygusal veya gururlu olduğu kadar, yeterince büyük de olmalıdır; buradaki büyüklükten kastedilen büyük adam olmak, etkili olmaktır.
- Bir hizmetkâr lider, planlı olduğu kadar, spontane (kendiliğinden ortaya çıkmak) de olmalıdır; yani çalışanları bazen kendi haline de bırakmalıdır, bu özgür düşünebilmelerini de sağlar.
- Bir hizmetkâr lider, şefkatli ve merhametli olduğu kadar, disiplinli de olmalıdır.
- Bir hizmetkâr lider, doğru olduğunu söyleyebildiği kadar, yanlışlarını da söyleyebilmelidir.
- Bir hizmetkâr lider, ciddi olduğu kadar da, eğlenceli olmalıdır. Bir anlamda, gülünç olmadan yeterince ciddi olmalıdır.

- Bir hizmetkâr lider, akıllı olduğu kadar, bilmediği konularda da bilmediğini kabullenmelidir.
- Bir hizmetkâr lider, ne kadar meşgul olsa da, çalışanlarını dinleyebilmelidir.
- Bir hizmetkâr lider, güçlü olduğu kadar, değişime karşı da açık olmalıdır.
- Bir hizmetkâr lider, çalışanlarına öncülük ve liderlik ettiği kadar, hizmet de etmelidir.

Tüm bunlar, hizmetkâr liderliğin aslında çok ince bir çizgide olduğunu ve dengenin hiç bozulmaması gerektiğini göstermektedir. Bu, şeklin altında yer alan üçgen şekli de anlaşılmaktadır ve söz konusu olan Şekil 5, bir terazi olarak düşünüldüğünde, hizmetkâr liderliğin çok hassas bir konu olduğunu ve her liderin hizmetkâr lider olamayacağını göstermektedir.

Özetle belirtmek gerekirse; hizmetkâr liderlik, diğer liderlik tarzlarından belirgin farklılıklarla ayrılmaktadır. Önceki liderlik tarzlarını genel anlamda “geleneksel liderlik” olarak ifade ettiğimizde, geleneksel liderlik tarzı ile hizmetkâr liderlik tarzı arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda daha rahat görmek mümkündür (Özmutlu, 2011):

Tablo 8- Geleneksel Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel (Emir veren) Liderlik	Hizmetkâr Liderlik
Lider, kendisine hizmet edilmesini ister	Liderin amacı, insanlara hizmet etmektir
Öncelikli olarak lider kendi imajını ve kariyerini düşünür	Kendini geri plana çekip çalışanların verimini arttırmak için çözüm yolları arar, takım üyeleri kendisinden önce gelir
Grup üyelerini kendisinden daha aşağıda görür ve bu doğrultuda davranır	Takım üyelerini, takımın en önemli mekanizması olarak görür ve onlara saygı duyar
Çalışanlarda bağlılık hissi uyandırır	Çalışanlarını teşvik eden ve geliştirilebilecek potansiyellerini ortaya çıkarabilecek bir atmosfer oluşturur
Yapılan hatalardan grup üyelerini sorumlu tutar	Gruptaki üyelere değer verir ve onları över
Hakkındaki olumsuz eleştirileri asla kabullenmez ve başarıyı da kendisine mâl eder	Düşünceleri ve eleştirileri değerlendirir; ayrıca başarıyı da çalışanlar ile paylaşır
Grup üyelerinin bireysel gelişimleriyle pek fazla ilgilenmez	Grup üyelerinin gelişimleriyle yakından ilgilenir ve daha donanımlı olmaları için her türlü çabayı sergiler

Kurallar ve kısıtlamalar lider tarafından konur	Genellikle ikna ve paylaşım yolunu seçer
---	--

Kaynak: Özmutlu, İ. (2011). Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, Ocak, s. 33.

Tablo 8 analiz edildiğinde; geleneksel liderlerin, hizmetkâr liderlere kıyasla daha sert mizaçlı oldukları, daha az demokratik davrandıkları, daha bencil davrandıkları ve daha kuralcı hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Oysa hizmetkâr liderler, geleneksel liderlerin tam aksine, daha yumuşak mizaçlıdır, daha demokratik ve adil davranırlar, “ben” kavramının yerine “biz” kavramını kullanırlar ve kuralcı olmak yerine, çalışanlarının özgür düşünmeleri konusunda onları desteklerler.

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin özelliklerinin genel anlamda on başlık altında toplanabileceği anlaşılmakta ve bu özellikler çalışmadaki sırasıyla “dinleme empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme gücü, vizyon oluşturma (kavramsallaştırma), öngörü sahibi olma, hizmet odaklılık, insanların gelişmesine ve büyümesine odaklılık, takım oluşturma” olmak üzere ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

1.7.2.1. Dinleme

Başkalarını dinleyebilme yeteneği, diğer insanlarla iletişim kurabilmek için temel bir özelliktir. Başarılı liderler de iyi bir dinleyici olma özelliğine sahiptirler. Hizmetkâr liderler de, insanları içten ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü olan kişilerdir. Greenleaf’a göre, bir hizmetkâr lider, sorunları öncelikle dinleme sayesinde çözüme kavuşturabilir (Bakan ve Doğan, 2012).

1.7.2.2. Empati

Greenleaf, başarılı olan hizmetkâr liderlerin, aynı zamanda empati kurmayı başardıklarını ve iyi birer dinleyici olduklarını söylemiştir (Bakan ve Doğan, 2012). Greenleaf’a göre hizmetkâr lider, insanlarla iletişim kurarken sadece mesajı duymakla kalmamalı; mesajı, karşısındaki kişinin bakış açısıyla da anlamaya çalışmalıdır (Özmutlu, 2011).

Yapılan çeşitli araştırmalar, liderlerin diğer insanlarla empati kurmasının, kurum içerisinde güven unsurunu oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca liderleri ile empati kurmaya çalışan personeller, kendilerini anlayan ve dinleyen liderlerinin güvenilir olma ihtimallerini de arttırlar (Özmutlu, 2011).

1.7.2.3. İyileştirme

Hizmetkâr bir lider, insanların kendi kişiliğini bulma isteğini anlar ve bunu destekler (Bakan ve Doğan, 2012). Günümüzde birçok insan duygusal olarak incinmiş ve kırılmış bir hayat yaşamaktadır; hizmetkâr liderler de, bu insanlarla birebir temasa geçip onların kalplerini ve ruhlarını iyileştirip onlarla ortak şeyleri paylaşırlar (Bakan ve Doğan, 2012).

1.7.2.4. Farkındalık

Etkili bir hizmetkâr lider, kendinin kim olduğunu, diğer insanları nasıl etkileyeceğinin farkında olmalıdır ve bunu bir zorunluluk olarak görmelidir (Bakan ve Doğan, 2012). Liderin nasıl davranacağı ve etkili kararlar alacağı konusunda onlara yol gösteren unsurlar, çevreden gelen sinyaller ve işaretlerdir; liderler, bunları hissetmek ve dinlemek zorundadırlar. Liderlerin ihtiyaçları olan ipuçları, o işaretlerde mevcuttur fakat liderler farkındalık sahibi olmadıkları takdirde, bu ipuçlarına açık olamazlar. Yetenekli liderler bu konularda dikkatlidirler ve insanları da bu konularda motive ederler (Özmutlu, 2011).

1.7.2.5. İkna Etme Gücü

Hizmetkâr bir lider, insanlarda beklenen davranış değişikliğini gerçekleştirebilmek için ikna kabiliyetine sahip olmalıdır (Fındıkcı, 2009). Hizmetkâr liderler zorlama yerine, insanların akıl ve kalplerine hitap ederler; hislerini ve ruhlarını da etkileyip onlara istedikleri işleri severek yaptırırlar (Çaldıranlı, 1998).

Hizmetkâr liderler, aldıkları kararların uygulanabilirliği konusunda çalışanlarını ikna ederler ve bu çalışanlar da, kararları yerine getirirken gönüllü olarak hareket ederler (Özmutlu, 2011).

1.7.2.6. Vizyon Oluşturma (Kavramsallaştırma)

Hizmetkâr liderliğin bu boyutuna “kavramsallaştırma” da denilmektedir. Vizyon oluşturmak, izleyenleri çeken bir pozisyona sahip olmayı sağlayan bir niteliktir. Hizmetkâr liderler de, çeşitli hayaller görebilmek için yeteneklerini geliştirme yolları denerler. Ayrıca hizmetkâr liderler, plan odaklı yaklaşım ve kavramsal düşünme arasında bir denge kurmaya çalışan kişilerdir (Özmutlu, 2011).

Hizmetkâr liderler, problemleri kavramlar haline dönüştürürler ve günlük olayların yanı sıra, daha geniş bir bakış açısıyla bakarlar. Bunu da, sürekli pratikler yaparak ve kendilerini disiplin altına alarak yaparlar (Bakan ve Doğan, 2012).

1.7.2.7. Öngörü Sahibi Olma

Öngörü veya önsezi, geçmişte yapılan hatalardan, yaşanan başarısızlıklardan ders almayı ve alınması gerekli kararların ilerideki olası sonuçlarını önceden görebilmeyi sağlar. Öngörü; insanların, sezgileri ve tahminleri ile ilgili bir yetenektir. Hizmetkâr liderler de, bunu başarabilen kişilerdir (Bakan ve Doğan, 2012). Ayrıca bilinmelidir ki; empati, dinleme ve farkındalık gibi diğer hizmetkâr liderlik boyutları, liderin öngörü boyutunun gelişmesine de yardımcı olur (Özmutlu, 2011).

1.7.2.8. Hizmet Odaklılık

Hizmetkâr liderler, insanların ihtiyaçlarını giderebilmek için hizmet odaklı hareket etmeyi ahlaki bir değer olarak görürler. Hizmet odaklı olan bu liderler; insanları dinleyip onların problemlerini anlamaya çalışır; insanların kendileriyle, işleriyle ve ailevi durumlarıyla ilgilenirler; zor zamanlarında yanlarında olup onların duygularına hitap etmeye çalışırlar (Fındıkçı, 2009).

1.7.2.9. İnsanların Gelişimine ve Büyümesine Odaklılık

Hizmetkâr liderliğin dayandığı ana prensip, insanların gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu katkılar, meslekî ve kişisel gelişim için uygun ortamı oluşturmayı; takipçilerinden gelen istekleri ve fikirleri önemsemeyi; karar verme sürecinde

çalışanları cesaretlendirmeyi; işten ayrılan çalışanların başka bir iş bulmaları konusunda onlara yardımcı olmayı içerir (Özmutlu, 2011).

Her hizmetkâr lider, insanların büyüyüp gelişmesi konusunda özel çabalar harcar ve bu süreçte sahip olduğu tüm imkânları ve gücünü elinden geldiğince kullanır. Bu aşamada hizmetkâr liderler, kendilerini oldukça sorumlu hissederler (Bakan ve Doğan, 2012).

1.7.2.10. Takım Oluşturma

Hizmetkâr liderler, çalışanlarına takım ruhunu öğretip bu takımı oluştururlar ve çalışanlara işbirliğinin nasıl geliştirileceğini gösterirler. Hizmetkâr liderlerin oldukları örgütlerde, çalışanlar takımları ile uyum halinde çalışırlar ve birbirlerini rakip olarak görmek yerine, işbirliği yapmayı tercih ederler (Cerit, 2005). Hizmetkâr liderler, sorumluluğu altındaki insanların daha sağlıklı, bilgili ve özgür gruplar oluşturmalarını ve buralarda zaman geçirmelerini sağlar. Bunu yerine getirirken de sosyal faaliyetler düzenler (Çaldıranlı, 1998).

1.7.3. Hizmetkâr Liderliği Diğer Liderlik Tarzlarından Ayıran Farklar

Hizmetkâr liderlik davranışının uygulamalarına bakıldığında; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme gücü, vizyon oluşturma (kavramsallaştırma), öngörü sahibi olma, hizmet odaklılık, insanların gelişimine ve büyümesine odaklılık, takım oluşturma olmak üzere on başlıkta toplanmaktadır. Bunlar, hizmetkâr lider vasfındaki bir liderde bulunması gereken karakteristik özellikleri gösterir; ayrıca bu özellikler, hizmetkâr lideri, diğer liderlerden ayıran en belirgin özelliklerdir (Akyüz, 2012). Günümüzde en değerli görülen liderlik tarzları “dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve hizmetkâr liderlik” tarzlarıdır. Liderlik tarzları arasında yapılan karşılaştırmalarda da literatürde genellikle bu üç tarzın karşılaştırıldığı anlaşılmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu üç liderlik tarzı arasındaki farklılıklar belirgin olarak gösterilmektedir:

Tablo 9- Hizmetkâr Liderlik, Dönüştürücü (Yenilikçi) Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması

	Hizmetkâr Liderlik	Dönüştürücü (Yenilikçi) Liderlik	Etkileşimci (Lider-Çalışan Etkileşimi) Liderlik
Teorinin Doğası	Standart, normal	Standart, normal	Tanımlayıcı
Liderin Rolü	İnsanlara hizmet etmek	Örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilere ilham vermek	Takipçilerle olumlu ilişkiler geliştirmek
Takipçinin Rolü	Daha bilge, özgür ve bağımsız olmak	Örgütsel hedefleri başarmak	Liderlerle olumlu ilişkiler geliştirmek
Ahlaki İçerik	Açık	Belirsiz	Belirsiz
Beklenen Getiri	İnsanların tatmini, gelişimi, hizmete bağlılığı, toplumsal iyileşmesi	Amaçların uyumu, çaba artışı, tatmin, verimlilik, örgütsel kazanç	Yüksek düzeyde bir lider-çalışan (üye) ilişkisi, tatmin, karşılıklı güven
Bireysel Seviye	Hizmet etme arzusu	Liderlik etme arzusu	İlişkilendirme arzusu
Kişilerarası Seviye	Çalışanlara hizmet etmek	Çalışanlara ilham vermek	Çalışanlar ile etkileşim halinde çalışmak
Grup Seviyesi	Bireysel ihtiyaçları karşılamak için insanlara hizmet eder	Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için grubu birleştirir	Her bir çalışan ile farklı etkileşimlerde bulunur
Örgütsel Seviye	İnsanları topluma hizmet için hazırlar	Örgütsel hedeflere ulaşmak için insanlara ilham verir	Belirsiz
Toplumsal Seviye	Toplumun daha iyiye gitmesi için olumlu bir miras bırakır	Belirlenen amaçlara ulaşmak için topluma ilham verir	Belirsiz

Kaynak: Duyan, E.C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, s. 53.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; bu üç liderlik tarzı arasındaki en belirgin farklılıkların, “hizmetkâr liderin, insanlara hizmet etmeyi; dönüştürücü liderlerin, insanlara ilham vermeyi; etkileşimci liderlerin ise insanlarla olumlu ilişkiler kurmayı amaçladıkları” görülmektedir. Ayrıca bu üç liderlik tarzının birbirinden ayrıldığı en

önemli noktalardan birisi de, örgüte olan getirisidir. Bu doğrultuda, “hizmetkâr liderler, insanların gelişimini, hizmete bağlılığını ve toplumsal iyileşmeyi amaçladıkları; dönüştürücü liderlerin, örgütsel verimliliği ve kazancı amaçladıkları; etkileşimci liderlerin ise, çalışanların tatminini ve karşılıklı güveni amaçladıkları” anlaşılmaktadır.

Ayrıca literatür incelendiğinde, bu üç liderlik tarzı arasındaki farklılıkların genel olarak aşağıdaki maddelerle belirtildiklerini söylemek mümkündür (Coşkunlar, 2011):

- Hizmetkâr liderlikte, örgütün geleceği ve başarısı için lidere bazı ek sorumluluklar verilmektedir. Bu sorumluluklar arasında, stratejik planlama süreçlerini başlatma ya da etkinlik amacıyla yeni programları uygulama, inisiyatif alma gibi sorumluluklar bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlikte ise, liderin inisiyatifi büyük ölçüde risk almayla ilgilidir ve bu da, örgütün gelecekteki başarısı için veya daha etkin uygulamalara geçiş yapabilmek için gerekli bir unsur olarak görülmektedir.
- Hizmetkâr liderliğin odak noktası insanlar üzerinedir. Fakat dönüştürücü liderlikte odak noktası, örgütün amaçları doğrultusunda, çalışanları güçlendirmeye çalışmaktır.
- Hizmetkâr liderlikte, örgütteki tüm üyeler vizyon, saygı ve bilgi konusunda eşit haklara sahiptirler ve bu liderlik tarzında eşitçilik anlayışı hâkimdir. Dönüştürücü liderlikte ise, daha farklı bir motivasyon bulunmaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderler, genellikle zorlu bir ortamda başarılı olabilmek için oluşturulan misyon bilinciyle motive olmaktadır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlerin motivasyon temelini “eşitçilik” anlayışı oluşturmaktayken; dönüştürücü liderlerin motivasyon temelini “dış çevrede elde edilecek başarı” oluşturmaktadır.

1.7.4. Hizmetkâr Liderlik Sürecinin Uygulanması

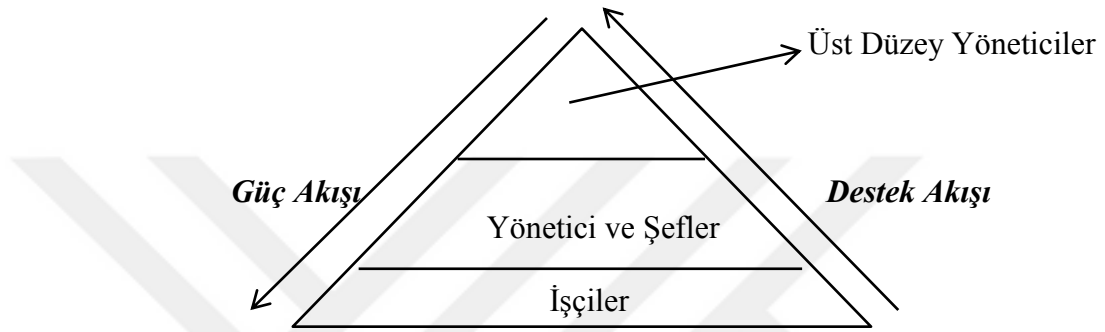
Hizmetkâr liderlik uygulamalarının modern çağda karşımıza çıkması yirminci yüzyıla denk gelmektedir. Bu liderlik tarzı, 40 yıl boyunca AT&T firmasında çalışan Robert Greenleaf’in, bu firmadan ayrıldıktan sonra kendine yeni bir kariyer hayatı seçmesi sonucunda doğmuştur. Bu liderlik tarzının ortaya çıkmasında Greenleaf’ı

etkileyen nokta ise, Herman Hesse'nin yazdığı “Doğu Yolculuğu” (The Journey To East) hikâyesindeki “Leo” adlı karakterdir. Bu karakter, oldukça alçak gönüllü ve çevresindeki insanlara elinden geldiğince hizmet etmeyi seven bir karakterdir. Hesse'nin yazdığı bu hikâyede, bir grup erkek bir geziye çıkmıştır. Yapılacak olan tüm faaliyetleri, Leo gizlice hazırlamaktaydı ve bunu hiç kimseye hissettirmemekteydi; bu hazırlıkları yaparken de kendisini hep geri planda tutmaktaydı. Gruptaki diğer kişiler, hiç farkında olmadan hazıra fazlasıyla alışmışlardı. Ardından Leo, bir anda ortadan kayboldu ve gruptaki diğer kişiler, Leo'nun gruptan kaybolduğunu kısa sürede fark ederler; çünkü yemek yenmeden önce gerekli tüm hazırlıkları yapan, yapılacak işleri ve sıralarını belirleyen, bir anlamda perde arkasındaki yöneticileri olan kişi artık yanlarında yoktur. Bu olayın ardından gruptaki diğer kişiler, Leo'nun aslında kendileri için oldukça önemli biri olduğunu fark ederler. Hatta geziye bu şekilde devam edemeyeceklerine karar verip geri dönerler. Gruptakiler yaşadıkları bu olayın ardından, Leo'nun onlar için gezide olan bir hizmetkâr lider olduğunu ve esas görevinin, insanlara yardım etmek olduğunu fark ederler. Greenleaf, bu hikâyeyi okuduktan sonra “Liderin en temel özelliği, insanlara hizmet etmesidir ve liderin büyüklüğü sadece böyle temel bir unsurla ölçülebilir” demiştir. Okuduğu bu hikâyeden etkilenen Greenleaf, 1970 yılında yazdığı “Bir Hizmetkâr Olarak Lider” adlı makalesinde, “hizmetkâr liderlik” kavramını ilk kez ortaya koymuştur ve bu alanda çalışmalarına başlamıştır (Yılmaz, 2013).

Yukarıda da belirtildiği gibi, hizmetkâr liderlik kavramı 1970'li yıllarda Greenleaf tarafından literatüre kazandırılmış olsa da, ölçme araçlarının yani ölçeklerinin yeni geliştirilmesinden dolayı literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Liderlik tarzlarının içinde özellikle hizmetkâr liderlik teorisini test eden araştırmalar oldukça az bulunmaktadır. Ülkemizde ise bu kavram henüz yeni yeni duyulmaktadır ve çok fazla popülerlik kazanamamıştır. Hatta Yükseköğretim Kurulunun (YÖK) veri tabanı tarandığında, yalnızca altı tane tez bulunmaktadır (Duyan, 2012).

Greenleaf diğer kişisel çıkarların geri planda kalmasını, hizmetkâr liderliğin esas karakteristik özelliklerinden biri olarak görmektedir. Diğer liderlik tarzlarında da buna benzeyen davranışlar vardır fakat “hizmet” kavramının merkez olduğu ilk tarzdır. Kişisel çıkarlarını geri planda tutup insanlara hizmet etmek üzerine kurulmuş olan hizmetkâr liderlik tarzı, baş aşağı işleyen bir sisteme sahiptir (Duyan, 2012).

Aşağıda bulunan Şekil 6’daki piramit, geleneksel liderlik tarzlarında geçerli olan yönetim sistemini göstermektedir (Duyan, 2012):

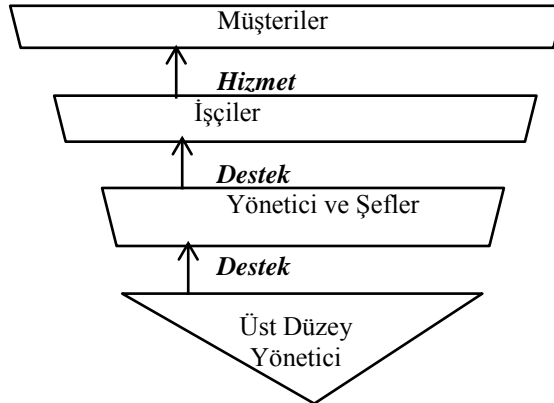


Şekil 6- Standart Yönetim Piramidi

Kaynak: Duyan, E.C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, s. 41-42.

Şekil 6’dan da anlaşılacağı gibi, standart ya da klasik de diyebileceğimiz yönetim piramidinde güç akışının, üst düzey yöneticilerden işçilere doğru iken; destek akışı da işçilerden üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmektedir. Bir anlamda, klasik yönetimde işçilerin ya da çalışanların, üst düzeye karşı sürekli bir performans gösterdikleri; üst düzey yöneticilerin de çalışanlara karşı emir verme gibi davranışlarla güç kullandıklarını söylemek mümkündür (Duyan, 2012).

Aşağıda yer alan Şekil 7’de ise, hizmetkâr liderlik tarzını uygularken işleyen sistem gösterilmektedir (Duyan, 2012):



Şekil 7- Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı

Kaynak: Duyan, E.C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, s. 41-42.

Şekil 7’de ise, hizmetkâr liderlikte uygulanan baş aşağı piramit gösterilmektedir. Bu piramitten de anlaşılacağı gibi, standart yönetim piramidindeki roller, bu piramitte değişmektedir ve üst yönetimden şeflere, şeflerden de işçilere, doğru bir performans sergileme söz konusudur. Bu süreçte güçlenen işçiler de, en üst seviyelere gelerek müşteri ilişkilerinde ve müşterilere karşı gösterdikleri hizmette maksimum verimi elde edip; aldığı destekleri boşa çıkarmamaya çalışır (Duyan, 2012). Hizmetkâr liderliğin uygulanma biçiminin ardından belirtilmesi gereken diğer bir nokta da, hizmetkâr bir liderin faaliyet gösterdiği örgüte olan katkılarıdır.

1.7.5. Hizmetkâr Liderlik Sürecinin İşletme Performansına Katkıları

İnsan olarak, hayatımızın birçok kesitinde bazen liderlik, bazen de izleyicilik ya da çalışan rollerini oynamaktayız. Örneğin işyerimizde memur konumundayken, evimizde ailenin lideri konumunda olabiliriz. Bir anlamda, bazen hizmet eden rolündeyken bazen de hizmet edilen rolünde olabiliriz. Yani hayat, heyecan verici bin bir çeşit zıtlıklarla doludur. Bunlardan birisi de, “hizmetkâr” ile “liderin” bir arada olmasını sağlayan ve bu iki rolü bir araya getiren kavram olan “hizmetkâr liderlik”tir. Bu kavram, insanların hayatlarında, bu iki rol arasındaki dengenin korunmasını destekler (Çaldıranlı, 1998).

Hizmetkâr liderlik tarzı, insanları yöneten liderlerin rollerinde köklü değişimleri zorunlu kılan yeni bir liderlik tarzıdır. Faaliyet gösterdikleri işletmede ya da grupta, idareci ya da yönetici konumunda bulunan kişiler, kendilerini hizmetkâr lider olarak tanımladıklarında ve bu rolü benimsediklerinde, işletmedeki çalışanların birbirlerine karşı olan tavır ve davranışları daha insancıl olmakta ve bu tür işletmelerden hizmet alan müşteriler de, aldıkları hizmetten daha fazla memnun kalmaktadırlar. Bu durumun farkında olan işletmeler de, sistemlerini ve yönetim anlayışlarını zamanla, çalışanlarının şahsi, mesleki ve ruhsal gelişimlerini sağlayacak biçimde değiştirmektedirler. Bugün yüz binlerce lider, “hizmetkâr liderlik” tarzını benimsemektedir ve kendilerini çeşitli eğitimlere tabi tuttuktan sonra, hizmet verdikleri insanlara baskıcı ve otoriter bir tarzda değil; hizmetkâr lider vasfıyla, onların ihtiyaçlarını gidermeye başlamaktadır (Çaldıranlı, 1998).

Günümüzde hizmetkâr liderlik kavramı, sadece kişilere ait olmaktan öteye geçmekte ve artık organizasyonları da kapsayan bir konuma gelmektedir. Hizmetkâr liderliğin anlaşılabilmesi için, öncelikle hizmetkâr liderlik yöntemlerinin anlaşılması gerekmektedir. Bunun için, organizasyondaki çalışanların bilinçli seçimler yaparak içten bir hizmette bulunma davranışı sergilemeleri gerekmektedir. Ayrıca hizmetkâr liderler, bireysel girişimciliği değil; tam aksine grubun ya da organizasyonun girişimciliğini artırmak ve daha iyi hizmet edebilmek için çalışmaktadırlar (Kırmızı, vd., 2013).

21. yüzyılda batılı toplumlarda, “hizmetkâr liderlik” kavramı, bir eğitim kurumu olarak ilk defa 1964 yılında “Uygulamalı Etik” adıyla kurulmuştur. 1964’ten bu yana büyüyerek gelişen bu uluslararası merkez, Amerika Birleşik Devletleri’nin Indiana eyaletinin Indianapolis şehrinde “Servant Leadership-Robert K. Greenleaf Center” olarak hizmet vermekte ve faaliyet göstermektedir. Söz konusu olan bu merkez, her yıl “Milletlerarası Hizmetkâr Liderlik Konferansı” düzenlemektedir. Bu konferansın 2015 yılında, yani bu yıl düzenleyeceği konferansın tarihi belli olmamakla birlikte; 2014’te Atalanta’nın Georgia eyaletinde 24.sü düzenlenmiş ve 24-26 Eylül tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu konferansa 2014 yılında 150 farklı sektörden katılım oluşmuştur. Ayrıca bu merkez, gerek insanların gerek çeşitli kurumların bu yeni liderlik tarzıyla tanıştırılması için hizmet vermektedir. Buna paralel olarak da uygulamalı çeşitli kurslar, seminerler ve toplantılar

düzenlemektedirler. Bu merkezin, “hizmetkâr liderlik” ile ilgili yazılmış 120 kitabı ve broşürü, ayrıca göze ve kulağa hitap eden çeşitli dokümanları bulunmaktadır (Çaldıranlı, 1998).

21. yüzyılda kullanılan liderlik, kişisel değil; takım çalışmasıyla yani ortak fikirlerle, değerlerle ve prensiplerle gerçekleştirilmektedir. Ayrıca örgütte alınan kararlar, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelmektedir ve kapasitelerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bunu başarabilen işletmeler de, topluma yüksek değerli hizmet verebilmektedir (Çaldıranlı, 1998).



2. BÖLÜM: YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Sanayi Devrimi sonrasında, faaliyet gösteren işyerleri, küçük dükkânlardan veya evlerden, büyük fabrikalara doğru geçiş göstermiştir. Bu da, çok sayıda işçinin aynı çatı altında toplanmaları, gruplar oluşturmaları, işlerinde uzmanlaşmaları ve işe ilişkin planlama, eleman bulma ve seçme, yerleştirme, ücretlendirme gibi sistemleri beraberinde getirmiştir (Akıncı, 2001).

Genel olarak organizasyonların, personel ile ilgili faaliyetlerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel departmanları, organizasyonun bir parçası olsa dahi, sorumlulukları yalnızca kayıt tutmaktan ibaretti. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise, savaşın doğurduğu emek gücü sıkıntısının dolaylı olarak yaratmış olduğu sorunlar bazı şirketleri, personel yönetimi alanına daha fazla önem vermeye yöneltmiştir. Böylece personel yönetiminin görevlerine, işletmeye yeni elemanlar kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlayabilmek gibi yeni işlevler de eklenmiştir (Erdem, 2004).

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında, 1970'lerden sonra oldukça çeşitli değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilginin, teknolojinin ve çevresel faktörlerin de etkisiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelmiş ve yeni bir yaklaşım oluşturulmuştur. Bu yaklaşım ise, "İnsan Kaynakları Yönetimi" (İKY) yaklaşımıdır (Serinkan, 1996).

Değişen bu yönetimdeki sistemlerin ise bazı anahtar unsurları bulunmaktadır. Bunlar, daha fazla insana hitap edebilmek; çalışanların becerilerini ve ürün üretimini arttırabilmek ve küresel pazarda kabul edilebilir düzeylere ulaştırabilmek vs. dir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, çalışanların katılımını da destekleyen ve onları verimli olmaya da teşvik eden uygulamalardan oluşmaktadır (Silva, t.y.).

Günümüzde İKY ile ilgili, her zamankinden daha fazla araştırma yapılmaktadır ve bu araştırmalar genel anlamda, insan kaynaklarının yönetimiyle ilgili sorunları ve faaliyetleri konusunda insanlara literatür oluşturmaktadır. Aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel bilgilerin edinilmesini de sağlamaktadır (Schuler 2000).

İKY, oldukça önemli bir işleve sahiptir; çünkü örgütün faaliyetlerinin yürütülmesini de sağlar. Ayrıca etkin bir İKY, insan kaynakları departmanı ve insan kaynakları alanındaki profesyonellerce kullanılır ve özel bir uzmanlık gerektirmektedir; diğer bölümlerdeki çalışanlar ve müdürler ile de ortaklaşa bir çabayı gerektirir (Schuler, 2000).

Araştırmacılar, insan kaynakları yönetiminin uzun ve kapsamlı tanımlarının yanı sıra, kısa ve basit tanımlarda da bulunmuşlardır. Kısaca tanımlandığında İKY, “örgütün amacına ulaşmak için insan yeteneklerini yönetme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin de; kişiyi seçme ve işe alma, tazminat, güçlendirme, çalışanların sağlığını ve güvenliğini koruma gibi unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkündür (Haslinda, 2009).

İKY, örgütteki tüm çalışanların sahip olduğu ilişkilerin doğasını etkileyen tüm yönetim kararlarını ve faaliyetlerini de içermektedir. Ayrıca İKY, insanı, örgütün en önemli ve tek varlığı olarak kabul eder ve insan kaynakları (İK) müdürleri de, bunu göz önünde bulundurarak personelinin ihtiyaçlarını ve toplumsal refahlarını artırmayı hedeflemektedirler. Üstelik İK müdürleri, kendilerini örgütün birer pusulası olarak da görürler (Schuler, 2000).

Bir işletmede insan faktörünün önemi, diğer faktörlerin arasında çok daha farklı bir konuma ve değere sahiptir; aynı zamanda en zor kontrol edilen faktördür. İnsan kaynağının yeri, bir başka kaynakla kesinlikle doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylece diğer tüm faktörleri kapsar (Sabuncuoğlu, 2000). İKY'nin önemi tam da bu süreçte anlaşılmaktadır.

İKY, herhangi bir personelin örgüte alınmasını, yerleştirilmesini ve etkinliğin sürekli artırılmasını içeren faaliyetlerin tümüdür (Tuncer, 2011). İnsan kaynakları yönetimi, esas olarak iki ana amaç üzerine kuruludur (Sabuncuoğlu, 2000):

- Firmanın amaçları doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanmasıdır.

İnsan kaynakları uygulamaları; çalışanların işlerini yapabilmeleri ve örgütsel amaçların elde edilebilmesi için yeteneklerini, tutum ve davranışlarını etkileyebildikleri ve şekillendirebildikleri en temel yoldur (Chen & Huang, 2009).

Ülkemizde son yıllarda, İKY'nin bazı işletmelerin üst yönetim kurulunda kullanılmaya başlanması ve stratejik karar alma sürecine dâhil edilmesi, olumlu gelişmeler olarak aktarılmakta ve insan kaynakları departmanlarındaki faaliyetlerin batı dünyasındaki kadar olmamakla beraber, stratejik bir amaca doğru yönelmeye başladığı, konuyla ilgili yapılan sınırlı çalışmalardan anlaşılmaktadır (Aycan, 2001).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

İnsan kaynakları yönetimi ilkelerine, aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Bu ilkeler genel olarak; eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, insancıl davranış ilkesi, verimlilik ilkesi, yeterlilik ilkesi, kariyer ilkesi ve açıklık ilkesidir. İlkeler; araştırmalar, incelemeler, çözümlenmeler ve denemeler sonucunda oluşurlar. Aşağıda ayrıntılarıyla açıklanan bu yedi ilke de, her insan kaynakları departmanlarında bulunması ve de uyulması gereken ilkelere dendir.

Bu ilkelerin uygulanma şekilleri, bir insan kaynakları yönetimi sisteminin özelliklerini belirlemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin belirli bir anlam ifade edebilmesi için, faaliyetlerin bu ilkeler çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Söz konusu ilkeler, işe ilk girişten emekliliğe kadar İKY sürecinin bütün aşamalarında yol gösterici bir görev alırlar (Erdoğan, 2013).

a) Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesinden kastedilen, işe girişte ve yükselme aşamalarında dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce gibi farklılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye ayrıcalık tanınmamasıdır. Ayrıca eşit işe eşit ücret politikası, bu ilkeye örnek oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000).

b) Güvence İlkesi

Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir çalışanın verimli bir hizmet vermesi beklenmemelidir. Bu yüzden çalışana, her türlü şüpheden uzak, güven ortamı hazırlanmalı, geleceğe güvenle bakabilmesi sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Tüm çalışma hayatını örgüte aday bir personel, karşılığında hizmet güvencesi arar, ağır bir suç işlemedikçe de işten atılmayacağından emin olmak ister (Erdoğan, 2013).

Kariyer yapabilmek için bir işte uzun süre çalışabilmek gerekir; bu da iş güvencesiyle sağlanır. İki tür güvenceden söz edilir: İş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi, bireyin işten sebepsizce atılmaması; makam güvencesi ise, çalışanın yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Güvence ilkesi, çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakla beraber, örgütün zamanla kapalı bir sistem halini almasına, yönetimde etkinliğin azalmasına ve bürokrasiye de yol açar (Tuncer, 2011).

c) İnsancıl Davranış İlkesi

İnsana saygı ilkesi olarak da bilinir. İşletmenin başarısının temeli, çalışanlarına verdiği değerle ölçülür. Ayrıca; çalışanın en az maddi tatmin kadar, manevî tatmine de ihtiyacı vardır. Çalışanların kişiliklerine, haklarına ve fikirlerine verilen değer, onları motive etmede önemli bir rol oynar (Tuncer, 2011).

İşletmeler, misyonlarını ve vizyonlarını hayata geçirebilmek için motivasyon unsurunu iyi bir şekilde kullanıp insan ilişkilerine gereken önemi vermeleri gerekir. İnsanı motive eden bu unsurların bazıları aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000):

- Yaşam kalitesini yükseltmek
- Yönetmel güç kazandırmak
- Güvenliği sağlamak
- Bağımsız alışma ortamı
- Bireyin kendisini tanımasına yardımcı olmak
- Kişilerarası ilişkileri geliştirmek
- Kurumsal bağlılığı artırmak

d) Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi, çalışanın fiziksel ve zihinsel gücünden en yüksek seviyede yararlanmayı amaç edinir ve oluşan verimli çalışma ortamını sürekli kılmayı amaçlar. Bunun için de, çalışanların verimli çalışma metotlarını öğrenmelerine yardımcı olunmalı ve eğitim programları düzenlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

e) Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik ilkesi, işe girişte ve yükselmede sadece işin gereği olan yeteneğin, bilginin, becerinin ve başarının dikkat edildiği, eşit işe eşit ücretin ödendiği, verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân tanıyan kural ve uygulamalar bütünüdür (Erdoğdu, 2013).

Söz konusu olan bu ilkenin temelinde, işin özelliklerine uygun olarak en yetenekli ve en nitelikli elemanların seçilmesi yer alır. Meslekî ilerlemeler ve yükselmeler, doğrudan doğruya çalışanın faaliyet gösterdiği işte gösterdiği başarı ile ilgilidir (Bayrak, 1991).

f) Kariyer İlkesi

Kariyer kavramı, bir personelin çalıştığı işte basamak basamak ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasını içerir (Tortop, 1994). İş gören eğer, yaptığı işi sadece geçimini kazanmak için gerekli olan bir faaliyet olarak görürse basit bir iş olarak algılar; fakat yaptığı işe bir kariyer olarak bakarsa işiyle daha fazla ilgilenir, terfi imkânını, kişisel tatminini ve yaratıcılığını da önemser ve arttırır (Akoğlan Kozak, 2009).

g) Açıklık İlkesi

İKY'nin açıklık ilkesi, işletmenin politikalarının oluşturulması ve uygulanması aşamalarında bütün personellerin destek ve katılımlarının sağlanmasını zorunlu olarak görür. Bu nedenle örgütteki iletişim kanalları çok dikkatli bir şekilde kullanılmalıdır. Ayrıca çalışanların, gelişmeler hakkında sürekli bilgilendirilmesi; bunun için de, her türlü iletişim aracının kullanılması gerekmektedir (Tuncer, 2011).

Açıklık ilkesinin uygulanması genellikle yazılı bilgiler veya sözlü açıklamalar yoluyla gerçekleştirilir. Bu amaçla, işletme gazetesi, afişler, el kitapçıkları, toplantılar ve çeşitli yayın araçları kullanılmaktadır. Kullanılan bu araçlarda, herkesin anlayabileceği ölçüde sade, anlaşılır, açık ve basit bir dil kullanılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında İKY, giderek önemli bir rol haline almaktadır ve personel yönetiminin yerine geçmiştir. Belirgin olarak son yirmi yıl içerisinde bu değişimin, işletme faaliyetlerinde ve departmanların oluşumunda oldukça büyük etkileri söz konusudur (Silva, t.y.).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynaklarını en etkin ve verimli biçimde kullanmak, doğru kişiyi doğru işe yerleştirmek, iş yaşamının kalitesini yükseltip sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı oluşturmak ve çalışanlardan maksimum verimi elde etmektir (Eroğlu ve Yılmaz, 2008).

Çeşitli fonksiyonları bakımından İKY politikaları da (örneğin işe alma, ücretlendirme, eğitim, vs.) kendi içerisinde tutarlı olmalıdır. Bu politikalar, yapılan işin stratejileri ile de uyumlu olmalıdır ve kuruluşun temel değerlerini yansıtmalıdır (Silva, t.y.).

İKY, işletme hedeflerine ulaşılmasında bir araç olarak görülmektedir ve etkili bir İKY için dikkat edilmesi gereken dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sırasıyla belirtilmektedir (Silva, t.y.):

- İlk olarak İK'nin stratejik bir planla ilişkilendirilmesi gerekmektedir ki bu, değişimin yaşanacağı süreçlerde, birey ve grup katılımını ve başarısını da gerektirir
- İkinci olarak, bağlılığı içeren tutumlar sergilenmelidir. Yani yapılan iş ile işi yapan örgüt arasında sıkı ve olumlu bir ilişki bulunmalıdır. Bu da, örgütün kariyerinde ilerlemesini sağlar. Ayrıca kurumun değerleri arttırılmak istendiğinde, hedeflere doğru ilerlemeyi sağlayan davranış ve tutumlar sergilenmelidir
- Üçüncü olarak, değişimi ve yeniliği yönetebilmelidir ve çevresel değişikliklere hızlı yanıtlar verebilmelidir. Bu da, hedeflerdeki esneklik ve uyum sayesinde gerçekleşir. Bunun için de, çalışanlara eğitimler verilmeli ve yeni beceriler kazandırılmalıdır
- Dördüncüsü ise, belirlenen hedefin kaliteli olmasıdır. Bu politikalar ve uygulamalar doğrultusunda; işe alma, geliştirme, eğitim vs. sonucunda personel korunmalıdır. Ayrıca iyi bir örgüt kültürü yapısı ve insan kaynaklarının verimli kullanılması sonucunda, rekabet avantajı da elde edilir

İnsan kaynakları bölümünün amaçları, diğer bölümlerin amaçlarına kıyasla daha kapsamlı ve karmaşık hedeflerdir. Bunun sebebi ise, hedeflerin tümünün insan ile ilgili amaçlar olmasıdır. Söz konusu karmaşıklık, insan yapısının karmaşıklığı ile yakından ilgilidir. İK bölümleri, hem kurumun genel amaçlarına hizmet etme hem de uygulamayla ilgili kendi özel amaçlarına ulaşma sorumluluğunu taşımaktadır (Yılmaz, 2007).

İKY'nin bir işletmeye sağlayacağı katkılar ise aşağıda açık bir biçimde belirtilmektedir (Mucuk, 2005):

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek, işletme açısından bir yatırım ve kârlılık getirir
- İKY, firmalara sürekli gelişim imkânı sağlar
- Çalışanların, iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur
- Her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar oluşturulmasına yardımcı olur

İKY'nin temel amacı ise; işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktır. Ayrıca işletme amaçlarını bilen, etkili, verimli ve uyumlu bireyler bu amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar ve istenilen çabayı göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarının arasında, etkili ve verimli bir şekilde örgütsel stratejiye katkıda bulunacak personellerin çalışmasını sağlamak da yer alır (Kayran, 2013).

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Bu çalışmada kullanılan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, günümüzde yaygın bir şekilde kullanılan uygulamalardır. Bunlar aşağıda gösterilmektedir:

- İnsan kaynakları planlaması
- Kapsamlı eğitim
- Performans değerlendirme
- Ücretlendirme
- Personel bulma ve seçme
- Çalışan katılımı
- Takım çalışması ve problem çözme

Bu uygulamalar insan kaynakları departmanındaki yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları ve onların genellikle özgür düşünebilmelerini sağlayan, performanslarını, özgüvenlerini ve işe olan isteklerini arttırmayı hedefleyen faaliyetlerdir. Çalışmada kullanılan bu uygulamalara, aşağıda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Herhangi bir örgütün ya da işletmenin personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın karşılanması için gerekli olan faaliyetlerin basamaklandırılması sürecidir. Bu sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan, gerekli yetenek ve becerilere sahip, yeterli sayıda işgücünün, zamanında tedarik edilmesini sağlayan faaliyet programının oluşturulması amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, örgütsel planlama ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca, amaç ve planların oluşturulmasından sonra, organizasyonel yapı belirlenir ve hangi seviyede hangi göreve bağlı işgücü ihtiyacı olduğu saptanır. İnsan kaynakları planlamasındaki esas amaç, işgücü kaynaklarını nitelik ve nicelik bakımından doğru bir biçimde belirlemek ve onlardan en yüksek verimi alabilmektir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.4.2. Kapsamlı Eğitim

21. yüzyılda yaşanan gelişmeler; teknoloji ve değişimin hızı, rakiplerin artması, eğitim kalitesindeki bazı düşüşler gibi nedenler, eğitime olan ihtiyacı daha da gündeme getirmektedir. Ayrıca personellerin bilgi ve becerilerini yenilemelerine ve geliştirmelerine ihtiyaç duyulmasına da yol açmaktadır (Yılmaz, 2012).

Eğitim, personellerin yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, gerekli nitelik, nicelikteki elemanların yetişmesini sağlayan ve çalışanlara, yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. Aslında eğitime yapılan yatırım, bir anlamda insana da yapılmış sayılır; yani eğitilmiş insan, işletmelerin en zengin kaynağıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Eğitim programlarının uygulanmasının, verimliliği düşük olan işletmelerde, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve personelin verimliliğinin artırılmasında önemli katkıları olduğu görülmektedir (Akın ve Erdost Çolak, 2012).

Eğitim yöntemleriyle; personellerin daha verimli olması, çeşitli eğitim programları yoluyla personellerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmelerin olması amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Tabi bir de bilinmesi gereken bir diğer husus var ki bu da, çalışanlara eğitimde kazandırılan bilgi ve becerilerin işletmede uygulanmasına izin verildiği takdirde eğitimin olumlu geri dönüşü gerçekleşir (Yılmaz, 2012).

Günümüzde uygulanan bazı eğitim yöntemlerine genel olarak bakıldığında “işbaşında eğitim yöntemleri” ve “iş dışında eğitim yöntemleri” olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir (Mucuk, 2005):

1. **İş Dışında Eğitim Yöntemleri:** Konferanslar, seminerler, inceleme gezileri, kurslar gibi uygulamalardır.
2. **İşbaşında Eğitim Yöntemleri:** Geleneksel eğitim yöntemi, oryantasyon, rotasyon, staj yoluyla eğitim gibi uygulamalardır. Bu yöntemler, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

a) Geleneksel eğitim yöntemi, işbaşında eğitim yönteminin en ucuz ve kolay olanı olduğundan dolayı en çok kullanılan yöntemdir. İşletmeye yeni katılan veya iş değiştiren bir personelin, tecrübeli bir ustabaşının ya da işçinin yanında yetiştirilmek üzere çalıştırılmasıdır.

b) Oryantasyon (işe alıştırma eğitimi), çalışma yaşamına yeni katılan veya işletme içerisindeki görevi değişen personellere uygulanır. Yeni bilginin edinilmesi, zihinsel ve fiziksel becerilerin kazandırılması amacıyla uygulanır.

c) Rotasyon (iş değiştirme yoluyla eğitim), bir işletmenin herhangi bir departmanında çalışan personelin, düzenli bir biçimde yer değiştirmesi yoluyla yapılır. Genellikle, işletmeye yeni katılan personelin diğer departmanlar hakkında da bilgi sahibi olması amacıyla uygulanır. Fakat rotasyon yöntemi, işte uzmanlaşmayı engellediği için genellikle eleştiri alan bir uygulamadır ve personel devir hızının yüksek olduğ u bir işletmede bu yöntemi uygulamak çok da anlamlı değildir.

2.4.3. Performans Değerlendirme

Organizasyonlardaki çalışanların başarı seviyelerinin veya performanslarının düzenli ve sistemli bir şekilde değerlendirilmesinin ilk olarak 1900'lerde ABD'de kamu alanında görüldüğü bilinmektedir. Daha sonra F. Taylor, çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi alanında çalışmalar yapmıştır ve bu çalışmalar bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Uygulanan performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların belli bir dönemde gerçekleştirdikleri başarı ölçülerini ve geleceğe yönelik gelişme kapasitelerini belirleyen uygulamalardır (Uyargil, 2000).

Performans değerlendirme uygulaması, çalışanların geliştirilmesinde yöneticilere büyük kolaylık sağlamanın yanı sıra; çalışanlara kariyer seçimlerinde yol gösterir ve kendilerinin vakitlerini ve performanslarını yönetmelerinde de yardımcı olur (Gök, 2006).

Performans değerlendirmenin amaçları bakıldığında ise, genel olarak iki grupta ele alındığı söylenebilir. Bu amaçların birincisi, çalışanı değerlendirme amacıdır. Bu değerlendirmelerin sonucunda ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi konular, söz konusu çalışan hakkında bilgiler verir. İkinci amaç ise, personeli geliştirme amacıdır. Değerlendiren ile değerlendirilen personel arasında etkili bir iletişim olduğu sürece personel, hatalarını ve eksikliklerini görebilir, sağlanan geri bildirim yolu ile de kendini geliştirme imkânı bulur (Mucuk, 2008).

Performans değerlendirmesi yapılırken; ücretleme, kapsamlı eğitim, yükseltme, eleştiride bulunma, iç transferlerin yapılması, işten çıkarma gibi verilecek bazı kararların, belirlenmiş temel ilkeler doğrultusunda, objektif ve aralarında uyumlu olmasına özen gösterilir (Erdoğan, 2013).

Performans değerlendirme yöntemlerinin; çalışanların ve grubun performansının artırılması, zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, doğabilecek sorunlarının ortaya konması, eğitim ihtiyaçlarının, gereksinimlerinin belirlenmesi ve çalışanlar arasındaki iletişimin iyileştirilmesi gibi yararları vardır (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

2.4.4. Ücretlendirme

Ücret kavramı, çalışanların yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri bedeldir. Ücretleme veya ücretlendirme kavramları ise, ödüllerin doğrudan veya dolaylı bir biçimde, eşit dağıtılmasını sağlamak amacıyla çalışanların katkılarının değerlendirilmesi işlemidir (Erdoğan, 2013).

Ücret yönetiminin temel amacı, çalışana verilecek olan ücretin yeterli ve uygun olmasını sağlayabilmektir. Yeterli ücret ise; işletmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanların güdülenmesini ve istenilen nitelikteki çalışanların, işletmeye yerleştirilebilmesini sağlayan bir ücret düzeyidir (Ünsar, 2009).

İşgören açısından incelendiğinde; ücret, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence veren bir unsur olduğu için, işgören açısından oldukça önemlidir. Ayrıca kendisinin ve varsa aile fertlerinin gündelik yaşamını ve de geleceğini belli ölçüde güvence altına alan, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Özetle, çalışanın hayat standartlarını arttıran yüksek ve uygun ücret, onun için en iyi olan ücrettir (Sabuncuoğlu, 2000).

Ücretlendirme yöntemi, organizasyonlar açısından maliyetli bir uygulama olarak algılansa da, uzun vadede geri bildirim yüksek olan bir uygulamadır. Ayrıca çalışanlardan yüksek performans isteniyorsa, karşılıklı bir alışveriş yani geribildirim olmalıdır ve performansa dayalı ücretleme yöntemi buna örnek olabilir. Ücretleme sisteminin çalışanlara getirdiği en büyük katkılardan birisi de, kendilerini değerli olarak hissetmeye başlamalarıdır (Yılmaz, 2012).

Günümüzde en sık kullanılan ücret sistemleri dört çeşittir. Bunlardan ilki; yapılan işin miktarını, kalitesini, niteliklerini göz önüne almadan, sadece personelin geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin hesaplandığı “kıdeme dayalı ücret sistemidir”. İkinci ücret sistemi ise, personelin yaptığı işte gösterdiği performans ile ücret arasında ilişki kuran “performansa dayalı ücret sistemleridir”. Bir diğer sistem ise, personellerin kazandığı yeni beceri veya ek iş için ayrı ayrı ücret ödenmesini savunan “bilgiye dayalı ücret sistemidir”. Kalan son sistem ise, ekip üyelerinin tek tek ve toplu olarak gösterdiği başarıya dayalı olan “ekibe dayalı ücret sistemidir” (Sabuncuoğlu, 2000).

2.4.5. Personel Bulma ve Seçme

Personel bulma faaliyeti, işletmenin amaçlarına ve gelişimine uygun personel ihtiyacının karşılanması için, işletmeye yeni personel arama çalışmalarını içerir (Mucuk, 2005). İşe alma ya da personel seçme faaliyeti ise; işe başvuran adayların, belirlenen tüm aşamalardan başarı ile geçmesinin ardından, söz konusu işletmenin istediği belgeleri işletmeye vermesi ve belirlenen zamanda işe başlaması işlemidir (Kayran, 2013).

Personel seçme sürecinde İK bölümü yöneticileri, işletmelerin doğru çalışanı seçmesi için çaba gösterirler, aynı zamanda para ve zaman harcarlar. Personel seçme işleminin esas amacı ise; ihtiyaç duyulan görevde en verimli çalışabilecek, yeni bilgiler öğrenip kendini geliştirebilecek ve denetime çok ihtiyaç hissettirmeyecek kişileri bulmaktır. Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını (YPIKYU) benimseyen organizasyonlar, personellerden yüksek performans beklerler; aynı zamanda yetenekli, grubun değerlerine ve kültürüne uyan personelleri de işe almayı amaçlarlar (Yılmaz, 2012).

İnsan kaynakları bölümü yöneticileri; sadece gerekli özelliklerde ve sayıda personelin işe alınmasıyla ilgilenmezler, aynı zamanda grubun isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun elemanları seçerek verimin arttırılmasını da hedeflerler (Erdoğan, 2013).

2.4.6. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı kavramı, personellerin işle ilgili kararlarda aktif olmasını ifade eder. Çalışanların kararlara katılımının sonucunda, personeller arasındaki bağlılık da artar (Yılmaz, 2012).

İKY uygulamalarından çalışanların katılımı uygulaması, "işin insanileşmesi" olarak adlandırılır ve işin yapılış aşamasında hem insana hem de insan ilişkilerine daha fazla önem verilmesine olanak tanır (Öngen, 1995).

Çalışanların kararlara katılımı, sadece kendi işlerini yaptıkları sırada karar almaları anlamına gelirken, örgüt düzeyinde katılımları ise; strateji ve yatırım gibi grubu ilgilendiren durumlarda personelin de söz hakkının olması anlamına gelir (Yılmaz, 2012).

Organizasyonlar, çalışan katılımını destekleyen bir yapıya sahip oldukları takdirde; çalışanlar, hangi işleri yapacaklarına ve bu işleri nasıl yapacaklarına karar verebilirler (Huselid, 1995).

Bu uygulama; personellerin, müşterilerle karşılıklı iletişimlerinde tavsiyelerini, düşüncelerini paylaşmalarını da sağlamaktadır. Buradaki amaç, personellerin kendilerini birer yönetici ya da işveren gibi hissetmelerini ve işlerini sahiplenerek yapmalarını sağlamaktır. Bu uygulama sayesinde; personellerin, grupta olan herhangi bir şey hakkında soru sormalarının, fikirlerini veya eleştirilerini söylemelerinin önü de açılmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlarda, düşüncelerine ve daha çok kendilerine değer verildiği hissi de uyanır (Yılmaz, 2012).

2.4.7. Takım Çalışması ve Problem Çözme

Takım; ortak bir amaç doğrultusunda çalışan, farklı farklı yeteneklere sahip olan, kişisel veya ortak görevler alan, aralarında iyi bir iletişim olan ve genellikle 5-10 personelden oluşan organizasyonel bir grubu ifade eder (Kayran, 2013).

Takım çalışması ise, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen, iki ve daha fazla personelden oluşan grupların, aralarında iletişimde bulunarak grubun sorunlarını çözmek için yaptıkları faaliyetlere denir (Gökçeğöz, 2000).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biri de takım çalışmasıdır. İK departmanı, personellerin birbiriyle olan ilişkilerinde, işletme ile ilgili düzenlemelerde ve departmanlar arasındaki sorunları gidermede takım çalışmaları düzenlerler. Bu sayede, personellerin problem çözme sürecine katılmaları sağlanır. Bu takımlar, yerine getirecekleri görevlerin ya da çözecekleri sorunların niteliğine göre yeri geldiğinde bir liderin kontrolünde çalışırlar; bazen de liderin sorumluluğu takımın kendisine verilir (Kayran, 2013).

Takım üyelerinin aralarında iş paylaşımı yapmaları, uzmanlaştıkları konularda çalışarak problem çözümüne katkılarda bulunmaları, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlar. Tüm bunların yanı sıra, takımda çalışan personellerin performanslarının ödüllendirilmesi, çalışanlar arasındaki farkı da azaltır (Peltokorpi, 2011).

Problem çözme takımları da bir takım çalışmasıdır; genelde aynı işi yapan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Bu takımın çalışanları, birlikte çalışarak düzenli toplantılar düzenlerler ve belirledikleri sorunların nedenlerini bulan, çözmeye çalışan ve üst kademe yönetime aktaran çalışma grubudur (Kayran, 2013).

Takım halinde hareket etmenin ve problemleri takım halinde ortak bir şekilde çözmenin birçok yararı vardır ve personeller arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda personellerin problem çözme becerilerine de katkıda bulunur (Gökçegöz, 2000).

2.5. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSI İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Uzun yıllar boyunca işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi fonksiyonu, 1980'li yıllarda yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir anlamda yenilenmiştir. İKY incelendiğinde, önceki çalışmalardaki personel yönetimi çalışmalarından çok daha geniş bir hal aldığı görülmektedir (Schuler, 2000).

İKY, çoğu zaman personel yönetiminin tekrarı olarak düşünülmektedir fakat İKY, personel yönetimine göre daha yenilikçi ve daha sistemli bir yapıdadır. İKY'nin kullanılmasıyla birlikte, sosyal bilimlerde geniş bir çalışma alanı oluşturulmuş ve işletmelerin en iyi uygulamalarını geliştiren teorik bir yapı da doğmuştur (Haston, t.y.). İKY'nin çok geniş kullanım alanları bulunmaktadır ve uygulamaları, İK departmanları tarafından iyice özümsemektedir (Price, 2007).

Ayrıca İK departmanındaki çalışanların düşünceleri gereken bazı hususlar da vardır ve bu hususlarla da başa çıkmak zorundadırlar. Bunlara örnek olarak aşağıdaki hususları göstermek mümkündür (Price, 2007):

- İşletmelerin başarısız ve yeterince gelişmemiş olmaları
- Örgütlerin yenilikçi olmamaları, durgun bir yapıda olmaları
- Örgütün çalışma konusunda istekli ve heyecanlı olmaması
- Yüksek miktarlarda finansman ihtiyacı
- Çalışanların sistemli ve düzenli bir istihdam sorunu
- Çalışanların, yeniden düzenlenmiş işi benimseyememeleri

Peters ve Waterman ise, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren başarılı birçok işletmeyi incelemişler ve literatüre kazandırdıkları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adlı eserleriyle, yönetimde yepyeni bir dönemi başlatmışlardır. Stratejik yönetim alanında yapılan, performansla ilgili çalışmalara kaynak olan bu eser, “yüksek performanslı işletmeler” kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca yüksek performanslı birçok işletmenin yönetim sırrını çözmeye ve başarılarının ardındaki faktörleri bulmaya çalışmışlardır. Jim Collins ise, “İyi’den Mükemmel Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları” adlı çalışmasıyla, yüksek performanslı işletmelerin belirgin özelliklerini araştırmıştır. Sonuç olarak da, bu işletmeleri en iyi yapan özelliklerin; disiplinli insanlar, disiplinli düşünceler ve disiplinli davranışlar olduğunu belirlemiştir (Özşahin ve Zehir, 2011).

İKY’nin, teorilerine ve uygulamalarına yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimciler de, özellikle yeni fikirlerin akışına sürekli olarak katkıda bulunmaktadır. Tabii bu katkı, personel yönetiminden çok daha ötedir. Bunlar arasında; personel seçme ve işe alım, performans ölçümü, takım oluşturma gibi çeşitli konular da bulunmaktadır ve bu konularda İKY’nin, insanların yönetiminde teorik ve pratik katkıları bulunmaktadır (Price, 2007).

Literatür incelendiğinde liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma bulunmasına rağmen bu çalışmaların birçoğunda, liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığı sonucu ise, araştırmacıları liderlik ve performans arasındaki değişkenleri araştırmaya yöneltmiştir (Özşahin ve Zehir, 2011).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimini uygulayan işletmeler ile bu işletmelerin performansları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan bazıları ise şunlardır:

- **Yılmaz ve Karahan (2010).** “Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri” başlıklı çalışmalarında, yüksek performans kültürünü ve bu kültürün örgütlerde yaratılması için teorik bir çerçevenin geliştirilmesini amaçlamışlardır. Çalışmada kültür, örgüt kültürü ve yüksek performans kültürü kavramlarının açıklanmasının ardından, yüksek performans kültürünün yaratılmasına yönelik teorik bir çerçeve geliştirilmiştir.
- **Özşahin ve Zehir (2011).** “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık Ve Örgütsel Performans İlişkisi” başlıklı çalışmalarında ise, Türkiye’de faaliyet gösteren yüksek performanslı işletmelerde yüksek performansa neden olan unsurlar araştırılmış ve “liderlik” ile rekabetçi bir kültür unsuru olan “girişim odaklılığın” örgütün sergilediği performansla pozitif yönde bir ilişkiye sahip olabileceği düşünülmüş ve bu çalışmada, bu unsur incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, yüksek performanslı işletmelerde, ilişki odaklı liderliğin örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.
- **Yılmaz (2012).** “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel Ve Örgütsel Performansa Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde, Türkiye’de savunma sanayinde bilişim ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren çeşitli firmalardaki yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasındaki ilişki araştırılmış ve bu uygulamaların, bireysel ve örgütsel performansa olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi yani, insan sermayesini geliştirmeye odaklanan insan kaynakları sistemi ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan diğer çalışmalar ise Tablo 10'da ayrıntılı olarak gösterilmektedir:

Tablo 10- YPİKYU İle Bireysel ve Örgütsel Performans Arasındaki Olumlu İlişkiyi Ortaya Koyan Çalışmalar

Çalışmanın Yılı	Çalışmayı Yapan	Yapılan Çalışma	Yapılan Çalışmanın Sonuçları
1995	Huselid	968 adet Amerikan firmasında YPİKYU ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin gelişimi ve rekabet stratejisiyle uyumu incelendi	Finansal performans ve YPİKYU arasında olumlu bir ilişki bulundu
1995	MacDuffie	ABD'deki otomobil fabrikalarının 62'sinde YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi	YPİKYU'nun tek tek değil, bir bütün olarak uygulanmasının örgütsel performans göstergelerinden verimliliğe olumlu katkısı olduğu bulundu
1996	Youndt vd.	ABD'de faaliyet gösteren 97 fabrikada YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	YPİKYU'nun örgütsel performansla doğrudan ilişkili olduğu bulundu
2001	Guthrie	Yeni Zelanda'da çeşitli sektörlerden 164 firmanın YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	YPİKYU'nun verimlilik ve çalışan devamlılığı üzerinde olumlu etkisi bulundu
2002	Guthrie vd.	Yeni Zelanda'da 137 örgütün YPİKYU, rekabet stratejileri ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	YPİKYU'yu uygulayan örgütlerin örgütsel etkinliğinin arttığı ve örgütsel performans ile YPİKYU arasında olumlu ilişki bulundu
2003	Collins ve Clark	ABD'de 73 firmada YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi	YPİKYU ile örgütsel performans arasında olumlu ilişki ve bu ilişkide üst düzey yöneticilerin etkisi olduğu bulundu
2003	Guest vd.	366 İngiliz şirketinde YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki belirtilmiş, fakat bu uygulamaların daha yüksek performansa

			imkân tanıdığına dair bulgu elde edilemedi
2003	Wright vd.	ABD ve Kanada’da aynı örgüt bünyesindeki 50 farklı birimde YPİKYU ve örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişki geçmişe dönük olarak incelendi	YPİKYU ile örgütsel bağlılık, işletme maliyetleri ve verimlilik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulundu
2004	Guthrie vd.	131 firmada YPİKYU ve verimlilik, pazar değeri ve çalışan devamlılığı arasındaki ilişki incelendi	YPİKYU’nun verimlilik, rekabetçilik ve çalışanların devamlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulundu
2005	Horgan ve Mühlau	İrlanda ve Hollanda’da orta ve büyük ölçekli bazı şirketlerde YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	İrlanda’da YPİKYU ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulunurken, Hollanda’da farklı toplumsal özelliklerden dolayı bu tür bir ilişki bulunamadı
2005	Lopez vd.	İspanya’da 195 firmada YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi	YPİKYU’nun örgüt performans üzerinde olumlu etkileri bulundu
2006	Tsai	Tayvan’da tasarım sektöründe 42 yönetici ve 1129 çalışandan oluşan örnekleme YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi	YPİKYU’nun etkin kullanımı ve örgüt performansı arasında olumlu ilişki bulundu
2007	Sun vd.	Çin’de oteller üzerinde YPİKYU ve örgütsel performans çıktılarından, işten ayrılma oranı ve verimlilik arasındaki ilişki incelendi	YPİKYU ve örgütsel performansın bu iki göstergesi arasında olumlu bir ilişki bulundu
2009	Guthrie vd.	İrlanda’da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 165 firmada yapılan çalışmada YPİKYU’nun etkinliği incelendi	YPİKYU’nun kullanımının örgütsel çıktılarla olumlu ilişkisi olduğu; daha az devamsızlık, gönüllü işten ayrılma, işgücü maliyetleri ve daha yüksek işgücü verimliliğiyle ilişkili olduğu bulundu

2009	Gürbüz	Türkiye’de büyük ölçekte 35 işletmede 480 işgören üzerinde YPIKYU ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir	YPIKYU’nun iş tatminini, ücretleme hariç anlamlı düzeyde açıkladığı bulundu
2009	Martin-Tapia vd.	İspanya’da gıda sektöründe faaliyet gösteren 145 firmanın ihracat performansı ve YPIKYU arasındaki ilişki incelendi	YPIKYU’nun ihracat performansı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu bulundu
2009	Zhang ve Li	Çin’de ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalarda YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki 136 kişi üzerinde incelendi	YPIKYU’nun örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi bulundu
2010	Armstrong vd.	İrlanda’da “İrlanda’nın En İyi 1000 Şirketi” listesindeki firmalardan 132’sinin YPIKYU’nun etkisi ile farklılık ve eşitlik yönetimi uygulamaları incelendi	Örgütsel performans ve YPIKYU arasında olumlu bir ilişki bulundu
2010	Fabling ve Grimes	Yeni Zelanda’da “2001 Yılı Yeni Zelanda İstatistikleri İş uygulamaları Anketi” çalışmasında yer alan 2147 şirket üzerinde YPIKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi	YPIKYU’yu uygulayan şirketlerin, rakiplerine göre daha yüksek verimlilik, kârlılık ve pazar payı gösterdiği bulundu
2010	Messersmith ve Guthrie	ABD’de çeşitli sektörlerden 215 işletmede YPIKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	YPIKYU ve örgütsel performans (satışlarda artış ve yenilikçilik) arasında olumlu ilişki bulundu
2010	Zhang ve Jia	Çin’de 139 genel müdür ve 695 çalışandan elde edilen verilerle, firma girişimciliği ve YPIKYU arasındaki ilişki incelendi	Firma girişimciliği ve YPIKYU arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ve bu ilişkiye algılanan örgütsel desteğin de aracılık etkisi olduğu bulundu
2011	Chang ve Chen	Hizmet sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerden olan 93 kuaför salonunda YPIKYU ve performans ilişkisi, sosyal değişim ve insan sermayesi kuramları çerçevesinde incelendi	Bu uygulamaların, çalışanların performansını ve işletme performansını ve insan sermayesini olumlu etkilediği bulundu

2011	Lertxundi ve Landeta	Uluslararası 58 adet İspanyol firmasında YPİKYU ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelendi	Evrenselci yaklaşım desteklenerek, örgütsel performans ve YPİKYU arasında olumlu ilişki bulundu
2011	Mc Clean ve Collins	ABD’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren 180 firma üzerinde YPİKYU ve örgütsel performans ilişkisi incelendi	YPİKYU ve örgütsel performans arasında olumlu ilişki ve bu ilişkiye, çalışan çabalarının aracılık etkisi bulundu
2011	Razouk	275 Fransız firmasında YPİKYU ve örgütsel performans (yenilikçilik, verimlilik ve sosyal iklim göstergeleri) geçmişe dönük olarak incelendi	YPİKYU’nun örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri bulundu

Kaynak: Yılmaz, T. (2012). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel Ve Örgütsel Performansa Etkisi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 71-74.

2.6. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMALARINA ODAKLANMAYI GEREKTİREN ETKENLER

21. yy.’nin başlarında olduğumuz bu dönemde, yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahip olmak, fiziksel ve somut varlıklara, araç-gereçlere sahip olmaktan çok daha önemli bir konuma gelmektedir. Özellikle teknoloji alanındaki işletmelerde insanların, çalıştıkları işletmelere olan katkıları, beyin gücü ya da analitik düşünme gücüyle çok büyük değerlere ulaşmaktadır. Örneğin, günümüzde dünyanın en fazla bilinen yazılım işletmesi olan Microsoft’un finansal değeri 450 milyar dolardır. Oysa fiziksel varlıklarının değeri yalnızca 10 milyar dolardır. İşte aradaki bu fark, işletmeyi değerli yapan analitik düşünce gücüne sahip insan sermayesinin değeridir (Görmüş, 2009).

1990’lı yıllardan bu yana, yönetim alanındaki uygulamalar sayesinde, işletmelere olumlu etkiler yaratılabileceği yönünde bir yaklaşım geliştirilmiştir ve işletmeler, rekabet yarışında ayakta kalabilmek için; değerli, kıt ve taklit edilmesi zor olan kaynaklara sahip olabilme ve bunları yönetebilme üzerine yoğunlaşmışlardır. Günümüzde işletmelerin çoğu, “insan” faktörünü önem bakımından ilk sıraya koymak yerine; küçülme yoluna gitmek, çalışanların maliyetlerini azaltmak gibi

çeşitli yöntemleri uygulamaktadırlar. Oysa işletmelerin rekabet yarışında üstünlük sağlayabilmeleri için, insan faktörünü, mevcut işletme stratejilerinin merkezine koymalıdırlar. İşletmeler, bu sayede daha uzun dönemli hedefleri başarırlar (Yılmaz, 2012).

Özetle belirtmek gerekirse, işletmeleri yüksek performanslı insan kaynakları yönetimini uygulamaya yönelten etkenler arasında; insan faktörünün artan önemi, rekabet yarışına ayak uydurabilme, yeniliklere ve inovasyon hareketlerine uyum sağlayabilme, yapılan işten en yüksek verimi sağlayabilme ve bunu yaparken de, çalışanların memnuniyeti önemseme gibi çeşitli etkenler bulunmaktadır.

Özellikle teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler ve işletmelerin yapılarında oluşan değişiklikler, işletmeleri yeni yönetim teknikleri uygulamaya yöneltmektedir. Bu tekniklerden birisi de, ağırlıklı olarak insanı önemli gören ve insan sermayesinin üzerinde durulan bir yönetim şekli olan “yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi”dir.

2.7. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI

YPIKYU'nun “yüksek performanslı” olarak nitelendirilmesinin ve adlandırılmasının nedeni ise, örgütün performansını olumlu yönde etkileyen yüksek performans için oluşturulmuş olması, örgütte var olan insan sermayesini destekleyerek ve geliştirerek sürdürülebilir bir rekabet ortamını yaratıyor olmasıdır. Bir anlamda yönetimde işbirliğini ve ortaklığını içermektedir (Yılmaz, 2012).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ilk olarak ABD'deki işletmelerin dünya çapında rekabet avantajını sürdürmeleri amacıyla oluşturulmuşlardır. YPIKYU'ndaki ana amaç, çalışanları birer rekabet kaynağı haline getiren ve çalışanlara bilgi, beceri, motivasyon ve ayrıcalıklar sağlayan bir yönetim anlayışını oluşturmaktır (Yılmaz, 2012).

YPIKYU, iş gücü ile ilgili becerilerin geliştirilmesi için; çalışanların karar verme süreçlerine katılımının teşvik edilmesi ve onların işe olan bağlılıklarının artırılması ve onları motive etmek amacıyla oluşturulmuş uygulamalar bütünüdür. Ayrıca YPIKYU'yu, insan kaynakları uygulamalarının bir demeti olarak da düşünmek mümkündür (Mustafa, vd., 2013).

Genel itibariyle yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi (YPIKY), insan kaynakları uygulamalarının hepsinin bir bütün halinde verimlilik ve yenilik odaklı olarak uygulanması olarak düşünülebilir (Paauwe, 2009).

YPIKYU'nun, rekabetin ve yenilikçiliğin yoğun olduğu işletmelerce ya da örgütlerce uygulanması daha uygun olur; çünkü geleneksel İK uygulamalarıyla faaliyet gösteren ve yenilikçilik gibi çeşitli hedefleri olmayan örgütlerde, insanların YPIKYU'ndan fayda sağladıkları görülmemektedir (Yılmaz, 2012).

Yapılan araştırmalar, etkin bir insan kaynakları oluşturmanın, bireyin tutum ve davranışları üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, aynı zamanda grubu ve departmanı da etkilemektedir. Ayrıca çalışana yönelik olarak yapılan eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, takım çalışması gibi uygulamalar, hizmet kalitesinin de yüksek olduğunu göstermektedir (Simmons, 2011).

YPIKYU'nun örgütsel performansa olan katkısının bilinmesine karşılık, bütün örgütlerde niçin kullanılmadığının açıklaması ise, literatürde şu şekilde yapılmaktadır: Öncelikli olarak “en iyi uygulamalar” ile neyin ifade edilmek istendiğinin anlaşılmasıdır. Burada önemli olan nokta ise, YPIKYU'nun performans üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunmasıdır. Fakat çoğu İK yöneticisi, YPIKYU'nun farkında değildir ve dolayısıyla, çalışanları bu uygulamaları benimsemeleri konusunda ikna edememektedirler. Diğer neden ise, “uyum”dur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise; İK uygulamalarının, örgüt stratejisiyle uyumu sağlanmasıdır; çünkü YPIKYU, örgütün rekabet stratejisiyle uyumlu hale getirilebildiğinde bir değer yaratabilir (Yılmaz, 2012).

2.8. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

YPIKYU, örgütün stratejilerine uygun olarak, yüksek bilgi ve yeteneklere sahip, motivasyonu yüksek, çevrenin belirsizliğine ve değişim hızına ayak uydurabilecek çalışanları bulmayı, onları uzun dönemli elde tutmayı ve bu çalışanlarla örgütsel performansı artırmayı amaçlar (Yılmaz, 2012).

YPIKYU, işletmedeki çalışanlar ile ilgili tüm faaliyetleri içermekte, işletmelerin temel yapı taşı olan personellerin işe seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitilmesi ve kontrol edilmesi gibi çeşitli çalışmaları kapsamaktadır (Erdoğan, 2013).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetiminin amaçlarına genel olarak bakıldığında, aşağıdaki gibi hedefler oldukları görülmektedir (Tuncer, 2011):

- Örgütsel amaçlara, çalışanlar aracılığıyla ulaşılabilmesi hususunda yönetimi bilgilendirmek
- Çalışanların bilgi ve becerilerinden olabildiğince yararlanmak ve onların potansiyellerini en uygun olan şekilde değerlendirmek
- Çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansını artırmak ve onların, örgütsel başarıya katkı sağlamalarına yardımcı olmak
- Çeşitli politikalar yoluyla, örgüt çalışanlarının planlarını bir araya getirmek, uygun bir kültür oluşturmak ve bunu güçlendirmek
- İşletmedeki mevcut kaynakları, örgütün ihtiyaçlarına uyumlu bir hale getirmek ve performansın artırılması için gerekli personel ve istihdam politikaları geliştirmek
- İşletmedeki çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir ortam yaratmak
- Örgütteki çalışanların, yenilikler dâhilinde esnek bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için onları özendirme ve ödüllendirme

YPIKYU'nun esas olarak iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin belirledikleri hedefler ve stratejilere bağlı olarak, insan kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanmaktır. İkincisi ise, bireysel olarak personelin iş memnuniyetini sağlayabilmek, istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak ve bu personellerin, mesleki açıdan eksik oldukları noktaları bulup bu alanlarda kişisel gelişimlerini sağlamaktır (Erdoğan, 2013).

YPIKYU, son yıllarda karmaşık rekabet ortamlarında bir avantaj kaynağı olarak görülmektedir ve işletmelere avantaj sağlamada büyük bir öneme sahiptir. YPIKYU'nun genel amacı, çalışanlarının da desteğiyle, işletme ya da örgütün performansını arttırabilmektir (Syed & Yan, 2012).

YPIKYU'nun amaçları sınıflandırılacak olursa, genel anlamda “örgütsel, toplumsal, kişisel ve işlevsel amaçlar” olmak üzere dört başlık altında toplanabilir (Erdoğan, 2013):

- **Örgütsel Amacı:** YPIKY'nin örgütsel amacı, örgütün verimliliğine katkı sağlamaktır ve bunun için var olduğunun bilincinde olmaktır. Ayrıca, YPIKY bir sonuç olarak değil, esas hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgüte destek veren bir araç olarak düşünülmelidir.
- **Toplumsal Amacı:** Toplumun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sosyal ve ahlaki bir bilince ve sorumluluğa sahip olmaktır. Kaynaklarını etkin ve verimli kullanma konusunda başarısız olan işletmelere de, kaynaklarını israf etme durumunda, gerekli olan yasal düzenlemeleri uygulamaktır.
- **Kişisel Amacı:** İşletmede çalışan insanların kişisel nitelikteki amaçlarına ulaşmaları konusunda onlara yardımcı olmaktır. Ayrıca, işletmede faaliyet gösteren insanların motive olmaları ve istihdamlarının sağlanması için onların ihtiyaçlarını karşılamaktır.
- **İşlevsel Amacı:** İşletmenin ya da örgütün amaçlarına uygun bir biçimde katkı sağlamaktır. İnsan kaynakları departmanının yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu seviyeden çok daha az ya da çok daha fazla olursa yönetim karmaşık bir hale gelir ve bu durum, kaynakların israf edilmesine yol açabilir. Yani,

verilen hizmet düzeyinin, hizmet edilen örgütün beklentilerini karşılmasını sağlamaktır.

Esas olarak yüksek performanslı örgütler, iki ana amaç üzerine odaklanmışlardır ve bunlar (Mucuk, 2005):

- İşletme amaçları doğrultusunda, çalışanların verimli kullanılmasının sağlanması
- İşletmedeki çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması

Yüksek performanslı örgütler, uzun dönemli çalışanlara sahip olmayı uzun dönemli bakabilmeyi, Mc Gregor'un Y Teorisindeki (çalışmaktan hoşlanan) insanları sevmeyi ve YPİKYU'yu amaç edinen örgütlerdir (Yılmaz, 2012).

2.9. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ

Hangi örgüt olursa olsun yüksek performans kültürü, başarı için son derece önemli bir konuma sahiptir. Örgütlerdeki yüksek performans kültürü kapsamında mükemmelliğe ulaşılmasında ise, üst yönetimin desteği sağlanmalıdır; takım çalışması örgütçe benimsenmelidir; açık ve net bir iletişim olmalıdır; çalışanlara sürekli bir eğitim verilmelidir; dürüstlük, çalışkanlık ve birlikte hareket etme duygularının vurgulanması gerekmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010).

İşletmede çalışan insanların orijinal fikirleri ve becerileri, insan kaynakları departmanındaki çalışanların dikkatleriyle fark edilmekte ve değerli kılınmaktadır. Bu durum, örgütün ya da işletmenin dolaylı olarak yüksek performans kültürünü oluşturmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu durum, potansiyel rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak görülmektedir. Söz konusu olan durumun en belirgin olduğu işletmeler ise, dünya standartlarındaki işletmelerdir. Bu işletmeler, insanı, en temel ve en önemli varlık olarak görürler. Bu aşamada yenilikçi olabilmek, olağanüstü bir hizmet sunabilmek, istekli ve potansiyel iş gücüne sahip olabilmek, işletmelerde öncelikli olarak aranan niteliklerdendir (Lee, t.y.).

Yüksek performans kültürünün işletmelerde oluşturulması, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarının dengelenmesi, orta noktada buluşturulmaları anlamına da gelmektedir; ayrıca bilinmesi gereken bir husus vardır ki, çalışanlar ve müşteriler, işletmelerin en önemli iki unsurudur. Bu durum, aynı zamanda birbirlerinden çok farklı olan taleplerin dengelenmesi anlamına da gelmektedir. Ayrıca çalışanlar, kendileri kazandıklarında herkesin kazanacağını da unutmamalıdır; çünkü işletmenin kalitesi, değeri ve verdiği hizmeti arttığı zaman, kendilerinin alacağı ücretler de karlılıkla beraber artmalıdır. Bu bağlantılı durum, bir denklem gibi düşünülmelidir ve denklemin her bir parçasının çok dikkatli ve özenli bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Yüksek performans kültürünün örgütlerdeki yönetim sürecine geçmeden önce, “yüksek performans kültürü”nün tanımına değinilmesi gerekmektedir. Yüksek performans kültürü, belirsizliklerin ve karmaşanın hâkim olduğu yoğun rekabet ortamlarında oluşmaktadır. Dış çevreyi yorumlayan ve geleceğe yönelik bir bakış açısıyla faaliyet gösteren çalışanların, işletmeye ya da örgüte değer katmasında etken olan değerlerin, sembollerin, alışkanlıkların ve davranışların bir bütünü olarak nitelendirilmektedir. Yüksek performans kültürü, örgütteki çalışanların takım halinde ve bilinçli bir şekilde hareket etmelerini sağlayan ve yüksek performans konusunda onları isteklendiren değerlerin ve davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi (YPIKY) uygulanırken dikkat edilmesi ve uyulması gereken hususlar ise, aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir (Kehoe & Wright, 2013):

- Bu iş için öncelikle resmi olan araç ve gereçleri tedarik edip eleman ihtiyaçlarını karşılamak
- Çeşitli görüşme teknikleri uygulayıp bu uygulamalarda adaylara, iş ile ilgili aynı sorular sormak
- Görüşme sırasında yuvarlak masa etrafında oluşturulan grup üyelerinin, beyin fırtınası yoluyla kalitelerinin iyileştirilmesini ve sürece onların da dâhil edilmesini amaçlamak

- İşin, adil ve gerçekçi bir biçimde gerçekleşmesini sağlamak ve etkili bir şikâyet süreci oluşturmak
- İş ile ilgili verimlilik, performans ya da diğer grup performanslarının sonuçlarına bağlı olarak grupça ikramiye vs. kazanmak için fırsatların olması
- İş ile ilgili verimlilik, performans ya da diğer bireysel performansların sonucunda, kişilerin ayrı ayrı ikramiye vs. kazanması için fırsatların olması
- Yılda en az bir kez, ortaklar tarafından performansları resmi olarak değerlendirmek
- Örgütün veya işletmenin hedeflerini, çalışanlara düzenli ve resmi bir biçimde tanımlamak
- Yaklaşık son 4 ay içerisinde, işletmenin ortakları ya da gruptakilerin önerileri doğrultusunda departmanlarda değişiklikler yapmak
- Çalışanın performansına dayalı ödeme sistemlerinin, çalışanların verimlerini arttırmalarını sağlamak
- Nitelikli çalışanların, şirket içerisinde daha fazla ücret ya da sorumluluk almalarını sağlamak ve bunu terfi yoluyla fırsata çevirmek
- İş ile ilgili yeni fikirlerin uygulamaya nasıl geçeceği ile ilgili önemli kararları alabilmek
- İşletmenin, işe sadece en iyi insanları işe almaları
- Verilen ücretin, piyasa düzeyine göre bir tık daha üstte olmasını sağlamak (personel tatmini için)
- Verilen resmi bir eğitimin ortalama ne kadar sürdüğünü ve nasıl verildiğini belirlemek

Bir örgütte ya da işletmede yüksek performans kültürü oluşturulurken ilk olarak dikkat edilmesi gereken husus, liderliğin teşvik edilmesidir. Bu aşamada, çalışanların aralarında sıkı bir işbirliğinin bulunması da yüksek performans kültürünün oluşturulması aşamasında önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu süreçte, personellerin, üstlerine her konuda soru sorabilmeleri desteklenmeli ve teşvik edilmelidir. Son olarak dikkat edilmesi gereken husus ise, işletmenin yöneticilerinin, çalışanlarının, hissedarlarının aynı amaçlar çerçevesinde buluşturulabilmelerini sağlamaktır (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Yüksek performans kültürünün işletmelerde uygulanma süreçlerinde, izlenmesi gereken bazı aşamalar bulunmaktadır. Bu sürecin ilk aşaması, yüksek performans kültürünün örgütte ya da işletmede iyi bir şekilde sürdürülmesini sağlayacak güçlü bir vizyonun ve misyonun belirlenmesidir. İkinci aşamada ise, işletmenin sahip olduğu kültür ile hedeflediği yüksek performans kültürü arasındaki farklılık ortaya konulmalıdır. Sürecin üçüncü aşamasında ise, işletme, insan kaynağına büyük oranda bir yatırım kapasitesi yaratmalı ve insan sermayesini olabildiğince güçlendirmelidir. Yüksek performans kültürüne geçişteki bir diğer aşama da, yeni oluşturulacak olan kültürün sağlıklı bir biçimde sürdürülmesini sağlayacak araçların ve stratejilerin geliştirilmesi ya da tedarik edilmesidir. Yüksek performans kültürünün uygulama aşamalarından birisi de, bütün düzeylerde mevcut olan iletişimin artırılmasıdır ve çalışanlara yönelik olarak yapılan ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir. Aşamaların en sonunda ise, yüksek performans kültüründe ilerlemeyi ölçme konusunda yararlanılması gereken teknikler seçilmelidir ve doğru bir biçimde kullanılmalıdır (Yılmaz ve Karahan, 2010).

YPIKY'nin uygulanma süreciyle ilgili verilen tüm bu bilgiler ışığında, belirtilmesi gereken bir diğer husus da YPIKYU'nun işletmelere ya da örgütlere olan etkileridir. Bu etkilere, aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

2.10. YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yönetimde yüksek performanslı insan kaynakları yaklaşımının ortaya çıkmasının ardından, örgütlerin öncelikli olarak kaliteye, insan kaynağını geliştirmeye ve çalışanların etkin katılımına yöneldikleri görülmektedir (Ramsay vd., 2000). Yüksek performans kültürüne genel anlamda bakıldığında, işletmelerin ya da örgütlerin bilgili, güvenilir ve güçlendirilmiş bir iş gücüne sahip olmalarında büyük katkısı bulunmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010). YPIKYU'nun, belirli parçalar veya bütün halinde kullanılarak, karşılıklı etki yoluyla sinerjik faydalar yaratan yenilikçi ve insan faktörünü önemseyen İKY uygulamaları olduğu da söylenilebilir (Huselid, 1995).

Yüksek performans kültürünün mevcut olduğu işletmelerdeki çalışanlar, çevrede oluşan eğilimlerle birlikte, kendi kişisel sorumluluklarını devam ettirme ve sürdürme amacını da taşırlar. Bu çalışanlar, ortaya çıkan çeşitli durumlar karşısında yorum yapabilirler ve diğer çalışanlar ile olan iletişimlerinde anlayışla hareket ederler. Bu durum, günümüzde faaliyet gösteren işletmelerdeki karmaşık yapı ve uzmanlaşmalar dikkate alındığında kültürel anlamda gerekli olan kişisel sorumluluğun ve güçlendirme duygusunun da geliştirilmesini sağlar (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarına ya da diğer bir adıyla, yüksek performans kültürüne sahip olan işletmeler ya da örgütler, yalnızca yüksek ücretler aracılığıyla veya üstlerine karşı faydayla değil, aynı zamanda “kazan-kazan” yöntemiyle de hareket ederler ve bu yöntem sayesinde iş tatmininin yükseltildiği varsayılmaktadır. Bu kazan-kazan yöntemi, karşılıklı olarak her iki tarafın da yapılan faaliyetten kârlı ve olumlu bir biçimde ayrılacağı anlamına gelmektedir; “kaybeden yok” yöntemi olarak da bilinmektedir (Syed & Yan, 2012).

Yüksek performanslı uygulamalar, daha yüksek bir pozisyonda işe alınmayan ya da uygun işte çalıştırılmayan kişilerin işe kazandırılmasını da kolaylaştıran uygulamalardır. İşletmelerde oluşturulan yüksek performans kültürü, kriz gibi önemli değişim süreçlerinde ihtiyaç duyulan devamlılığı da sağlamaktadır. Bu kültür aynı zamanda, farklı deneyimi ve uzmanlığı bulunan kişilerde ortak bir nokta oluşturarak takım çalışmasını desteklemekte ve geliştirmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetiminde başarı elde edebilmek ve bu yöntem sayesinde iyi bir rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmelerin uygulamaları gereken bazı hedefler bulunmaktadır ve bunlar aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (Nemli Çalışkan, 2010):

- Örgütün ihtiyaçlarına yönelik olarak, çalışanların beceri kabiliyeti arttırılmalı ve örgüte uyum sağlamalarına destek olmak için, bu ihtiyaçlar tanımlanmalıdır ve eğitim yoluyla da, çalışana yatırım yapılmalıdır
- Örgütün hedeflerini karşılayabilecek ve örgütü tatmin edebilecek olan bilgiler tanımlanmalı ve mevcut insan sermayesinin de arttırılması amaçlanmalıdır

- Örgütün başarılı olması için gerekli olan davranışlar tanımlanmalı ve bunların, teşvikler ve ödüller yoluyla uygulanmaları sağlanmalıdır
- Örgütteki çalışanların, faaliyetlerini, yürekten ve isteyerek yapmaları sağlanmalıdır ve bu konuda onları teşvik etmelidirler
- Çalışanların, örgütün misyon ve vizyonuna bağlılığını kazanabilmeleri amaçlanmalıdır

Günümüzde faaliyet gösteren insan kaynakları alanındaki profesyoneller, anlayışlı ve sıcakkanlı kişiliktedirler. Çünkü örgütlerde yalnızca verimlilik üzerine değil; bilgi, hizmet ve örgütsel tatmin üzerinde de durulmaktadır. Ayrıca işletmeler ve örgütler, ayakta kalabilmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için akıllı, hızlı, esnek, hedefe odaklanmış ve samimi olmalıdırlar. Bunun için de, bu nitelikleri ve örgüt kültürünü en iyi şekilde ortaya çıkaran insanlar, insan kaynakları departmanında çalışmalıdırlar (Lee, t.y.).

Yüksek performans kültürünü bünyesinde barındıran işletmelerde ya da örgütlerde, değer yaratma ve takım halinde başarıya odaklanma konusunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin bulunduğu söylemek mümkündür (Yılmaz ve Karahan, 2010):

- İşletmedeki çalışanlar, gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler konusunda bilgi sahibidirler ve bilinçli bir şekilde faaliyet gösterirler. Buna paralel olarak, müşteri tatmini, kalite ve düşük maliyet gibi çeşitli hedeflerin maksimuma ulaştırılabilmesi için çaba harcarlar. Çünkü çalışanın yaptığı işe karşı duyduğu bağlılık ve istek, işletmelerin hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır.
- Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimini uygulayan işletmeler, iç çevrelerindeki gelişmelere odaklandıkları kadar, dış çevrelerindeki gelişmelere de odaklanmaktadır. Yani dış çevreyi oluşturan her türlü teknolojik ve sosyal gelişmeler, müşteriler, rakipler ve tedarikçiler gibi faktörlere gereken önem verilmektedir. Ayrıca yüksek performanslı işletmeler ya da organizasyonlar, yalnızca müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmakla kalmayıp

rakiplerinin de yeteneklerinin farkında olmaktadırlar ve çevresel her türlü faktöre karşı esnek ve dinamiklerler.

- Yüksek performans kültürünün hâkim olduğu işletmelerde çalışan insanlar, kendilerini şirketin sahibi gibi düşünürler ve bu şekilde faaliyet gösterirler. Bu durum, çalışanın özgüven sahibi olmasını, sorumluluk almasını ve amaçlara odaklanmasını sağlamaktadır.
- Bir önceki maddede de belirtildiği üzere, sorumluluk sahibi olan çalışanlar, tüm çalışanların mevcut potansiyellerinin açığa çıkarılabilmesi için örgüte yardım edilmesine ve bütün çalışanlara değer verilmesi konusuna özen gösterirler. Ayrıca, çalışanlara sürekli eğitimler ve programlar uygulanarak onların her açıdan güçlendirilmeleri ve geliştirilmeleri sağlanmaktadır.
- Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimine odaklanan işletmelerde ya da örgütlerde, değişimlerin yaygınlaştırılması ve bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmaktadır. Yüksek performans kültürüne sahip işletmelerde, belirlenmiş bir çerçeve dâhilinde alınabilecek riskler belirlidir ve bu risklerin üstlenilmesi için çalışanlar teşvik edilir. Aynı zamanda bu işletmeler, ortaya çıkan çeşitli risklerle nasıl baş etmeleri gerektiğini bilirler ve belirsizliklere karşı aşırı derecede duyarlı olurlar.
- Yüksek performans kültürünü uygulayan işletmelerde, özgür düşünceye dayalı sağlıklı bir güven ortamı oluşturulmaktadır ve çalışanlar, oluşturulan fikirler doğrultusunda düşünmekten hiç çekinmezler. Ayrıca bu işletmelerde çalışanlar, aldıkları sorumluluklar doğrultusunda ortak eylem planları da geliştirmektedirler.

3. BÖLÜM: İNOVASYON KAVRAMI VE YÖNETİM İNOVASYONU

3.1. İNOVASYON KAVRAMI VE TANIMLANMASI

İnovasyon kavramı sosyal, kültürel ve idari ortamlarda yeni tekniklerin kullanılmaya başlanması anlamına gelir. Geniş anlamda bakıldığında ise, edinilen bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır (Cebeci ve Alaca, 2010). Ekonomik ve toplumsal faydalar yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerde, işlerin yapılış yöntemlerinde gerçekleşen sistemsel değişiklikler ve yeniliklerdir (Elçi, 2007).

Günümüz dünyasında inovasyon, ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişiminde kritik öneme sahip olan bir kavramdır; İngilizce kökenli bir kavramdır ve İngilizce’de buluş anlamına gelen “invention” teriminin ekonomik açıdan var olan potansiyelini ifade eder. Türkçe de ise “yenilik”, “buluş” ve “icat” gibi kavramlarla ilişkilendirilmekte olan bir kavramdır (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007). İnovasyon aynı zamanda, işletmede var olan yeteneklerin değerlendirilebilmesini ve bu sayede daha iyi uygulamaların gerçekleştirilebilmesini ifade etmektedir (Yılmaz, 2015).

İnovasyon çalışmaları yapan işletmelerin asıl amaçları ise, etkinliklerini ve verimliliklerini artırmaktır; ayrıca sürekli olarak değişen iç ve dış koşullara uyum sağlayabilmektir. Zaten günümüz koşullarında faaliyet gösteren işletmeler de, bu faaliyetlerini sürdürebilmek için ya da iç ve dış koşullara ayak uydurabilmek için, zamanla inovasyon çalışmalarına yönelmektedirler (Çağrı ve Hande, 2012).

İnovasyon kavramı, hem bir süreci hem de bir sonucu ele alır; fakat yenilikle beraber gelen değişimin, o zamana kadar hiç uygulanmamış ve orijinal olması gerekir. Bu da; diğer işletmelerden bir adım önde gidebilmeyi, bu sayede çevreyi etkilemeyi ve değiştirebilmeyi ifade eder (Öztürk, 2009).

İnovasyona ihtiyaç duyan işletmelerin karşılaştıkları en önemli zorluk, güçlü liderlerin az oluşu ve grup içerisindeki iletişimin zayıf olmasıdır. Yöneticiler, sorumluluğu genellikle iyi bir lidere bırakmak yerine; iyi bir teknik personele bırakmayı tercih ederler. Fakat unutulmuş şey şudur ki; iyi bir lider, grup içinde ve dışında iletişime açık bir şekilde hareket ederek fikirlerin gelişmesini sağlar.

Aralarında iyi bir iletişim ortamı olmayan grup üyelerinin, birbirleriyle güven ve etkileşim sağlaması da imkânsızdır (Çağrı ve Hande, 2012).

Etkili bir lider, grup üyelerinin becerilerini ve yeteneklerini iyi bir şekilde tanımlar ve grubu da belirli bir hedefe yönlendirir. İşletmeler de, doğru liderleri seçebildikleri takdirde inovasyon çalışmalarında başarılı olurlar. İnovasyon sürecinde önemli olan bir diğer unsur ise, insanlar arası iletişime önem veren, grupları ortak amaç doğrultusunda organize edebilecek, doğru personelleri seçebilecek, sosyal becerileri oldukça güçlü ve insanları iyi tanıyabilen liderlerin, inovasyon sürecinin başına geçirilmesidir (Çağrı ve Hande, 2012).

İnovasyon ile ilgili ayrıntılı bilgilere değinilmeden önce, dünyadaki çeşitli inovasyon örneklerine değinilmelidir. Bu inovasyon örneklerini, aşağıda maddeler halinde görmek mümkündür (BTSO Etüd ve ARGE, 2007):

- Gerek yer altı gerekse yer üstü bakımından fakir olan Finlandiya, 1990'lü yılların başında yaşadığı ekonomik krize ve yaklaşık %20'lere ulaşan işsizliğe bir çözüm olarak, ulusal bir eğitim ve araştırma programı başlatmıştır. Bu program sayesinde üniversiteler ile şirketler arasında sıkı bir bağın oluşması sağlanmış ve Finlandiya, hiç beklenmeyen bir güce ulaşmıştır.
- Nokia firması aslında ilk kurulduğunda araç lastiği ve kauçuk bot üretmek amacıyla kurulmuş bir şirketti. Yaklaşık 20 yıl önce devrim gibi bir kararla, faaliyet gösterdiği sektörü değiştiren Nokia firması, bugün Finlandiya'da ve birçok ülkede en çok patente sahip olan bir bilişim firması haline gelmiştir. Ayrıca Nokia firması, devlet tarafından desteklenen ve inovasyon çalışmalarının meyvesini alan ilk şirkettir. Devletten aldıkları bu destek sayesinde, mobil iletişim sektöründe çığır açmışlar ve gerçekleştirdikleri inovasyonlarla, ülke ekonomisine de büyük katkı sağlamışlardır.
- Amerikalı olan Sylvan Goldman ise, bugün birçok markette kullanılan "sepetli alışveriş arabalarını 1937 yılında geliştirmiş ve gerçekleştirdiği bu inovasyon sayesinde, rakibin hiç olmadığı bir pazarın sahibi haline gelmiştir.

- Sony firması 1946'da ilk kurulduğu dönemde radyo tamiri üzerine faaliyet gösteren bir şirketken, en önemli inovasyonlarından birini 1979 yılında gerçekleştirmiş ve "Walkman"i geliştirmiştir.
- Robert Plath ise, 1989 yılında bugün neredeyse her bireyin kullandığı "tekerlekli valizi" geliştirmiştir. Geliştirdiği bu ürün, ona yaklaşık 50 milyon dolar kazandırmıştır.
- Günümüzde herkesin günlük hayatta çok sıkça kullandığı "Post-it"ın üreticisi 3M firması, "Scotch Brite" mutfak bezini de üretmiştir. Bu üretimi gerçekleştirirken de, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin doğru bir biçimde belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan ve yüksek tekstil teknolojileriyle faaliyet gösteren firmanın bu ürününün en önemli özellikleri, rakiplerine kıyasla %50 daha çok emici olması, kolay sıkılabiliyor olması, çabuk kuruması, çamaşır suyuna ve 95 derece sıcaklıktaki suya karşı bile dayanıklı olmasıdır.

Yukarıda, dünyadaki çeşitli örnekleri belirtilen inovasyonların, Türkiye'deki örneklerinden bazıları ise, aşağıda yine maddeler halinde belirtilmektedir (BTSO Etüd ve ARGE, 2007):

- Eroğlu Şirketler Grubu'nun markası olan Colin's Jeans firması, 2005 yılında piyasaya çıkardığı, iki tarafı da giyilebilen "Double Vision" ürünü, çok iyi bir inovasyon örneğidir. Firma, ürün için hedeflediği satışların kısa sürede çok üzerine çıkmıştır. Bu durum da, birçok sektörde olduğu gibi tekstil ve hazır giyim sektörlerinde de rekabetin inovasyon aracılığıyla olabileceğinin bir göstergesidir.
- Vitra firmasının ürettiği "Kokusuz Klozet" ürünü, basit bir düşünceden hareketle gerçekleştirilen bir inovasyondur. Rezervuarın içerisine yerleştirilen koku emme ve ayrıştırma yani filtrasyon ünitesi de ürün inovasyonuna güzel bir örnektir.
- Türkiye'deki öncü firmalardan biri olan Vestel'in hem uydu hem de DVD işlevinde kullanılan ürünü "2 Box" da, bir inovasyon örneğidir. Vestel'in gerçekleştirdiği bir başka inovasyon da, televizyonlardaki hafıza kartlarına yüklenebilen fotoğraf, film ve müzik gibi çeşitli medya dosyaları, hiçbir ara bağlantıya ihtiyaç olmadan oynatılabilmektir.

- İstikbal firması, piyasaya yeni çıkardığı “Viscolex” adlı yatakları sayesinde sağlık ve konfor kavramlarına yepyeni bir boyut getirmiştir. Viscolex yatakları ve yastıkları, ısıya dayanıklı olan yapısı sayesinde vücuda uyum sağlayarak insan vücudunun belirli bölgelerinde kan dolaşımı basıncını dengelemektedir, ayrıca vücudun duruşunu bütün bir şekilde korumakta ve rahatlatmaktadır. Bu sayede, insanların sırt, boyun, eklem ve baş ağrılarına yeni bir çözüm sunmaktadır. İstikbal’in ürettiği bu yeni ürün, hem Türkiye’de hem de yurtdışındaki birçok mağazada büyük ilgi görmektedir.
- Migros sanal market ya da diğer bir adıyla Kangurum firması; Migros’un, Koç Holding’in ve Koç Sistem’in ortaklığı ile 2000 yılında kurulmuş olan ve Türkiye’de faaliyet gösteren bir internetten alışveriş sitesidir. Bilişim alanındaki teknolojileri sayesinde hizmet veren bu firma, müşterilerinin istek ve beklentileri doğrultusunda oluşturduğu 15 kategoride, 100’den fazla tedarikçinin aracılığıyla, yaklaşık 100 binden fazla çeşit ürünü tüketiciye sunmaktadır.
- “yemeksepeti.com” sitesi, Türkiye’nin sanal ortamdaki ilk yemek siparişi sitesidir ve 2000 yılında faaliyete geçmiştir. Bu site, öncelik olarak Türkiye’deki, daha sonra da Orta Doğu ve Avrupa’daki gelişmekte olan ülkelerde bulunan bütün internet kullanıcılarına, lokantalara internet üzerinden yemek siparişi verilmesini ve alınmasını sağlamaktadır. Bu örnek, hizmet inovasyonuna güzel bir örnek olarak sayılabilir.

Yukarıda verilen inovasyon örneklerinin aslında en önemli ortak noktası, fırsatların değerlendirilerek insanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, onların refah seviyesini artırmaya yönelik yenilikçi gelişimler olmalarıdır.

İnovasyona örnek olarak verilen tüm bu uygulamaların ortak özellikleri arasında, daha sonra da tekrarlanabilir olmasını ve faydalı olduğunun kanıtlanmış olmasını belirtmek mümkündür (Yılmaz, 2015):

Ayrıca bilinmelidir ki; başarılı olan bir inovasyon tek başına, rekabet sağlayan kârı sonsuza dek sürdüremez. Bu aşamada önemli olan husus, inovasyonların seri bir şekilde uygulanması ve inovasyonlara süreklilik kazandırılmasıdır. Buna en güzel örnek olarak “Google” verilebilir. Google, dünyada en çok kullanılan ve lider olarak

bilinen bir arama motoru olduğu halde, özelliklerine yenilerini eklemeyi hiç bırakmazlar ve bunu neredeyse her ay yaparlar. Bu özellikleri; dünyanın en büyük kütüphanelerinde ve az sayıda bulunan kitapları arama imkânından, istenilen herhangi bir yerin uydu fotoğraflarını görebilmeye ya da yıllar önceki televizyon programlarının metinlerini okuyabilmeye kadar gidebilir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

İnovatif bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi açısından bakıldığında; günümüzde faaliyet gösteren liderlerden özellikle dönüştürücü liderlerin önem kazandığı görülmektedir. Bir anlamda, inovatif veya etkili bir girişimci toplum olabilmek için faaliyet gösteren ve günümüzde sayıları hızla artan ve yeni bilgilerin üretilmesine katkıda bulunan profesyonel liderlerin rolü giderek artmaktadır (Gümüşlüoğlu, 2009).

3.2. İNOVASYON İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Günümüzdeki inovasyon kavramına bakıldığında, ilişkili olduğu birçok kavram bulunmaktadır ve aslında bu kavramların bir arada uygulanması da inovasyon uygulamalarındandır.

Çalışmanın ilerleyen başlıklarında, inovasyon kavramı ile yakından ilişkili olan bazı kavramlar ayrıntılı olarak belirtilmektedir. Bu kavramlar çalışmadaki sırasıyla; yaratıcılık, buluş (icat), değişim, araştırma ve geliştirme (ARGE)'dir.

Sonuç olarak; yukarıda sözü edilen kavramların tümü, inovasyonun, ARGE araştırmalarıyla, teknolojiyle desteklenen bir buluş (icat), değişim ya da yaratıcılık faaliyeti olduğunu göstermektedir.

3.2.1. Yaratıcılık

Günümüzde inovasyon ile karıştırılan bazı kavramlar bulunmaktadır ve bunlardan biri de “yaratıcılık” kavramıdır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturabilme ya da var olan fikirlere yeni bakış açıları getirebilme yeteneğidir. İnsanlarda, yaratıcılık kavramı ile inovasyon kavramının eş anlamlı olduğuna dair genel bir düşünce vardır; fakat yaratıcılık kavramı, yeni fikirlerin oluşturulmasını ifade ederken inovasyon kavramı ise, bu yeni fikirlerin, ürünlere ya da hizmetlere dönüştürülme sürecini ifade

eder. Genel olarak bakıldığında yaratıcılık kavramını, inovasyonun başlangıç noktası olarak düşünmek de mümkündür (Durna, 2002).

En basit tanımıyla yaratıcılık; bulma, ortaya çıkarma, yeni sentezler yapma, icat etme, sıra dışı yenilikler yapma veya daha önce kurulmayan yeni ilişkiler oluşturarak yeni bir düşünce sistemi yaratma veya yeni yaşam şekilleri, yeni deneyimler, yeni fikirler ortaya koyma şeklinde açıklanabilir (Mengili, 2007). Yaratıcılık kavramının tanımlanmasında incelenen bir husus da, süreçtir. Yaratıcılığın oluşturulmasında geçen bu süreç, ortaya yeni bir şeyin çıktığı bir süreçtir. Bu yaratılan; bazen bir nesne, bazen eski öğelerin değişik bir düzenlemesi, bazen de yeni bir biçim şeklinde olabilir (Kaplan, 2010).

Tüm bunların yanı sıra yaratıcılık aynı zamanda, bilgi, öngörü ve karar verme kabiliyeti, girişimcilik, fırsatları yakalayabilme, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, hızlı ve bağımsız düşünebilme gibi çeşitli kişisel özellikleri de kapsar (Mengili, 2007). Bu açıdan bakıldığında inovasyon, meydana getirdiği gelişim ve değişim sayesinde, ortaya çıkan potansiyel değerden yararlanabilmek için yaratıcı fikirleri teşvik eden bir uygulama olarak düşünülebilir (Yılmaz, 2015).

Yaratıcı fikirler incelendiğinde, uygulanmadıkları takdirde, işletmeler için hiçbir şekilde değer yaratmadıkları ve bir anlam ifade etmedikleri görülmektedir. Bu açıdan incelendiğinde; işletmelerde inovasyon sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği içerisinde barındırması gerekmektedir (Durna, 2002).

3.2.2. Buluş (İcat)

Buluş ya da icat kavramı, yeni veya geliştirilmiş bir ürünün veya sürecin fikir düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulmasıyla veya kullanılmaya başlanması yoluyla inovasyona dönüşür. Buluş, yaratıcılığı içeren bir olaydır; inovasyon ise bir yaratıcılık sürecidir (Kaplan, 2010).

Buluş, bilimsel veya teknik olarak herhangi bir ürünün ilk kez ortaya çıkması ya da kullanılması anlamına gelmektedir ve buluşlar (icatlar), patentleştirilmektedir. Fakat çoğu buluş, ortaya çıkarıldığı halde inovasyon aşamasına geçememektedir. Oysa inovasyon, ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin, ticari anlamda kullanılmasını

da kapsamaktadır (Oğuztürk, 2006). Diğer bir açıdan bakıldığında inovasyon, müşterilerin veya işletmelerin faydalanabilmeleri maksadıyla pazara sunulmasıdır. Fakat buluş ise, genel olarak bakıldığında bilgi birikiminde artış yaratmaktadır ve yeni bir ürün ya da yeni bir süreç olarak bakıldığında pazarda yer alamaz (Yılmaz, 2015).

İnovasyon, ortaya çıkarılan buluşun ticari açıdan kullanılması yoluyla olur. Yani ticari açıdan değerlendirilmedikçe, oluşturulan şey inovasyon boyutuna geçemez. Buna en güzel örnek şudur: Dikiş makinelerini, dünyanın birçok yerinde Isaac Singer'in icat ettiği bilinmektedir. Oysa Elias Howe adlı bir mucit, dikiş makinesini 1846 yılında icat etmiştir. Fakat yaptığı bu buluşu, inovasyona dönüştürme imkânını elde edememiştir; ayrıca icat ettiği dikiş makinesine adını verme ve bundan büyük bir kazanç sağlama şansını da kaybetmiştir. Bu buluşu, inovasyon boyutuna dönüştüren Singer ise, dikiş makinesi denildiğinde akla ilk gelen isim ve de marka olmuştur (Oğuztürk, 2006).

İnovasyon kavramı genel anlamda, yeni bir şeyin yaratılmasından ya da oluşturulmasından ziyade, yeni bir şeyin uygulanması anlamına gelmektedir. Bir anlamda; her icat ya da buluş, birer inovasyon konusu olabilir fakat her inovasyon, mutlaka bir buluşu gerektirmemektedir (Adıgüzel, 2012).

3.2.3. Değişim

Değişim; herhangi bir şeyin, herhangi bir seviyeden başka bir seviyeye doğru getirilmesini ifade etmektedir. Bu değişim; insanların veya nesnelerin yerlerinin değiştirilmesini ya da insanların bilgi ve yeteneklerinin, mevcut konumdan başka bir konuma getirilmesine kadar olan süreçteki farklılaşmayı kapsar. Örgütlerdeki değişim ise, örgütün faaliyetleriyle alakalı konularda, mevcut konumdan veya durumdan, başka bir konuma geçmeyi ifade eder (Koçel, 2010).

Yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi, değişim kavramı örgütsel açıdan incelendiğinde; bir sistemin, sürecin veya ortamın, mevcut durumdan başka bir duruma planlı veya plansız bir biçimde geçmesidir (Durna, 2002). Ayrıca değişim, planlı ya da plansız uygulanabileceği gibi, kendiliğinden de doğabilir (Aslaner, 2010).

En basit şekilde düşünülduğünde bile, inovasyon kavramının değişim kavramıyla benzermiş gibi algılandığı fakat aralarında büyük bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü inovasyon, değişimden önce gerçekleşmektedir ve yapılandırılmış bir uygulamadır. Ayrıca incelendiğinde değişim, işletme üzerinde ya pozitif ya da negatif bir etki yaratırken inovasyon, işletmede veya müşteride değer yarattığı için hep pozitif bir etki bırakmaktadır (Yılmaz, 2015).

Günümüzde değişim, bir mecburiyet haline gelmiştir. Çünkü insanların yaşam şekilleri, istekleri, ihtiyaçları ve buna bağlı olarak işletmelerdeki rekabet ortamı ve teknoloji gibi koşullar sürekli bir şekilde değişmektedir. Bu değişimlere uyum sağlamak ve cevap vermek zorunda olan işletmeler de örgüt yapılarını, üretim yöntemlerini, pazarlama yöntemlerini değiştirecek teknikleri geliştirmek zorundadırlar (Ölmez, 2008).

3.2.4. Araştırma ve Geliştirme (ARGE)

İnovasyon, ARGE faaliyetlerinin özel bir şekli olarak da algılanabilir. Bu nedenle; inovasyon faaliyetleri uygulanırken birbiriyle ilişkili olan birçok kaynak, bir arada kullanılır; ayrıca sistem modelleri ve işletmeler arasında çeşitli süreçler oluşturulmaktadır (Dede, 2012).

Araştırma kavramı, bilinmeyen bir şeyi bilmeye veya öğrenmeye yönelik olarak yapılan bir faaliyettir. Geliştirme kavramı ise; var olan bir bilgiyi ya da teknolojiyi, yeni düzenlemeler yaparak daha ileri bir seviyeye doğru yönlendirme işlemidir (Kavak, 2009).

ARGE faaliyetleri, genellikle bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgiler elde etmek; var olan bilgileri kullanarak yeni malzemeler, ürünler veya araçlar üretmek; yeni sistemler, süreçler veya hizmetler oluşturmak ya da var olanları geliştirmek amacıyla yapılan sistemli ve düzenli çalışmalardır (Özsağır, 2007).

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri; insanların ve toplumların bilgilerinden, kültürlerinden oluşan bilgi düzeylerinin artırılması ve bunun, yeni uygulamalarda değerlendirilmek üzere kullanılması için yürütülen sistematik ve yaratıcı çalışmalardır (Anlağan, 2011). ARGE bölümü personellerinin, işletmelerde özellikle

teknolojik bilgiyi yaratmaları ve yaymaları sayesinde işletmeler rekabet avantajı elde etmektedirler (Eryiğit, 2013).

İnovasyon çalışmaları iki biçimde uygulanır. Bunlardan biri, belirli herhangi bir konuyu derinlemesine araştırmak ya da yeni bir bilgi oluşturmaktır. Bu aşamada bilgiyi üretmenin yolu da, ARGE faaliyetlerinden geçmektedir. Başarılı işletmelerin veya ülkelerin fark yaratan özelliklerinin temelini ise, ARGE'ye gereken önemi vermeleri ve bu konuda gerekli yatırımları yapmaları, mühendis ya da bilim adamları yetiştirmeleri oluşturmaktadır. İnovasyon uygulanırken kullanılan diğer yöntem ise, başka alanlarda yapılan çalışmalardan esinlenerek yenilikler yapmaktır (Kavak, 2009).

İşletmelerin bilgi oluştururken yatırım yaptıkları aşamaların en önemlisi ARGE'dir ve ARGE faaliyetleri, bilgilerin somut ürünlere dönüştüğü; değeri en yüksek olan ve işletmeler için en önemli olan entelektüel sermayedir (Emrem, 2004).

3.3. İNOVASYON TÜRLERİ

Günümüz dünyasında her alanda yenilik yapılabileceği gibi, birçok türde de inovasyon yapılması mümkündür ve işletmeler açısından faydalıdır. Fakat inovasyon uygulamalarını, sınıflandırabilmek oldukça zordur ve bu sınıflandırmada kullanılan kesin kalıplar yoktur (Dede, 2012).

Bu çalışmadaki inovasyon sınıflandırması ise; Dede (2012)'nin çalışmasında yer alan sınıflandırmaya göre yapılmıştır ve bu sınıflandırmaya göre inovasyon türleri; ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyondur. Bu inovasyon türlerine ek olarak, çalışmada yer alan bir diğer inovasyon türü de yönetim inovasyonudur.

3.3.1. Ürün / Hizmet İnovasyonu

“Ürün” kavramı incelendiğinde, hem malları hem de hizmetleri içerisinde barındıracak şekilde kullanıldığı görülmektedir. Ürün inovasyonları da, hem yeni mal ve hizmetlerin topluma tanıtılmasını hem de var olan mal ve hizmetlerin özelliklerinde yapılan önemli düzenlemeleri içerir (Adıgüzel, 2012). Ürün veya hizmet inovasyonunda, işletmeler piyasaya tamamıyla yeni olan bir ürünü

sunabilecekleri gibi; mevcut olan ürünü veya hizmeti de farklı çeşitlerde yenilikler yaparak sunabilirler (Dede, 2012).

Genel anlamıyla ürün inovasyonu, bir mal veya hizmetin var olan niteliklerine, kullanımlarına göre yeni ya da düzenlenmiş bir biçimde ortaya konulmasıdır (Adıgüzel, 2012). Ürün inovasyonunda göz önünde bulundurulması gereken en önemli olan unsur ise; müşterilerin, ürün veya hizmetin yeni özelliklerini talep ediyor olmalarıdır (BTSO Etüd ve ARGE, 2007).

Hizmetlerdeki inovasyon çeşitlerine bakıldığında; özel kargo şirketleri, marketlerin, siparişleri telefon aracılığıyla yönetmeleri, internet bankacılığı, bankamatiklerden yapılan işlemler gibi yeni hizmet türlerinin geliştirilmesi ya da var olan hizmetlerin düzenlenmesi yoluyla topluma sağlanan kolaylıklardır (Dinler Sakaryalı, 2014).

Özetle ürün inovasyonu, müşterilerce yeni olarak benimsetilen bir ürünün ticarî bir konuma geçmesini ifade ederken hizmet inovasyonu ise, müşterilerce yeni olan bir hizmetin ticarî konuma getirilmesini ifade etmektedir (Yılmaz, 2015).

3.3.2. Süreç İnovasyonu

Ürünlerin veya hizmetlerin oluşum sürecindeki aşamalardan birinde ya da birkaçında gerçekleştirilen değişikliklerdir. Süreç inovasyonu uygulanırken herhangi bir süreç tamamıyla değiştirilebilir veya iyileştirilebilir. Süreç inovasyonu; ürün veya hizmet meydana getirilirken kullanılan tekniklerde, araç ve gereçlerde, yazılımlarda veya özellikle günümüzde de olduğu gibi, dağıtım aşamasında da olabilir. Süreç inovasyonunda amaç, gerekli olmayan aşamaları değiştirerek, maliyetleri en aza indirebilmektir (Dede, 2012). Genel olarak bakıldığında süreç inovasyonu, satın alma, muhasebe, bakım-onarım ve programlama gibi çeşitli destek faaliyetlerinde önemli iyileştirmelerin yapılmasını ya da yapılan üretim ve lojistik yöntemleri ile ilişkili olarak gerçekleştirilen olumlu düzenlemeleri kapsamaktadır (Yılmaz, 2015).

Süreç inovasyonları; hizmetlerin gerçekleştirilmesine ya da ürünlerin elde edilmesine ilişkin, yeni olan veya büyük ölçüde iyileştirilmiş olan teknikleri içerir. Süreç inovasyonuna bunlar örnek olarak verilebilir: Ulaştırma hizmetlerinde, GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme makinelerinin kullanılması; seyahat acentelerinde yeni bir rezervasyon uygulamasının kullanılması ya da danışmanlık yapan bir firmada, projelerin yönetilmesinde yeni tekniklerin uygulanması (Adıgüzel, 2012).

Diğer bir örnek de EasyJet'dir. EasyJet firması, 2006 yılında Türkiye'de uçak seferleri yapmaya başlamış ve ayrıca Türkiye'deki en uygun uçuş imkânlarını da yolculara tanıtmıştır. EasyJet firmasının bu başarısının altında yatan etmen, yeni iş sürecini denemeleri olmuştur. Ayrıca bu firma, tek tip uçak kullanarak bakım, onarım gibi çeşitli giderlerden kısmış, kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçaklarında da yiyecek ikramını kaldırmış ve böylece işin yapılış aşamalarındaki giderleri daha ucuza ve daha fazla verimli bir şekilde getirmiştir (Şahin, 2009).

Süreç inovasyonları; satın alma, muhasebe, bakım gibi yardımcı veya destek faaliyetlerindeki yeni ya da büyük ölçüde düzeltilmiş yazılım, araç-gereç gibi çeşitli teknikleri de kapsar (Adıgüzel, 2012). Süreç inovasyonuna işletmeler açısından bakıldığında ise; işin yapılış aşamasındaki bir süreci, diğerlerinin yapamadığı biçimde yapıp rekabet avantajı sağlayabilmektir. Diğer işletmelerin yapamadığı teknikleri kullanmak da, birçok durumda maliyetleri azaltır ve işletmelerin ya fiyatları indirerek satışlarını arttırmalarını ya da düşük maliyet yoluyla karlılıklarını arttırmalarını sağlar (Gök, t.y.).

3.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonları, ürünlerin tasarımlarında kullanılan önemli değişiklikleri içerir. Bu değişiklikler, ürünün işlevsel özelliklerini değiştirmeyen ama şeklini veya görünüşünü değiştiren değişiklikleri kapsar. Örneğin gıda, içecek ve deterjan gibi çeşitli ürünlerin ambalajlanma aşamasındaki değişiklikler. Bir diğer örnek de, bir mobilya serisinin tasarım aşamasında, mobilyaya yeni bir görüntü kazandırmak ve mobilyanın çekiciliğini arttırmak için gerçekleştirilen değişikliklerdir (Adıgüzel, 2012). İnternette yemek siparişi vermek, bilet ve tatil

paketi satın almak veya televizyon dizilerinde bulunan ürün yerleştirme uygulamaları da, pazarlama inovasyonuna örnek oluşturmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014).

Pazarlama inovasyonları; işletmelerin satışlarını arttırmak için, müşterilerin ihtiyaçlarına başarılı biçimde cevap vermeyi, yeni pazarlar yaratmayı ya da işletmenin herhangi bir ürününü piyasaya yeni bir şekilde kazandırmayı hedefler (BTSO Etüd ve ARGE, 2007).

Bu tür inovasyona en güzel örneklerden birisi de, Vitra'nın çocukları düşünerek geliştirdiği "Junior Banyo"dur. Bu ürün, anaokullarını ve kreşleri hedef olarak oluşturulmuştur ve çocukların daha rahat edebilecekleri de düşünerek tasarlanmıştır. Çocukların boylarına göre çeşitlilik gösteren bu ürünler, Vitra firmasının, piyasada kendine özel bir yer elde edebilmesini sağlamıştır (Adıgüzel, 2012).

3.3.4. Organizasyonel İnovasyon

Örgütsel inovasyonlar, örgütteki faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gereken günlük işlerin ve görevlerin organize edilmesine yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesini içerir. Buna; firma içerisindeki bilgi paylaşımını ve öğrenimini daha iyi şekle getirebilmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi örnek olarak verilebilir. İşletmedeki çalışanlara, karar alma sürecinde daha fazla söz hakkı veren ve onları cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez uygulanması da organizasyonel inovasyona bir örnektir (Adıgüzel, 2012).

Organizasyonel inovasyon aynı zamanda, işletmelerin ticarî faaliyetlerinde, grubun örgütlenmesinde ya da dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak da açıklanabilir (OECD ve Avrupa Birliği, 2005).

Organizasyonel inovasyon, bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve bunu sürdürebilmesi için faaliyet yöntemlerini geliştirmesi ve yenilemesidir. Bu inovasyon türünün diğer inovasyon türlerinden farkı ise; firmada daha önce hiç kullanılmayan ve yönetim kurulunca alınan kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır (BTSO Etüd ve ARGE, 2007).

İşletmelerin içerisindeki eğitimlerin herkese açık bir şekilde dönüştürülmesi, grupların aralarındaki bilgi paylaşımında yeni uygulamaların kullanılması gibi, işletmelerin performanslarını artıran uygulamalar da örgütsel inovasyona örnek oluşturur (Dinler Sakaryalı, 2014).

3.3.5. Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu, var olan ve faaliyet gösteren bir organizasyona yenilik getirilmesini içermektedir ve organizasyonel inovasyonun özel bir biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca yönetim inovasyonu, gerçekleştirilen değişikliğin geçmişten gelen eski bir hareket değil; yeni ya da benzeri olmayan bir hareket olduğunu belirtmektedir. Yönetim inovasyonu kapsamında organizasyonlarda gerçekleştirilen değişiklikler, zaman içerisinde yönetim faaliyetinde belirgin bir biçimde kalite artışı sağlar (Birkinshaw, vd., 2008).

İnovasyon türleri genel olarak karşılaştırıldığında ise, aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (BTSO Etüd ve ARGE, 2007):

Ürün ve süreç inovasyonları arasındaki fark;

- Yapılan yenilik, müşterilere sunulan hizmetin, malın yeni veya büyük ölçüde düzeltilmiş özellikleriyle ilişkiliyse, bu “**ürün inovasyonudur**”.
- Yapılan yenilik eğer, malı veya hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yeni veya büyük ölçüde düzeltilmiş yöntemlerle ilişkiliyse, bu “**süreç inovasyonudur**”.

Ürün ve pazarlama inovasyonu arasındaki fark;

- Yapılan yenilik, müşterilere sunulan hizmetin, malın yeni veya büyük ölçüde düzeltilmiş özellikleriyle ilişkiliyse, bu “**ürün inovasyonudur**”.
- Hizmet veya ürün konumlandırma ya da bunlara değer kazandırırken, yenilikler yaparak satış hacmini veya pazar payını artırmak ise, “**pazarlama inovasyonudur**”.

Süreç ve pazarlama inovasyonu arasındaki fark;

- Birim maliyetleri azaltmayı ya da ürün kalitesini artırmayı amaçlayan yeni, üretim ve teslimat yöntemleri birer “**süreç inovasyonudur**”.
- Hizmet veya ürün konumlandırma ya da bunlara değer kazandırırken, yenilikler yaparak satış hacmini veya pazar payını artırmak ise, “**pazarlama inovasyonudur**”.

Süreç ve organizasyonel inovasyon arasındaki fark;

- Birim maliyetleri azaltmayı ya da ürün kalitesini artırmayı amaçlayan yeni, üretim ve teslimat yöntemleri birer “**süreç inovasyonudur**”.

Gerçekleştirilen yenilik eğer, işletmenin ticari uygulamalarında, işyerindeki organizasyonda ya da dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemlerin ilk kez kullanımını kapsıyorsa, bu da “**organizasyonel inovasyondur**”.

3.4. İŞLETMELERİ İNOVASYON YAPMAYA YÖNELTEN ÇEŞİTLİ ETKENLER

Geçmişten günümüze kadar faaliyet gösteren birçok işletme, rekabet avantajı elde etmede kaliteyi ve maliyeti göz önünde bulundurmıştır fakat bu durumun, işletmelere sürekli değil; geçici bir avantaj sağladığı günümüzde yeni yeni anlaşılmaktadır. Bu aşamada inovasyonun önemi, işletmeler tarafından anlaşılmaktadır. Ayrıca önemli olan sadece inovasyon yapabilmek değildir; önemli olan, sürekli inovasyonlar yapmak ve farklılığı, kendini aşarak oluşturabilmektir. Bu nedenle, günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin öncelikli hedeflerini inovasyon faaliyetlerinin oluşturması gerekir ve işletmeler, inovasyon yeteneklerini nasıl artıracabilecekleri konusuna odaklanmalıdırlar (Kaplan, 2010).

İşletmelerin başarılı bir inovasyona gerek duyma nedenlerinin arasında, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni piyasalara ve organizasyonlara hareketliliğin kazandırılması ve yapılacak olan yeni girişimlerin işletmelere büyüme imkânları sağlaması ve tüm bu durumların da, işletmelere artı bir değer katmasıdır. Öte yandan, inovasyonun işletmelere kazandırdığı daha yüksek düzeyde verimlilik, daha düşük düzeyde maliyet imkânı, kârın artması ve istihdam düzeyinin artması gibi çeşitli faydalar, işletmeleri inovasyon yapmaya yönelten etkenler arasında

sayılabilmektedir. Ayrıca inovasyonlar, toplumsal açıdan bakıldığında uzun vadede refahta artışı ve daha yüksek düzeyde yaşam standartları sağlamaktadır (BTSSO Etüd ve ARGE, 2007).

Günümüzde faaliyet gösteren birçok işletmenin inovasyona ihtiyaç duymasındaki nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2015):

- Ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeler,
- Rakip işletmelerin faaliyetleri,
- Müşterilerden, iş ortaklarından veya personellerden gelen yeni fikirler,
- İşletme dışında meydana gelen çeşitli değişimler.

İşletmelerin inovasyon yapma nedenlerini işletme içi ve işletme dışı nedenler olarak iki başlık altında toplamak mümkündür (Kaplan, 2010):

- **İşletme İçi Nedenler:** İşletmeleri inovasyon yapmaya yönelten işletme içi etkenlere bakıldığında, kendilerinin inovasyon odaklı bir işletme olarak bilinmesini sağlamak ve bunu sürekli bir hale getirmek; geniş bir ürün çeşitliliğine sahip olmak; kârı artırma isteği taşımak; işletmedeki moralin yüksek tutulmasını sağlamak ve daha fazla inovasyonun yapılmasını sağlayacak yaratıcı organizasyonlar oluşturabilmektir.
- **İşletme Dışı Nedenler:** İşletmeleri inovasyon yapmaya yönelten işletme dışı etkenler ise, lider işletme olabilmek ve bu liderliği sürdürebilmek; diğer işletmelere kıyasla teknik anlamda daha üstün olabilmek gibi çeşitli amaçlardır. Ayrıca değişiklik bekleyen tüketicileri ve çalışanları tatmin edebilmek; işletmenin toplumsal yararını ispatlayabilmek ve kamuoyunda olumlu bir izlenim bırakabilmektir.

Ayrıca günümüz işletmelerinin aralarında yaşanan yoğun rekabet, teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler, insanlar arasında yaşanan sosyokültürel gelişmeler ve işletmelerin çok uluslu olma yolunda ilerlemeleri, işletmelerin inovasyona olan ihtiyacını daha da artırmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler de,

sürdürülebilir bir rekabet elde etmek istiyorlarsa inovasyon ile yakından ilgili olmalıdırlar.

3.5. İNOVASYON SÜRECİ

İnovasyon sürecindeki aşamalardan bazıları; icat etme, yenilik yapma, işletmeyi geliştirme, pazar payını geliştirme, satışın ve müşterinin ya da hizmet edilen insanların benimsenmesi gibi aşamalardır. Ayrıca inovasyon süreci, genellikle teknolojiden, fikirlerden ticari kazanç elde edilmesini sağlayan örgütsel faaliyetlerden oluşan sistemdir. Fakat belirtilmesi gereken bir husus vardır ki, bu da inovasyon için icat'ın gerekli olmamasıdır. Çünkü icat, az bulunan bir fikirdir. Ayrıca oluşturulan bir fikrin inovasyon olabilmesi için, sadece ticari bir anlamının olması da yeterli değildir. Bu süreçte, yeniliğin kullanıcılar tarafından da benimsenmesi büyük bir önem taşımaktadır (Adıgüzel, 2012). İnovasyon sürecine genel olarak bakıldığında, yeni ürünlerin ve yeni hizmetlerin oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunan bir aktivite dizileri toplamı olduğu görülmektedir (Öztürk, 2009).

İnovasyon sürecindeki aşamalar ayrıntılı olarak incelendiğinde, sırasıyla “inovasyona duyulan ihtiyacın ortaya çıkması aşaması, fikirlerin araştırılması ve toplanması aşaması, geliştirme aşaması, uygulama aşaması ve ticarileştirme aşaması” olmak üzere beş maddede tanımlamak mümkündür (Adıgüzel, 2012):

- **İnovasyona duyulan ihtiyacın ortaya çıkması:** İşletmelerin inovasyon süreçlerinin en önemli ve ilk aşaması, inovasyon ihtiyacının oluşması ya da fırsatların değerlendirilmeye çalışılmasıdır. Çünkü inovasyon sürecinin işletmelerde başlayabilmesi ve uygulanabilmesi için, öncelikle inovasyona ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Ayrıca bilinmektedir ki, rekabet gücünü devamlı hale getirmek isteyen işletmeler, bu tarz sinyalleri vakit kaybetmeden yakalamalıdırlar (Vatan, 2010).
- **Fikirlerin araştırılması ve toplanması:** İnovasyonun uygulanma sürecindeki bu aşamada, örgütteki çalışanların fikirlerini mümkün olduğunca özgür bir biçimde ifade edebilmelerine, işletmede faaliyet gösteren çalışanlar arasındaki iletişimin açık ve sürekli bir hale getirilmesine, çalışanlar arasındaki bilgi

alışverişindeki engellerin kaldırılmasına mevcut organizasyon yapısının tüm bu durumlar için uygun bir şekilde getirilmesine çalışılmalıdır.

- **Geliştirme Aşaması:** İnovasyon sürecinin özellikle bu aşamasında esas olarak, teorik bir düzeyde olan yenilikçi bir düşüncenin ya da planın, gerçek bir ürün, hizmet ya da sürece taşınması söz konusudur.
- **Uygulama Aşaması:** Sürecin bu aşamasında, uygulama aşamasına kadar soyut bir biçimde olan fikirler, bu aşamada somut bir biçime dönüşmektedir. İnovasyon sürecinin uygulama aşamasında, kendi ortamında ya da pazarında var olması ve geliştirilmesi mümkün olan bir ürünün ya da hizmetin, kendi ortamı dışında da denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. İnovasyon sürecindeki bu aşama, dış dünyaya açılma ya da dış dünyaya başvuru olarak da adlandırılmaktadır.
- **Ticarileştirme Aşaması:** İnovasyon sürecindeki ticarileştirme aşamasında işletmeler, büyük oranda bir üretim ya da hizmet sağlayabilmek için ya kendi üretim imkânlarını yaratmak ya da bunun için ilgili firmalarla anlaşmalar yapmak mecburiyetindedirler. Bu aşama, diğer inovasyon sürecindeki aşamalara kıyasla daha masraflı aşamadır.

Yukarıda açıklanan bu inovasyon aşamaları sınıflandırıldığında üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Öztürk, 2009):

- **İnovasyon İhtiyacının Belirlenmesi:** İşletmelerin müşterilerine sundukları mal ya da hizmetler ile bu müşterilerin beklentileri arasındaki farklılıktan dolayı işletmeler genellikle inovasyon yapmak durumunda kalırlar.
- **İnovasyona Başlama:** Bu aşamada, işletmelerde mevcut olan problemleri çözmeye yönelik yeni fikirler ortaya atılmaktadır. Böyle bir ortamda da, takım çalışmasının, beyin fırtınasının olması kaçınılmazdır. Bu aşama, genellikle örgütün yenilik fikrini benimsemesiyle son bulmaktadır.
- **İnovasyonu Yürütme:** İnovasyonun etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, faaliyetler planlı olmalıdır ve değişimin beraberinde işletmeye getireceği belirsizlikler azaltılmaya çalışılmalıdır. Bu aşama, yeniliğin, günlük rutin bir iş gibi algılandığı ana kadar sürmektedir.

Genel olarak bakıldığında inovasyon sürecinin, organizasyonlarda belirsizliklerle dolu bir süreç olmaktan ziyade, planlanmış bir süreç olması gerekmektedir. İnovasyonların işletmelerde planlı bir şekilde yönetilebilmesi için de, inovasyonun bir süreç olduğunun bilincine örgütçe varılmalı; bu süreçte yeni fikirler meydana getirilmeli ve bu fikirlerin işletmelerde uygulamaya geçirilmesi aşamasının çok iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir (Adıgüzel, 2012).

3.6. İNOVASYON SÜRECİNDE İÇ VE DIŞ ÇEVRENİN ETKİLERİ

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki yoğun rekabet ortamı, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, insanlar arasındaki sosyal ve kültürel gelişmeler, uluslararası ekonomik eğilimler ve çok uluslu işletmelerin de aralarında bulunduğu rakipler, işletmeleri inovasyona yöneltmektedir. Bu açıdan bakıldığında günümüzde gerçekleşen inovasyonlar, işletmeler arasında rekabet ortamının oluşmasında, yeni pazarların yaratılmasında, standartların iyileştirilmesinde çok önemli bir konuma gelmektedir (Adıgüzel, 2012).

İnovasyon sürecinden geçmekte olan işletmeler, bu süreçte gerek işletme içerisinden gerekse işletme dışından olmak üzere birçok etkiye maruz kalmaktadırlar ve işletmeler, bu etkileri olumluya çevirebildikleri ya da olumsuz olan etkilerin işletmeye olan zararlarını en aza indirebildikleri ölçüde başarıyı yakalayabilirler.

İşletmelerin inovasyon süreçlerini etkileyen etkenlere genel olarak bakıldığında, bu etkenleri iç etkenler yani işletme içi etkenler ve dış etkenler yani işletme dışı etkenler olmak üzere toplam yedi maddede toplamak mümkündür. Ayrıca bu maddelerden dördünün, işletme içi etkenler; üçünün ise işletme dışı etkenler olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin inovasyon sürecindeki etkenler aşağıdaki gibidir (Vatan, 2010):

İç Etkenler (İşletme İçi Etkenler):

- Beklenmeyen oluşumlar
- Uyumsuzluklar
- Süreç gereği
- Pazar yapısındaki değişimler

Dış Etkenler (İşletme Dışı Etkenler):

- Demografik yapı
- Algılamadaki değişiklikler
- Bilginin değişim düzeyi

İşletmelerin inovasyon sürecindeki etkenlerinin işletme içi ve işletme dışı etkenler olmak üzere ikiye ayrılmasındaki en önemli unsur; işletme içi kaynakların denetlenebilir, işletme dışı kaynakların ise denetlenemez olmasıdır (Adıgüzel, 2012).

3.7. İNOVASYONUN UYGULANDIĞI İŞLETMELERDE BULUNMASI GEREKEN UNSURLAR (KİMLER İNOVASYON YAPABİLİR?)

İnovasyon faaliyetleri, işletmelerde belirli bir takım görevleri yerine getirmek için var olan örgütlerin, bir birim olarak algılanmasından ziyade, kültürel bir gelişim ve değişim olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı, inovasyon yapmaya karar veren yöneticiler ya da çalışanlar farklı bir kültüre, anlayışa ve bilgi birikimine sahip olmalıdırlar. Bunun için de, örgütler ya da kişiler geniş bir vizyona sahip olmalıdırlar (BTSO Etüd ve ARGE, 2007).

İnovasyon yaparken dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardan biri de, tepe yönetiminin kararlılığı ve sorumluluklarıdır. Çünkü işletmelerde yaratıcı fikirlerin oluşabilecekleri ortamlar, yeni fikirler konusunda yapılacak işbirlikleri ve çalışanların inovasyonu gerçekleştirme isteği, tepe yönetiminin kararlarına ve sorumluluklarına bağlıdır. Ayrıca bilinmektedir ki yenilikçi işletmeler, yenilikçi liderlerle varlıklarını sürdürebilirler (BTSO Etüd ve ARGE, 2007).

İşletmeler, inovasyonun beraberinde getireceği belirsizliklerin ve risklerin en aza indirilebilmesi için, inovasyon uygulayacakları alanları çok iyi seçmelidirler ve müşterilerin taleplerindeki ya da örgütte faaliyet gösteren çalışanların taleplerindeki değişimleri yakından takip etmelidirler. Ayrıca işletmeler, kendilerinin ya da rakiplerinin düştükleri hatalara düşmemek için, yapılan hatalardan ders çıkarmayı iyi bilmelidir (Çelik, 2011).

İnovasyon faaliyetlerinin işletmelerde başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için işletmelerin sahip olmaları gereken bazı kriterler bulunmaktadır ve bu kriterler, işletmelerin inovasyon sürecindeki başarı kriterleri olarak da bilinmektedir.

İnovasyon uygulayacak olan bir işletmede bulunması gereken bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar arasında, farklılıkları görebilmek; risk alabilmek, yaratıcı olabilmek, müşterilerin ve örgütteki çalışanların değerini bilmek; başarısızlıklardan ders alabilmek; çalışanlar arasında güçlü bir iletişimi ve işbirliğini sağlamak vardır (BTSSO Etüd ve ARGE, 2007).

İşletmeler hangi türde olurlarsa olsunlar, gerçekleştirdikleri inovasyonlarda başarıyı elde edebilmeleri için dikkat etmeleri gereken bir takım unsurlar vardır. Bu unsurlar, işletmelerin inovasyon uygularken kritik olan başarı faktörleri olarak da bilinmektedir. Bu faktörleri ise, aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Dede, 2012):

- Müşterilerin ve işletmedeki çalışanların isteklerini ve beklentilerini ön planda tutmak
- İç ve dış iletişime önem vermek
- İşletme içi ve dışındaki geri bildirimlere önem vermek
- Çevresel değişkenleri (pazar, teknoloji, sosyokültürel vb.) yakından takip edebilmek
- Ürün ve hizmeti sunarken ve oluştururken kalite odaklı faaliyet göstermek
- Toplam kalite yönetimi politikası geliştirmek
- Karar noktalarının ve inovasyon süreçlerinin basamaklarını belirlemek
- Kararların hızlı ve sağlıklı bir şekilde alınması için örgütlere esneklik sağlamak
- İşletme içerisinde problem çözme gibi konularda takım çalışmasını sağlamak
- Yaratıcı ve yenilikçi personelin, bu yeteneğini değerlendirebilmesi için ona, uygulamaya dökebileceği bir ortam ya da fırsat yaratmak
- İşletmede öğrenilen bilginin en doğru biçimde kullanılmasını sağlamak
- İnovasyonu uygulayacak liderlik anlayışına, iyi bir vizyona ve bu vizyona ulaşabilmek için yoğun bir isteğe sahip olmak

Yukarıda da sözü edildiği gibi, inovasyon uygulayan işletmelerde inovasyonun öncüsü olan kişiler, diğer insanlardan daha farklı bir zekâyâ ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olan kişilerdir. Bunu bir örnek ile açıklayacak olursak; büyük bir ayakkabı firması, mallarını satmak için bir elemanını Afrika'ya gönderir. Satıştan sorumlu olan firmanın bu danışmanı, şirketi telefonla arar ve “burada hiç kimse ayakkabı giymiyor, ben geri dönüyorum” der. Başka bir ayakkabı firması ise, aynı yere, kendi satış danışmanını gönderir. Fakat bu satış danışmanı, firmasını arar ve “burada hiç kimsenin ayakkabısı yok, beş bin çift ayakkabı daha gönderin” der. İki farklı insanın düşünceleri arasındaki fark aslında çok açık ve belirgindir. Önemli olan olaylara ve var olan fırsatlara yenilikçi, yaratıcı ve pozitif bir bakış açısıyla bakabilmektir ve bu, işletmelerin avantaj sağlamalarındaki en önemli faktördür; ayrıca işletmeler bu faktörü değerlendirebildikleri ölçüde inovasyonda başarıyı elde ederler (BTSSO Etüd ve ARGE, 2007).

3.8. İNOVASYON TÜRÜ OLARAK: YÖNETİM İNOVASYONU VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim faaliyetini önemli derecede değiştiren ya da alışılmış örgütsel biçimlerde önemli değişiklikler ve düzenlemeler yaparak, örgütsel amaçları ileri boyuta geçiren yönetim faaliyetleri, yönetim inovasyonu olarak tanımlanır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010). Yönetim inovasyonu aynı zamanda, örgütlerin daha etkili ve verimli nasıl çalışabilecekleri konusu ile ilgilenmektedir ve günümüzde bu inovasyon türünün, çalışanlar tarafından iyi bir şekilde öğrenilmesi amaçlanmaktadır (Birkinshaw, vd., 2008).

Yönetim inovasyonunun giderek artan önemine rağmen, yaklaşık yarım yüzyılda yönetim alanındaki uygulamalarda meydana gelen değişimin; bilimdeki, teknolojiye veya insanların yaşam tarzlarındaki değişimlerle karşılaştırıldığında oldukça az olduğu görülmektedir. Hatta günümüzde hala Taylor'un, Weber'in geliştirdiği kavramlar kullanılmaktadır ve onların literatüre kazandırdıkları çeşitli örgüt modellerinden yararlanılmaktadır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

Yönetim inovasyonu aynı zamanda, örgütün yapısında değer yaratma işlevi gören değişimleri de kapsar. Ayrıca yönetim inovasyonu, işletmenin bütün pay sahipleriyle olan ilişkilerinin güçlendirilmesinde ve işletmenin devamlılığının sağlanmasında önemli bir işleve sahiptir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

Yönetim inovasyonu bir bakıma, belirli yönetsel değişim şeklini ifade ettiği gibi, mevcut olan bir organizasyondaki orijinal bir yeniliğin uygulanmaya başlanmasını da ifade etmektedir. Özetle yönetim inovasyonu, yeni bir değişimin meydana geldiği ya da daha önceden benzeri yaşanmamış biçimde bir kopuşun olduğu ve kurum içerisinde biçimde, kalitede veya yönetim faaliyetlerinde oluşan uygulama farklılıklarının bütünüdür (Yılmaz, 2015).

Yönetim inovasyonu, taklit edilmesi zor bir avantaj sağlama potansiyeline sahiptir. Bunun nedeni ise, aynı çatı altında farklı birçok yönetimi barındırmasıdır. Ağırlıklı olarak tepedeki yönetimin, yetkilerinin değişmesini istememeleri ve geleneksel yönetim anlayışlarını terk etmek zorunda olmaları, işletmelerin yönetim inovasyonu uygulamalarına uzak bakmalarına neden olmaktadır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010). Yönetim inovasyonu ile diğer inovasyon türleri birlikte incelendiğinde, yönetim inovasyonu faaliyetlerinin, işletmenin rekabet avantajında etkili ve önemli değişiklikler yapmada büyük bir güce sahip olduğu söylenilebilir (Soba, vd., 2011).

Unutulmaması gereken bir husus var ki bu da; yönetim inovasyonunun, örgütteki kültürün temeli olarak algılanıp ve işletmenin, hem iç hem de dış çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabileceğidir (Murat ve Kulualp Göktaş, 2010).

Günümüze bakıldığında yönetim inovasyonu, yönetim ile ilgili çeşitli çalışma alanlarında oldukça önemli bir yere gelmiştir (Soba vd., 2011). Yönetim inovasyonunun günümüzde uygulandığı işletmelere bakıldığında ise; başarıyı gerçekten yakalamış olan belirli şirketler bulunmaktadır. Ayrıca bilinmesi gereken bir husus da, yönetim inovasyonu kavramı, kavramsal olarak günümüzde yeni yeni tartışılıyor olsa da, uygulamada yaklaşık olarak bir asırdır süregelen bir düşüncedir (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

3.9. YÖNETİM İNOVASYONUNUN UYGULAMA ALANLARI

Çalışmada ayrıntılı olarak yer alan yönetim inovasyonu çeşitleri, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliğidir. Bu yönetim teknikleri, uygulama alanları bakımından incelendiğinde değişim mühendisliğinin, genellikle üretim alanında yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Çalışmadaki bu başlıkta, hem toplam kalite yönetiminin hem de değişim mühendisliğinin uygulamadaki örneklerine yer verilmektedir.

Yönetim inovasyonunun uygulama şekillerini ya da uygulamadaki amaçlarını aşağıda belirgin bir biçimde görmek mümkündür (Soylu ve Öztürk Göl, 2010):

- En iyi organizasyon yapısının oluşturulmasını sağlamak ya da örgütte yaratıcı fikirlerin oluşturulmasını sağlamak
- İnsan sermayenin geliştirilmesini sağlamak ya da personellerin inovasyonu gerçekleştirecek isteklere, sorumluluklara ve kararlılıklara bağlı olmalarını sağlamak
- Personellerin taleplerini yakından takip edip değişimlerin bilincinde olmak
- İnovatif fikirlerin teşvik edilmesini ve geliştirilmesini sağlamak ya da mevcut patentleri artırmaya çalışmak
- Başka işletmelerle iş ortaklıklarının yapılmasını sağlamak ya da yatırım getirisi hesaplamada yeni yöntemler bulmak
- Yönetim uygulamalarının etkinliğini artırmak ya da çalışanların fikirlerinin alınması
- Müşteri isteklerine daha hızlı ve doğru cevaplar verebilmek
- İnovatif bir kurum kültürünün oluşturulmasını sağlamak

Ayrıca değinilmesi gereken bir diğer uygulama alanı da, yönetim inovasyonu çeşitlerinden biri olan değişim mühendisliğinin uygulama alanıdır. Değişim mühendisliğinin uygulama alanlarına bakıldığında bunun, genellikle üretim alanında yoğunlaştığını söylemek mümkündür; çünkü değişim mühendisliği süreçlerle ilgilenir ve süreçlerin yenilenmesini kapsar.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı alanlar incelendiğinde; işletmelerin performansın artırılmasında yararlanır. Bu performansı da birtakım unsurlar temsil eder. Bu unsurlardan bazıları maliyet, kalite, hız ve gösterilen hizmettir (Demir, 2008).

Değişim mühendisliğinin kullanıldığı alanlara verilecek örnekler arasında aşağıda bulunan kullanım alanlarını da eklemek mümkündür. Değişim mühendisliğinin, genellikle aşağıda sıralanan bu tekniklerde kullanıldığı, literatürde belirtilen hususlardan biridir (Serrat, 2010):

- Stratejik planlama
- Yatırım analizi ve sermaye bütçeleme getirisi
- Proje yönetimi
- Araştırma ve geliştirme
- Marka yönetimi
- Liderliği geliştirme, işe alım ve terfi
- Öğrenme ve gelişme
- İç iletişim
- Bilgi yönetimi
- Periyodik işletme yorumları
- Personel performans değerlendirme ve tazminat

Değişim mühendisliğinin kullanım alanlarına veya kullanım amaçlarına ek olarak aşağıdaki unsurları da belirtmek mümkündür (Aktan, 1999):

- Örgütün rekabet gücünü artırabilmek
- Örgütün yenilik ve yaratıcılık gücünü geliştirmek
- Örgütün yapısının iyileştirilmesini sağlamak
- Bilgi teknolojilerinden en verimli biçimde yararlanılmasını sağlamak
- Düşük maliyette ve yüksek kalitede üretim ya da hizmet yapmaya çalışmak

Özetle belirtilecek olursa değişim mühendisliği, radikal değişimlerin gerçekleştirilmek istendiği alanlarda kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütün rekabet gücünü artırmada, örgütün yeniliğinin ve yaratıcılığının sürekliliğini sağlamada, esnek ve etkili bir örgütün oluşturulmasını sağlamada kullanılmaktadır (Demir, 2008).

Değişim mühendisliğini uygulayan bazı firmaları şu şekilde belirtmek mümkündür: Ford Motor, Kodak, Miller Bira, General Electric, Cemex, International Business Machines (IBM) Credit, Mavi Jeans, Paşabahçe, Coca Cola, Tako Bell / United State of America (USA) ve Hallmark, Northern Telecom / Canada, 6 Ge Aircraft, Milcom Communication, Nucor Steel, Coca Cola, Motorola, Westinghouse/ Texas / USA, K.Shoes / England Miller Bira, Westinghouse Eap, Dun & Brodstreet, Cummins Engine, Bell Atlantic, Chloride (Ölmez, 2008). Bu firmaların yanı sıra Novartis, Netaş, Arçelik, Dimes, Henkel, şişe Cam ve Türk Sandoz gibi firmalar da, değişim mühendisliğini uygulamış ve başarılı olmuş Türk firmaları arasındadır (Erden, 2006).

Yukarıda, değişim mühendisliğini uygulayan bazı firmaların adları yer almaktadır. Bu firmalardan bazılarının, değişim mühendisliği kapsamında yaptıkları uygulamaları ise aşağıda ayrıntıları ile görmek mümkündür:

Yönetim alanındaki en önemli buluşları gerçekleştiren hiç şüphesiz ki Frederick Taylor'dur ve listenin ilk sırasına onu yazmak en uygundur. Taylor, örgütlerin hep "verimlilik" anlayışı üzerinde durmalarını amaçlamıştır. Bu amaçları doğrultusunda da, zaman ve hareket etüdlarini oluşturmuştur. Taylor'un yönetime yaptığı bu katkı, fabrikalardaki üretkenliğin büyük ölçüde artmasını sağlamıştır. Örneğin 1890 ve 1958 yılları arasında çalışma saati başına düşen ürün üretimi, ABD'de yaklaşık beş katına kadar çıkmıştır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

Ford Motor. Ford firmasının değişim mühendisliği kapsamında, muhasebe departmanına uyguladığı strateji şudur: Faturalama faaliyetinin hem zaman hem de para kaybına yol açtığını belirleyen Ford, bu sorunu ortadan kaldıracı için "kayıtsız faturalama" düşüncesini oluşturmuştur ve bu düşünce sayesinde, muhasebe departmanı %75 oranında azalmıştır. Sonuç olarak Ford'un ödeme mantığı "Faturayı

alınca ödemeyi yaparız” mantığından; “Malı alınca ödemeyi yaparız” mantığına doğru kaymıştır (Özkan, 2004).

Cemex. Kökeni Meksika olan hazır beton tedarikçisi bu firma, geleneksel ürün dağıtımını farklılaştırmış ve bu sayede rakiplerine karşı önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır. Firma, önceden 24 saat içerisinde ulaştığı müşterilerinin, siparişlerini değiştirmeleri veya iptal etmeleri halinde onlara ceza faturası da kesiyordu. Fakat firma, ürünü daha hızlı nasıl dağıtabileceklerinin yollarını aramıştır. Bu doğrultuda, Houston’daki 911 acil yardım hattını dikkatli bir şekilde incelemiş ve yaklaşık 10 dakika içerisinde olaylara nasıl müdahale ettiklerini gözlemledikten sonra, Mexico’da GPS teknolojisi olan bir sevk dağıtım merkezi ve GPS’i mevcut olan yeni tırlar almıştır. Tüm bunların sonucunda, Cemex firması, yaklaşık 20 dakika içerisinde ürün teslim garantisi vermeye başlamış ve bu sayede müşterilerine en iyi hizmeti sunmanın dışında, ulaşım giderlerini de yaklaşık %35 azaltmıştır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

Miller Bira. Değişim mühendisliği uygulamaya karar veren Miller firması, bünyesinde faaliyet gösteren personellere önce sıkı bir eğitim vermiş ve ardından fabrika müdürü, personel müdürü ve yöneticilerin bulunduğu belirli bazı gruplar oluşturuldu. Oluşturulan bu gruplar kaliteden, paketlemeden ve ulaştırmadan sorumlu oldular. Bunun sonucunda firma, yönetici kadrosundan %52, personellerinden de %30 azaltarak aynı üretimin daha fazlasına ulaşmıştır (<http://karenstitusu.org/tr/makaleler/isletmelerde-kar-degisim-araci-olarak-degisim-muhendisligi/79>).

General Electric. Thomas Edison’un yaptığı en önemli buluşu, endüstriyel alanlarda çok iyi bir şekilde kullanmışlardır. General Electric firması, bu süreçte yönetimdeki disiplinini de eklemesiyle beraber; Edison da, yaklaşık on günde bir küçük küçük icatlar ve her altı ayda bir de büyük başarılar elde etmeye başlamıştır. Tüm bunların sonucunda General Electric firması, 20. yy.’ın ilk yarısında Amerika’daki diğer şirketlerden çok daha fazla patent sağlamıştır (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

Kodak. Fuji firması, 1987 yılında Kodak firmasının rakibi konumundayken piyasaya sürdüğü 35mm'lik ve tek kullanımlık olan fotoğraf makinesini piyasaya çıkarmıştı. Üstelik bu makinenin yanında filmi de verilmekteydi. Ürünü bir kez kullanan müşteriler, imalatçıya geri veriyordu ve imalatçı da, fotoğraf makinesini parçalarına ayırarak ürünü yeniden kullanıma hazır hale getiriyordu. Bu süreçte Kodak'ın, Fuji firmasının piyasaya çıkardığı bu ürünü ile rekabet edecek herhangi bir ürünü bulunmamaktaydı. Kodak firması yeni bir ürün geliştirme sürecinin daha uzun süreceğini bildiği için, değişim mühendisliğini uygulamaya karar vermişti ve bu doğrultuda, teknoloji ile bütünleşik bir ürün tasarım veri tabanı kullanılmıştır. Bu veri tabanı sayesinde Kodak, 35 mm'lik ve tek kullanımlık olan bu makineyi, kavramdan üretime geçirmek için gereken yaklaşık 70 haftalık süreyi 38 haftaya indirmiş ve imalat maliyetini de %25 oranında düşürmüştür (Özkan, 2004).

Toyota. Bu firma, kâr bakımından dünyada ilk sıralarda yer alan bir araba üreticisidir. Bu başarısının altında yatan etmen de, tüm dünyaya tanıttığı Toyota Üretim Sistemi olmuştur. Bu sisteme göre, firmadaki personeller, sürekli bir gelişim doğrultusunda faaliyet göstermektedirler. Toyota'nın kullandığı bu sisteme, günümüzde "Düşünen İnsan Sistemi" de denilmektedir. Toyota firması 2005 yılında, Japonya'daki çalışanlarından yaklaşık 540 binden fazla fikir almıştır ve bunların büyük bir kısmını uygulamaya koymuştur (Soylu ve Öztürk Göl, 2010).

IBM Credit: IBM Credit, bilgisayar satan firma olan IBM'nin bilgisayar programlarının ve hizmetlerinin finansmanından sorumluydu. IBM Credit'in sistemi ilk yıllarda oldukça başarısızdı ve bölge satış temsilcileri, finans talep etmek için aradıklarında birçok formaliteden geçiliyordu. Üstelik bu süreç altı günden 2 haftaya kadar sürmekteydi. Firma, bu süreci iyileştirebilmek için çeşitli yollar denedi ve en sonunda iki yöneticinin aklına oldukça yaratıcı olan bir fikir geldi. Bir finansman talebini aldıktan sonra beş adımda kendileri dolaştırdılar. Amaç, talebin bir köşede bekletilmemesiydi. Bu deneme sonunda, işin doksan dakika yani bir buçuk saat tuttuğunu gördüler. Geri kalan yedi gün de, talebin bir bölümden diğerine gönderilmesi süreciydi. IBM Credit, bu 7 günlük süreci de 4 saate indirmeyi başardı. Hem de personel artırılmadan ve hatta az sayıda personel azaltarak. Bu sayede firma, radikal bir değişime girmiş ve performansında da radikal bir adım atmıştır (Özkan, 2004).

3.10. YÖNETİM İNOVASYONUNUN GELİŞTİRİLMESİNDE TKY VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNDEN YARARLANILMASI

Günümüzde yönetim inovasyonu kavramının yeni duyulmaya ve kullanılmaya başlanan bir inovasyon türü olduğu, önceki başlıklarda ayrıntılı olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada ele alınan yönetim inovasyonları, sırasıyla toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliğidir.

3.10.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışı, ilk olarak ürün kalitesinden yola çıkıp organizasyonun yönetim süreçlerinin kaliteli bir duruma getirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaçlarına ulaşabilmek için de, personellerin sürekli olarak geliştirilmelerini ve iyileştirilmelerini sağlamaktadır (Ecevit, 2009).

TKY, kaliteye odaklanan bir organizasyonun, tüm çalışanların katılımına özen gösterip, müşterilerinin memnuniyetini sağlayıp uzun vadeli başarıyı hedeflemesi ve bunu, örgütteki tüm bireylere yansıtan ve topluma yarar sağlayan bir yönetim anlayışı olarak bilinmektedir. TKY anlayışı, işletmedeki maliyeti, kaliteyi ve zamanı aynı anda sağlayabilmek amacıyla, öncelikli olarak insan faktörü olmak üzere tüm faktörleri etkili olarak kullanmayı ve rekabeti sürdürmeyi amaçlayan bir yönetim düşüncesidir (Yetişen, 2011). TKY, herhangi bir organizasyondaki her bir faaliyetin, sürecin, ürün veya hizmetin değerinin maksimum düzeye getirilmesi sürecidir (Yılmaz, 2015).

TKY anlayışında mükemmellik aranmamaktadır; çünkü TKY anlayışına göre mükemmellik, yalnızca bir sonuçtur ve bir kereliktir. TKY anlayışıyla faaliyet gösteren personeller, her zaman daha iyiyi gerçekleştirme isteğindedirler. Yani TKY anlayışı, sürekli olarak bir iyileştirme arayışını içermektedir (Solunoğlu, 2013).

Toplam kalite yönetimi kavramının içerisinde yer alan “toplam”, “kalite” ve “yönetim” kavramlarının taşıdığı anlamlar ise aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Yetişen, 2011):

- **Toplam:** Bir işletmedeki ya da organizasyondaki her çalışanın yönetim sürecine dâhil edilmesidir. Mümkün olduğu takdirde işletmedeki müşteriler de bu sürece dahil edilirler.
- **Kalite:** Müşterilerin ve işletmedeki çalışanların istek ve beklentilerinin tam anlamıyla ve eksiksiz olarak karşılanmasıdır.
- **Yönetim:** Üst yönetimin, kalite anlayışını tam anlamıyla benimseyerek yönetim sürecine katılmasıdır.

İnsanı esas alan toplam kalite yönetimi anlayışı, gerek işletme içinde gerekse işletme dışında olan her faaliyetteki ana amacın “insan” olduğunu kabul etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, TKY’nin ana amacının, bir işletmenin hem çalışan hem de müşteri odaklı olarak en değerli varlığı olan insanın, tatmin edilmesi olduğunu söylemek mümkündür (Tekin, 2013).

TKY’yi diğer yönetim tekniklerinden ayıran en belirgin özelliği ise, insan ilişkilerine verdiği önemdir. Bu yönetim tekniğini kullanan en dikkatsiz gözlemci bile, TKY’de var olan takım çalışmasını ve insana verilen önemi fark edebilmektedir. TKY’de insan ilişkilerine verilen önem sayesinde, işletmelerdeki personellerin işten kaytarmalarını en aza indirip, yaptıkları işe olan isteklerini artırıp, daha yüksek bir kalite ve daha düşük bir maliyet elde etmek amaçlanmaktadır (Dede, 2012).

Günümüz piyasasında artan yoğun rekabet koşulları, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için müşterilerin tatminine önem vermelerini zorunlu kılmaktadır. Bu rekabet ortamında başarılı olabilmek için de, müşterilerin talep ettiği kalitede mal ve hizmetin üretilerek, daha ucuz bir fiyata ve daha kısa sürede müşterilere arz edilmesi gerekmektedir. Örneğin bir otel işletmesi, temiz, rahat, güler yüzlü, uygun fiyatlı ve kaliteli hizmet verdiği sürece müşteriler tarafından tercih edilir. TKY de, verilen örnekte olduğu gibi, kaliteli mal ya da hizmetin üretilerek, daha ucuz bir fiyata ve daha hızlı bir şekilde müşteriye arz edilmesini sağlayan bir yönetim biçimidir (Tekin, 2013).

3.10.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

TKY'nin gelişimine değinilmeden önce belirtilmesi gereken husus, kalite kavramıdır. Kalite, genellikle “kullanıma uygunluk” olarak tanımlanmaktadır; fakat bu tanımlardaki amaç, mal veya hizmeti kullanacak bireyin ihtiyaçları ve ödeme imkânlarına göre belirlenmektedir. Oysa kaliteyi oluşturan etkenler de dikkate alındığında kalite, “tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını mümkün ve ekonomik olan en uygun düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve üretim sinerjisidir” (Anakoç, 1999).

Sanayi devriminin ardından, fabrika üretimine geçilmesi sonucunda, tarım sektöründeki iş görenler, fabrikalarda çalışmaya başlamışlar ve ortaya vasıfsız iş görenler olarak bilinen yeni bir iş gören grubu çıkmıştır. Ayrıca bu iş görenler, işin gerektiği teknik bilgilere de sahip değillerdi ve bu durum, işletmelerde kalitesiz üretime ve dolayısıyla verimsizliğe yol açmıştır (Solunoğlu, 2013).

Yukarıda da sözü edilen vasıfsız işgören sorunuyla başa çıkabilmek için ve hızla gelişen teknolojiyle ve beraberinde getirdiği rekabetle başa çıkabilmek için “sürekli bir gelişim” in gerekliliği ilk kez 1900'lü yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu süreçte işletmeler, rakiplerine karşı bir rekabet avantajı sağlayabilmek için, üretimdeki hataların en aza indirilmesine, zamanın, mal ve hizmetlerin daha verimli kullanılmasına önem vermişlerdir. İşletmelerin bu çalışmaları, 1980'li yıllara dek sürmüştür. 1980'li yılların sonunda ise bu çalışmalar, “toplam kalite yönetimi” adı altında, işletmelere uygulanan bir sistem haline gelmiştir (Dede, 2012).

İşletmelerde uygulanan klasik yönetim anlayışında “emir vermek ve kontrol etmek” ağırlıktadır; ayrıca bu yönetim anlayışında çalışanlar, üstlerindeki personellerden aldıkları emirlere göre faaliyet gösterirler. Bu sistem sayesinde astların, üstlerine karşı daha saygılı olmaları planlanmaktadır. Fakat rekabetin getirdiği koşullar sonucunda klasik yönetim anlayışı, yerini TKY anlayışına bırakmıştır (Solunoğlu, 2013).

TKY'nin gelişimini ve örgütlere olan katkılarını daha rahat görebilmek için, geleneksel yöntemler ile TKY yönetimi yaklaşımının aralarındaki farklılıkları bilmek gerekir. Bu farklılıkları, aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir biçimde görmek mümkündür:

Tablo 11- Geleneksel Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel Yönetim Anlayışı	TKY Anlayışı
Eleştirel bir tepki hâkimdir	Yapıcı bir tepki hâkimdir
Sorunları kontrol etmek amaçlanır	Sorunları önlemek amaçlanır
Kalite düzeyi, kontrol edilebilir bir seviyededir	Kalite düzeyi olarak, sıfır hata amaçlanır
Kalite sadece üründe aranır	Kaliteyi tüm sisteme yayar
Ya maliyetler ya da kalite düşünülür	Hem maliyet hem de kalite düşünülür
Eksiklikler göz ardı edilir	Eksiklikler, açıklanır ve ders alınması amaçlanır
Kalite sorunları ile yalnızca kalite departmanı ilgilenir	Kalite sorunları ile tüm departmanlar ortaklaşa ilgilenir
Genel müdür, kaliteden uzaktır	Genel Müdür kendisini kalitenin bir parçası olarak görür
Belirli türleri karşılaştırma	Sürekli bir gelişme
Ürünlerin kalitesi, standartlara göre belirlenir	Ürünlerin kalitesi, müşterilerin tatmin düzeyiyle ölçülür
Maksimum kâr hedeflenir	Yüksek kalite ve rekabet hedeflenir
Tecrübe ve toleransa dayalı yönetim kararları esastır	İstatistiksel ve nicel analizlere dayalı yönetim kararları esastır

Kaynak: Solunoğlu, A. (2013). Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 36.

Yukarıda yer verilen Tablo 11'de, işletmelerde uygulanan geleneksel yönetim anlayışı ile TKY anlayışı arasındaki farklılıklar ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında sistem, daha kurallı, sert ve çalışanlar arası rekabet fazlayken; TKY anlayışında ise sistem daha esnek bir yapıdadır, çalışanlar arasındaki işbirliği ve güven fazladır (Dede, 2012). Ayrıca TKY anlayışında kalite, örgütte faaliyet gösteren tüm departmanlara yayılırken; geleneksel yönetim anlayışında, yalnızca üründe bir kalite aranmaktadır.

Genel olarak bakıldığında ise, işletmelerde TKY'nin uygulanabilmesi için üç ana unsurun sağlanmış olması gerekmektedir. Bu unsurlar sırasıyla; işletmede rasyonel bir düşünce sisteminin oluşmasını sağlamaktır, mal ve hizmetlerin kalitelerinin geliştirilmesi konusunda çalışanları sürekli motive etmektir ve son unsur

ise, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketiciye sunulma imkânını artıran bir şirket kültürü oluşturmaktır (Solunoğlu, 2013).

3.10.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Amaçları

TKY'nin diğer yönetim sistemleriyle arasındaki en belirgin fark, her türden organizasyonu daha mükemmel bir seviyeye getirebilecek sürekli bir gelişmeye ve değişime dayalı bir yönetim sistemi olmasıdır (Tekin, 2013).

TKY'nin hedefi, müşterilerin uzun vadede tatmin edilebilmelerini sağlamaktır. Bunu yanı sıra, faaliyet gösteren personel ve toplum için fayda sağlamayı amaç edinmektedir. Bu amaç doğrultusunda TKY, kalite üzerine odaklanan ve faaliyet gösteren tüm personelin katılımına dayalı bir yönetim sistemidir (Ecevit, 2009).

TKY'deki amaçlardan biri de, işletmedeki bütün çalışanların katılımını sağlayarak ürün ya da hizmetin müşteri memnuniyetine uygun standartlarda üretilebilmesini sağlamak ve maliyetleri azaltabilmektir. Kalitenin iyileştirilmesiyle birlikte, Japonya başta olmak üzere birçok ülkede maliyetlerin düştüğü görülmüştür. Bu sayede uzun vadede belirgin bir kazanç elde edildiği de görülmektedir (Dede, 2012).

TKY'nin bir diğer amacı da, üretimde sıfır hata ilkesini uygulamaktır. Bu ilkeye paralel olarak, kalite, yalnızca üretim sonrası yapılan kontrollerle değil; üretim sürecinde uygulanan müdahaleler yardımıyla ürünün ya da hizmetin hatasız bir şekilde sunulmasını sağlayabilmektir (Ecevit, 2009).

TKY'nin en belirgin amacı, insanlara ve süreçlere etki eden değişimi, başarılı bir biçimde yöneterek, yapılan işte mükemmeliyete ulaşabilmektir. Bu mükemmelliğe sahip olan işletmeler yenilikçi, rekabetçi ve insan odaklı bir değişim sergileyerek mükemmel kalitede mal ya da hizmet üretirler (Tekin, 2013).

TKY uygulamaları sayesinde çeşitli amaçların gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Genel olarak, çağdaş bir yönetim sistemi olarak düşünülen TKY'nin amaçlarını aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür (Yetişen, 2011):

- Verimlilik ve etkinlik
- Yeniden yapılanma ve örgütsel gelişim
- Etkin bir stratejik yönetim
- Kalite ve müşteri memnuniyeti
- Pazar payı, kârlılık ve rekabet geliştirme

TKY'nin yukarıda açıklanan amaçlarının yanı sıra “iç ve dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını, devamlı olarak bu istek ve ihtiyaçları giderme niteliğindeki mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi şartıyla karşılamak; ürün ve hizmetler konusunda maliyet, zaman ve güvenilirlik açısından eksiklikler doğuran uygulamaların iptal edilmesi” olmak üzere genel iki amacı bulunmaktadır (Yılmaz, 2015).

3.10.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Olan Katkıları

TKY'nin, uygulandığı işletmelere olan katkıları arasında, personellerin bütünleşmesini sağlamak; işletmedeki iletişimi etkili bir hale getirmek; iş tatmini sağlamak; kalitenin iyileştirilmesini sağlamak; verimliliğin artmasını sağlamak ve olası bir hiyerarşik yapının etkilerini azaltmak bulunur (Tekin, 2013).

TKY, personelleri teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanabilmeyi ve sorumluluk almayı sağlayan yapısı itibarıyla, uygulandığı işletmedeki insan kaynağının kalitesini artırmaya çalışır. Ayrıca TKY, personelleri yönlendirebilmek için en etkili olan yolun, onlara güvenmek olduğunu ve bunun, personellere yansıtılması gerektiğini savunur. İşletmelerde insanlara verilen önemin artması, personel kalitesinin ve personel performansının artmasını sağlamanın yanı sıra, uygulanacak olan yenilik süreci için kaliteli personelin oluşturulmasını ve personellerin düşüncelerini özgürce ortaya koymalarını sağlamaktadır. Örneğin, TKY'nin öncü firmalarından olan Toyota firmasının, personellerinden yılda ortalama iki milyon yeni fikir (personel başına 35) önerisinde bulunduğu bilinmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004).

TKY'nin işletmelere olan katkılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yetişen, 2011):

- Kalitenin, sadece üretimde değil; işletmedeki tüm alanlarda iyileştirilmesini sağlar (insan, ürün, sistem, süreç kalitesi vs.)
- İşletmede faaliyet gösteren personellerin daha çok motive edilmelerini ve motivasyonlarını azaltacak çeşitli unsurların ortadan kaldırılmasını sağlar
- İşletmedeki personellerin performansını yani işgücü verimliliğini artırır
- İşletmede en ideal düzeyde kaynak kullanımını sağlar; kaynak israfını önler
- İşletmede faaliyet gösteren personelden ya da sistemden doğan hataların ve yanlışlıkların azalmasını sağlar
- İşletmenin genel anlamda tüm müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlemesini ve bunlara odaklanılmasını ve müşterilerin şikâyetlerinin azalmasını sağlar
- Personellerin, kalitenin nasıl iyileştirileceğini öğrenmelerini sağlamanın yanı sıra, kalitede sürekliliğin sağlanmasına da yardımcı olur
- İşletmede oluşan maliyetlerin azalmasını ve kârın artmasını sağlar
- İşletmede yeni iş ve istihdam olanaklarının oluşmasını sağlar

TKY'nin işletmelere olan bu olumlu katkılarının yanı sıra, TKY'nin Türkiye'deki uygulanmasında karşılaşılan sorunları da bilmek gerekir. Ülkemizde TKY uygulamaları, işletmelerde büyük bir istek ve çabayla uygulanmaya başlansa bile, ilerleyen süreçlerde, istenilen başarıyı sağlayamamıştır. Bu süreçte karşılaşılan sorunlar arasında; işletmede sağlam bir işletme kültürünün olmaması, üst yönetimin desteğinin yetersiz olması; işletmede benimsenen vizyon ve misyonun yetersiz olması; eğitimli personelin yetersiz olması; bazı çalışanların değişime ve gelişmelere karşı direnç göstermeleri ve işletmede var olan birtakım alışkanlıkların değiştirilememesi bulunmaktadır (Tekin, 2013).

3.10.1.4. Toplam Kalite Yönetimi İle Yönetim İnovasyonu Arasındaki İlişki

TKY ile inovasyon arasındaki pozitif ilişkiye bakıldığında, TKY'nin inovasyon açısından verimli bir ortam sağlayacak bir kültür oluşturduğunu söylemek mümkündür. Çünkü TKY'nin ilkeleri, inovasyon ile uyumlu bir biçimde ilerleme göstermektedir. TKY'nin ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık ilkesi, müşterilerin yeni ihtiyaçları ve beklentileri için inovasyon çalışmalarının yapılarak pazardaki değişikliklerin belirlenmesini ve bu değişikliklere uyumu sağlar (Dede, 2012).

Müşterilerin yeni istek ve ihtiyaçlarının açık ve net bir biçimde belirlenmesi, yeni ürün ve hizmet fikirlerinin araştırılmaya başlanması için en uygun yerdir. Yapılan araştırmalar, inovasyonların %70'inin yeni bir kavramın ya da tekniğin oluşmasıyla değil; pazardaki isteklerin ve ihtiyaçların doğrultusunda gerçekleştirildiğini göstermektedir. TKY'de uygulanan müşteri odaklılık ilkesinin inovasyona olan katkıları bu aşamada anlaşılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004).

Müşteri odaklı bir anlayışla faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarıyla ilgili önemli bilgileri de öğrenirler. Bu anlayış, inovasyon ile birleştirildiğinde işletmelere büyük avantaj sağlar. Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilmek, müşterilerin memnuniyetini artırırken işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarına da yarar (Dede, 2012). Bu süreçte işletmeler, değişimlere uyum sağlamak için yeni ürünler ya da hizmetler geliştirme ve üretme açısından, kendilerinin yenilikçi olmalarına da liderlik ederler (Özdaşlı, 2006).

TKY'nin ilkelerinden biri olan müşteri odaklılık ilkesinin yanı sıra; sıfır hata ilkesi ve sürekli gelişme ilkeleri de inovasyon ile büyük bir uyum içerisinde ilerlemektedir (Dede, 2012).

TKY ilkelerinden olan takım çalışmasından elde edilen sonuçlar ise, bireysel olarak elde edilen sonuçlardan her zaman daha yaratıcı ve verimlidir. Çünkü her personelin zihinsel yapısı, bilgisi ve tecrübesi farklıdır. Uygulanan bu takım çalışmalarında, personeller bilgilerini diğer personellerle paylaşırlar; bu sayede herkes daha üretken ve yaratıcı olur. Takım çalışmasının yanı sıra, yenilikçi

olabilmek ve piyasada lider konumunda ve rakiplerini şaşırtabilmek için işletmeler, personellerini etkili bir şekilde eğitmelidirler (Özdaşlı, 2006).

TKY ile inovasyon arasında bulunan hem olumlu hem de olumsuz ilişki genel anlamda özetlenecek olursa; sürekli gelişme ilkesi işletmeleri değişime, inovasyona ve yaratıcı düşünmeye yöneltir. Takım çalışması ise, insanları teknik süreçlerden ya da kurallardan uzak tutar. Müşteri odaklı yaklaşım ise, pazardaki hareketliliği azaltır ve radikal değişiklikleri engeller. Çünkü sadece müşteri odaklı faaliyet gösterildiğinde, pazarda yeni ürün ya da hizmetlerin oluşması engellenir (Dede, 2012).

3.10.2. Değişim Mühendisliği Kavramı

Değişim mühendisliği konusuna değinilmeden önce bilinmesi gereken bir kavram vardır ki, bu da “değişim” kavramıdır. Değişim, bir bütünü meydana getiren her bir elemanın, birbirleriyle olan ilişkilerinde, öncekine kıyasla nicelik veya nitelik bakımından gözlenebilir bir farkın ortaya çıkmasıdır (Akdağ, 2014).

Günümüzde yaşanan değişimler, oldukça hızlı ve de yoğun sıklıktadır. Bu sebepten dolayı günümüz iş dünyası daha sürekli ve daha karışık bir hale gelmiş bulunmaktadır. Aynı zamanda değişim, fırsatları ve yeniliği beraberinde getirdiği gibi; tehdit, uyumsuzluk ve direnci de beraberinde getirmektedir (Yalnız, 2006).

Gelecekte başarılı olmayı isteyen işletmeler, değişime ayak uydurabilmelidirler; bu uyum, onlar için büyük bir önem taşımaktadır. Mevcut ya da olası krizler, yoğun rekabet şartları, hızla artan teknolojik değişme ve gelişmeler, yasaların düzenlenmesi, ekonomik göstergeler, mevcut siyasal ve toplumsal yapı, nitelikli ya da niteliksiz işgücü gibi çeşitli birçok değişim, işletmeleri değişime ihtiyaç duyuran faktörler arasındadır (Akdağ, 2014).

Değişim mühendisliği, müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve organizasyonlarda radikal değişiklikler yapabilmek, mevcut kuralları yıkıp yeni kurallar oluşturmak için yeni teknolojiler yardımıyla bir araya getirilen geliştirilmiş araç ve tekniklerin kullanılmasıdır. Bu aşamada önemli olan; araç ve teknikler, teknoloji, müşteriler ve radikal düzenlemelerdir (Yalnız, 2006).

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi günümüzün en belirgin ve önemli olan performans ölçülerinde radikal değişiklikler yapabilmek için iş süreçlerinin en temelden başlanarak yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde tasarlanmasıdır (Ilıkkın, 2005).

Değişim mühendisliği, performansta yeni bir hamle yapabilmek için, mevcut uygulamaların yeniden düzenlenmesi ve iş süreçlerinde değişim uygulamaktır (Yalnız, 2006). Değişim mühendisliğinin asıl hedefi, bir kurumun ya da hizmetin süreçlerinin zaman, maliyet ve kalite bakımından oluşan değişimleri gerçekleştirecek biçimde temelden yeniden düzenlenmesini kapsamaktadır (Yılmaz, 2015).

Değişim mühendisliği uygulanması, iki ana temel üzerine odaklanmaktadır. Bu iki temeli aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Erden, 2006):

- Öncelikle işe yeni bir sayfa açılarak başlanmalıdır; işletmedeki tüm bölümler ve operasyonlar yeniden tasarlanmalıdır
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin, işletmeler tarafından çok çeşitli fonksiyonlar olarak değil; az sayıda ve başı sonu belli olan ve süreklilik arz eden süreçler olarak görülmelidir

Yöneticilerin değişim mühendisliği yaklaşımını benimsemeden önce, uygulanacak olan kapsamı belirleyebilmek için yanıtlamaları gereken dört önemli soru bulunmaktadır. Bu soruları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yalnız, 2006):

- İşletmenin hedefleri, yetenekleri ve eğilimleri nelerdir?
- Nasıl bir organizasyon kültürü oluşturulmak istenmektedir?
- İşler nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getirilecektir?
- Kimlerle birlikte çalışılacaktır?

Değişim mühendisliğini uygulayacak olan işletmelerin yanıtlamaları gereken önemli sorulardan birisi de şudur: “Elimde mevcut olan teknolojiyle, bu işletmeyi yeniden yaratıyor olsaydım nasıl bir yol izlerdim?”. Bu soru, değişim mühendisliğinin uygulanmasındaki ilk aşamalardan biridir. Yani önceki sistemleri bir

yana bırakıp işe en baştan başlamak ve işin nasıl daha iyi yapabileceğinin yollarını belirlemek, değişim mühendisliğinin ana ilkelerindendir (Ölmez, 2008).

3.10.2.1. Değişim Mühendisliği Kavramının Gelişimi

Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin başarısız olmalarının en önemli nedenlerinden biri, örgütsel çöküntülerin başlamış olmasıdır. Bu durumu, örgüt için bulaşıcı bir hastalık olarak algılamak mümkündür ve her hastalığın olduğu gibi bu hastalığın da erken belirtileri vardır. İşletmeyi çürütmeye başlayan bu belirtiler arasında; kendini beğenmişlik, teknik yönden övünme, işletmedeki varlıkların güncel olmaması, aynı işletmede bulunan departmanlar arasındaki rekabet, eğitimli tüketicilere yapılan saygısızlık, uygulanan muhasebe tekniklerinin çok eski olması gibi durumlar bulunmaktadır (Ölmez, 2008).

Değişim mühendisliği tam da bu süreçte ortaya çıkmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler, yoğun rekabet koşulları arasında varlıklarını etkin bir biçimde sürdürebilmek için; kendilerini yok edecek ortamlardan korunmak, yeni yöntemleri ve teknikleri uygulamak gibi çeşitli yollara başvurmuşlardır. İşletmelerin başvurdukları bu yollardan birisi de değişim mühendisliğidir. Fakat değişim mühendisliğini gerekli kılan ve geliştirilmesine yardımcı olan en önemli üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler: Müşteri, rekabet ve değişimdir (Ölmez, 2008).

Değişim mühendisliğinin bu oluşum sürecinin yanı sıra bilinmesi gereken bir diğer husus da, değişim mühendisliğini oluşturan ve değişim mühendisliğiyle yakından ilişkili olan bazı kavramlardır. Söz konusu bu kavramlar, değişim mühendisliğinin ortaya çıkış nedenleriyle ilgili önemli tüyolar vermektedir (Ilıkkın, 2005). Bu kavramlar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:

- **Temel:** Değişim mühendisliği çalışmalarında değinilmesi gereken nokta öncelikle, var olan işlerin niçin yapıldığını ve niçin bu şekilde yaptıklarını kendilerine sormalıdır (Akdağ, 2014). Bu temel soruların sorulabilmesi; iş yapma şekillerinin temelinde yatan, gözden kaçırılan hatalı kuralların ortaya çıkmasını da sağlar (Ilıkkın, 2005). Genellikle de bu kuralların çağdışı, yanlış ya da uygunsuz oldukları görülmektedir (Koçak, 2001).

- **Radikal:** Değişim mühendisliğinde kullanılan “radikal” kavramı, mevcut olan bütün yapıların ve uygulamaların göz ardı edilip de, işletmede yeni yöntemlerin yaratılması anlamına gelmektedir (Ilıkkın, 2005).

Değişim mühendisliğinde uygulanan radikal uygulamalarla, işler iyileştirilmez, onarılmaz ya da geliştirilmez; değişim mühendisliğinde işler yeni baştan tasarlanır ve ağırlıklı olarak sürece dair önceden uygulanan her ne varsa bir kenara bırakılarak yerine yenisi getirilir (Akdağ, 2014).

- **Çarpıcı:** İşletmeler, ciddi bir sıçramaya ihtiyaç duydukları takdirde değişim mühendisliğini uygulamalıdır. Değişim mühendisliği aynı zamanda performansta önemli ataklar yapabilmeye de yarar (Akdağ, 2014). Bu performansı ölçebilen bazı unsurlar ise; maliyetlerin azalması, üretim ya da hizmet hızının artması, hataların azalması gibi unsurlardır (Koçak, 2001).
- **Süreç:** İşletmelerin önemli gördüğü kavramlardan biri de “süreç”tir. Günümüzdeki anlamı, “aralarında birlik ve beraberlik olan ya da belirli bir düzende ya da zaman içerisinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi”dir. İş süreci kavramı ise, “bir ya da birkaç çeşit girdinin alınıp bu girdilerden, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin tümüdür”. Bir diğer açıdan bakıldığında “süreç” kavramından kastedilen, işletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştürmeyi başarabilen faaliyetlerin birleşimidir (Akdağ, 2014).

Değişim mühendisliği uygulanırken, işletmedeki performansta etkili ve belirgin bir gelişme sağlayabilmek için öncelikle iş süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir (Ilıkkın, 2005).

- **Yeniden Tasarım:** Değişim mühendisliği aynı zamanda, işin yapılış şeklinin yeniden tasarlanmasını da içerir. İnsanlarda oluşan genel görüş, tasarımın yalnızca ürünler için geçerli olduğudur. Oysa değişim mühendisliği, işin yapılış biçiminin tasarlanmasını önemli bir unsur olarak görür. İşletmede faaliyet gösteren personeller ne kadar akıllı, yetenekli, iyi eğitilmiş ve iyi motive

edilmiş olurlarsa olsunlar; yaptıkları iş, kötü, hatalı ya da yanlış bir şekilde oluşturulmuş ya da tasarlanmışsa, işin iyi ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi imkânsızdır (Koçak, 2001).

3.10.2.2. Değişim Mühendisliğinin Temel Kuralları

Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin, uyguladıkları değişim mühendisliği sürecinde keşfettikleri prensipler ya da kurallar, ileriki süreçte değişim mühendisliğini uygulamak isteyen işletmeler için oldukça büyük bir yol gösterici niteliğindedir (Koçak, 2001). Bu kurallar yalnızca değişim mühendisliğinin nasıl yapılması gerektiğini değil; aynı zamanda işletmelerin gündelik görevlerini de nasıl yürüteceklerini de belirtmektedir (Ölmez, 2008). Değişim mühendisliği sürecinde yol gösterici nitelikte olan bu prensipleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- ***Pek çok iş, bir tek iş halinde birleştirilir:*** Önceden ayrı ayrı olan işler ya da görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilir. Değişim mühendisliği sürecinin başlangıcından bitişine kadar tüm sorumluluğu üzerine alan personele “vaka elemanı” denir. Bazen de, bu değişim sürecinin tamamının yerine getirilebilmesinde gerekli olan tüm becerilerin tek bir kişiye öğretilmesi pratik bir durum olmayabilir. Bu tip durumlarda ise, bu yetenek ve becerilere sahip olan personellerden oluşan bir vaka takımı oluşturulur (Yalnız, 2006).

Değişim mühendisliği sürecine aktif olarak katılan personellerden oluşan bu vaka takımı, müşterilerin ihtiyaçlarının doğru zamanda ve doğru bir biçimde karşılanabilmesi için tüm sorumluluğu alırlar ve bu sayede, öncekine göre daha az denetime ihtiyaç duyarlar (Erden, 2006).

Değişim sürecinde daha az personel sorumluluk aldığından dolayı, personellere sorumluluk vermek ve onların performanslarını izlemek kolaylaşmaya başlar (Erden, 2006). Bir araya getirilen işlerde, vaka elemanlarının katkıları veya yararları oldukça etkilidir. Bazı işlerin bir araya getirilmesi; hataların, gecikmelerin, işlerin yeniden yapılması gibi çeşitli tehlikelerin de ortadan kaldırılmasında yardımcı olur (Yalnız, 2006). Tekrarlanan işlerin ortadan kaldırılması, aynı zamanda maliyet ve zaman kayıplarını da en aza indirir (Ilıkkın, 2005).

- ***Sürecin içindeki adımlar doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir:*** Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçler, düz bir çizgi şeklinde sıralanmazlar. Düz bir hat ya da çizgi sıralamasının ortaya çıkardığı iş sıralaması yerine; değişim mühendisliğinde işler doğal seyrinde sürdürülür. Bu da işlerin devamlılığını sağlamaktadır (Erden, 2006).

Değişim mühendisliğinde işler; neyin, neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralandırılır. Düz bir çizgiden arındırma süreci ise iki şekilde gerçekleştirilir: Öncelikle birden fazla işin aynı anda yapılması sağlanır. İkinci olarak da, bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması, yapılan faaliyetle uyumsuzluk yaratabilecek değişiklikleri azaltır. Bu sayede organizasyonlar, işin yeniden yapılması gibi bir sorunla daha az karşı karşıya kalırlar (Yalnız, 2006).

- ***Sürecin çok çeşidi vardır:*** Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin diğer bir özelliği ise, standartlaştırmanın kaldırılmasıdır. Geleneksel süreçlere bakıldığında, sabit bir pazara hitap edebilmek için tasarlandıkları görülmektedir. Fakat günümüzde hızla değişen ve çeşitlilik gösteren pazar koşulları için işletmeler, aynı sürecin pek çok çeşidini kullanmak zorundadırlar. Tabi her bir süreç çeşidi; başka pazarların, durumların veya girdilerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmış olmalıdır (Ilıkkın, 2005).

Birçok çeşidi ya da yolu olan bu süreçler genellikle, belli başlı durumlarda hangi çeşidin daha iyi bir sonuç vereceğinin saptandığı “eleme” yoluyla başlar. Geleneksel olan tek boyutlu süreçler genellikle karmaşıktır; çünkü geniş bir prosedürü, istisnaları içermeleri gerekmektedir. Çok çeşitli süreçler ise, tam aksine daha kolay ve basittir. Çünkü her çeşit süreç, kendisine uyan olaylarla ilgilenir. Özel ve istisna bir durumu yoktur (Yalnız, 2006).

- ***İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir:*** Geleneksel yapıdaki organizasyonlarda işler, uzmanlar tarafından organize edilmektedir. Değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerdeki işler ise, birbirlerinden bağımsız organizasyonların bir araya getirilerek karar vermeleri sürecine dayanır (Erden, 2006).

Geleneksel organizasyonlarda uzmanlar tarafından yürütülen işler, işletmelere pahalıya mal olur; çünkü işletmedeki birçok departmanın katılması gerekir. Ayrıca gerekli olan tüm belgelerin incelenmesi ve süreçteki tüm parçaların bir araya getirilmesinden doğan genel giderler de bulunmaktadır. Oysa işlerin, organizasyonların ötesine geçirilerek planlanması, bu giderleri de ortadan kaldırır. Örneğin kırtasiye malzemelerinin alınmasının, işletmenin satın alma departmanı tarafından yapılması yerine; ürüne ihtiyaç duyan departman tarafından önceden pazarlık yapılarak hazırlanmış olan fiyata göre yapılması, sürece daha çok departmanın katılmasını önler (Yalnız, 2006).

Değişim mühendisliğinin bu kuralı doğrultusunda; işin, örgütsel sınırların ötesine geçirilmesi sağlanır; ayrıca birbirleriyle ilgili ve aynı yerde yapılabilecek olan faaliyetleri birleştirilir ve bu sayede, işletmelerin toplam performanslarının artması sağlanır (Ilıkkın, 2005).

- ***Kontrol ve denetimler azaltılır:*** Geleneksel yöntemlerin uygulandığı işletmelerde personellerin süreçleri istismar etmelerini önleyen kontrol ve denetimler oldukça fazladır. Örneğin bir mal satın alma sürecinde, satın alma departmanı, malı talep eden personelin imzasını kontrol edip o personelin, o fiyattaki malı almaya yetkili olup olmadığını ve bütçenin departmana uygunluğu kontrol edilir. Bu süreçteki amaç, işletmedeki personellerin, almamaları gereken malı almalarını önlemektir (Yalnız, 2006). Sözü edilen tüm bu kontrollerin gerçekleşmesi, zaman ve işgücünde gereksiz harcamalara neden olur (Erden, 2006).

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde ise; kontroller, işin yapıldığı anda değil, genel ya da geciktirilmiş kontroller şeklinde yapılır. Bu süreç aynı zamanda maliyeti düşürürken, kontrol nedeniyle oluşan diğer yüklerin de ortadan kaldırılmasını sağlar ve işin kötü niyetli kullanılmasını da önler (Yalnız, 2006).

- ***Tek temas noktasını bir vaka yöneticisi oluşturur:*** Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerin diğer bir özelliği de, “vaka yöneticisi” denilen personellerdir. Bu yöntem genellikle, karmaşık ya da tek bir kişi tarafından yapılamayacak kadar dağınık olan süreçlerde işe yarar (Yalnız, 2006).

Bu vaka yöneticileri, yüzeysel bilgilere sahip olan geleneksel bir müşteri temsilcisinden ayırt edebilmek için, çoğu kez “yetkilendirilmiş müşteri temsilcileri” olarak adlandırılmışlardır (Ilıkkan, 2005).

- **Merkeziyetçi / Yerinden yönetilen işler yaygınlaştırılır:** Veri tabanları veya telekomünikasyon şebekeleri gibi bilgi teknolojilerinin uygulandığı işletmelerde; birbirlerinden bağımsız ya da merkez ile ilişkisi olmayan gruplar aracılığıyla müşterilere kolaylıkla ulaşılabilir (Ilıkkan, 2005). Örneğin; saha satış temsilcileri, telsiz modemler aracılığıyla merkez ofise ya da işletmelerin genel merkezlerine bağlanabilen laptoplarla desteklenmeleri, toplanan bilgilerin satıcılara anında ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca kullanılan bu yazılımlara belirli bazı kontrol sistemleri yerleştirilmiştir; bu sayede satıcıların yüksek fiyat vermelerinin ya da işletmenin karşılayamayacağı teslimat programlarının engellenmesi sağlanır (Erden, 2006).

Yukarıda sözü edilen tüm bu kuralların ya da prensiplerin, değişim mühendisliğinin uygulandığı tüm süreçlerde uygulanması mecburi değildir. Çünkü değişim mühendisliğinin uygulandığı her süreç birbirine benzememektedir. Yeni bir tasarımın yaratılabilmesi için anlayış, yaratıcılık ve yargı gücü gerekir. Ayrıca tüm bu kurallar, değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçleri destekleyen görevlerin ve organizasyonların tasarlanması için de gereklidir (Yalnız, 2006).

3.10.2.3. Değişim Mühendisliğinin Amaçları

Günümüzde faaliyet gösteren birçok işletme, çeşitli özel amaçlarına ulaşabilmek için değişim mühendisliğini kullanır. Bu uygulamayı kullanan işletmelerin birtakım amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlardan en önemlileri şunlardır (Ölmez, 2008):

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilmektir. Bu amaçla, ürün ve hizmetin kalitesi sürekli olarak artırılmaya çalışılır ve değişim mühendisliği yoluyla, tüketicilerin memnuniyetleri sağlanmaya çalışılır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde yapılan sürekli iyileştirmeler (kaizen), müşterilere avantaj sağlar ve işletmenin maliyetlerini azaltarak mali açıdan başarı sağlar.

- İşletmelerin rakiplerine karşı başarılı olmasını sağlayabilmek ve teknolojik gelişmeler aracılığıyla, işletmedeki süreçlerin güncel olmasını sağlamak değişim mühendisliğinin uygulanmasındaki amaçlardan biridir.

Değişim mühendisliği aracılığıyla işletmelere getirilen değişimler, işletmeyi pazarda daha başarılı bir konuma getirir ve yoğun rekabet koşulları içerisindeyken bile işletmeyi, rakiplerinden bir adım ileriye götürebilmeyi başarır. Değişim mühendisliğinin uygulanmasındaki amaçları ya da nedenleri özetle belirtecek olursak, aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akdağ, 2014):

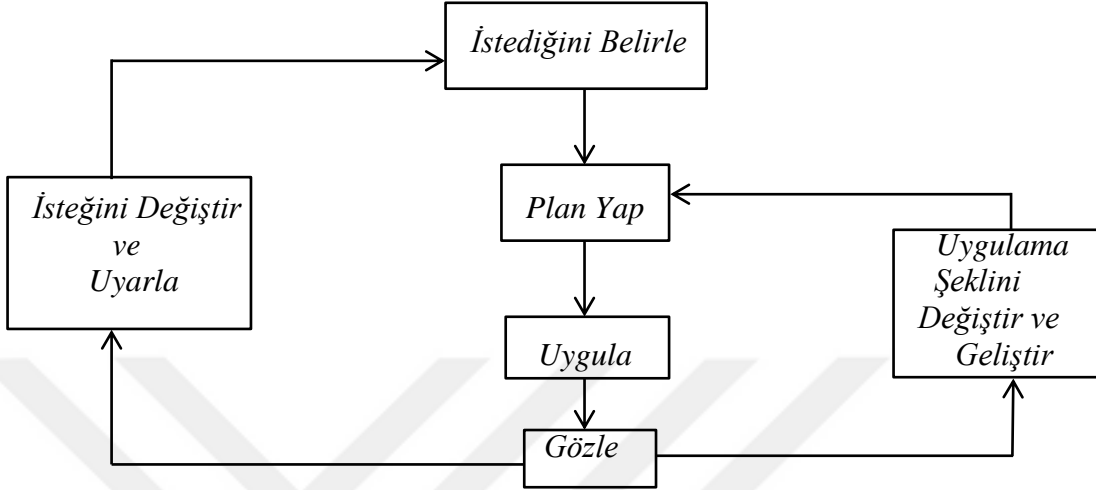
- Müşteri odaklı olmak
- Katılımcı olmak
- Kaliteli işgücüne sahip olmak
- Bilgi odaklı olmak
- Amaç birliği sağlamak
- Dinamik olmak
- Planlı, programlı olmak
- Sorumluk bilinci olan bir yönetim oluşturmak

3.10.2.4. Değişim Mühendisliğinin Uygulanma Süreci

Değişim mühendisliğine aynı zamanda “süreç yenileme” de denmektedir. Çünkü değişim mühendisliğinin esas felsefesi, işbölümünden vazgeçip, işin en başından en sonuna kadar bir personelin yapabileceği şekilde tasarlanmasına dayanmaktadır. İşletmeler değişim mühendisliğini uygulamadan önce ne istediklerini açık ve net bir şekilde bilmelidirler. Ardından, “değişimi istiyor muyuz, niçin değişmek istiyoruz, neyi değiştireceğiz?” gibi soruları kendilerine sormalıdır ve bu doğrultuda amaçlarını belirlemelidirler (Ölmez, 2008).

Genel olarak bakıldığında insanlar, yöneticiler, faaliyetler hep birbirlerine bağlıdır; bu nedenle işletmedeki her şey değişmektedir. Tabi işletmeler değişime başlamadan önce, bu değişime ihtiyaç duyduklarının bilincinde olmalıdırlar. Ayrıca müşterilerin ihtiyaçları iyi belirlenmeli ve personellerin aralarındaki iletişim daha etkili olmalıdır. Değişim mühendisliğinin uygulanabilmesi için, değişimi

göğüsleyebilecek bir lidere ve değişimi gerçekleştirecek personellere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreçte personellerin motivasyonları, bütünleşmeyi ve katılımı da sağlamaktadır. Bu da, değişim mühendisliğinin gerçekleştirilmesinde insanların büyük oranda etkili olduklarını göstermektedir (Ölmez, 2008).



Şekil 8- Değişim Mühendisliğinin Aşamaları

Kaynak: Ölmez, Y. (2008). Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, s. 26.

Yukarıdaki şekilde, değişim mühendisliğinin uygulanma süreci gösterilmektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi, işletmeler öncelikle değişime için ihtiyaç duyduklarını yani isteklerini belirlemelidirler. Ardından gerekli planlar yapıldıktan sonra, değişimin uygulanma aşamasına geçilir ve değişimin örgütteki etkileri kontrol edilir. Bu kontrolün ya da denetimin ardından, eğer değişim istenilen şekilde olamamışsa değişimin uygulanma şekli değiştirilir ya da geliştirilir ve yeniden plan yapılarak aynı süreç devam eder. Gözlemin ardından, eğer yapılması gereken yeni değişimler varsa istek değiştirilir ve aynı süreç, en baştan başlayarak aynı şekilde devam eder.

Değişim mühendisliğinin uygulanma süreci ile ilgili yapılan literatür araştırmasında, değişim mühendisliğinin birçok uygulama aşaması olduğu bulunmuştur. Değişim mühendisliğinin bu aşamaları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin yapısı gereği kültürel ve yönetsel farklılıklar gösterebilmektedirler. Söz konusu bu aşamaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Akdağ, 2014):

- Liderlerin ve değişim mühendisliği ekibinin belirlenmesi
- Ne yapılması gerektiğinin öğrenilmesi
- Değişim planının yapılması
- Harekete geçme ve değişimin tanıtılması
- Değişimin uygulanması
- Değişime karşı direnişlerin ortadan kaldırılması
- Değişimin denetlenmesi

3.10.2.5. Değişim Mühendisliğinin İşletmelere Olan Katkıları

İşletmelerin, değişim mühendisliğini uygulamalarının kendilerine sağladığı birtakım katkılar ve değişiklikler bulunmaktadır (Ölmez, 2008). Değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerde oluşan bu değişiklikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Qasimov, t.y.):

- ***İş birimleri, işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir:*** Değişim mühendisliğinin işletmelere sağladığı bu katkıyı şu şekilde açıklamak mümkündür: Herhangi bir sürecin tamamını gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek faaliyet gösteren personellerin yeniden yapılandırılması; bunun, işi gerçekleştirebilmek için personelleri organize edebilmenin en mantıklı yolu olduğunu gösterir. Yani süreçteki personeller (süreç ekibi), eski bölüm yapısının yerine geri geçer. Bu personellerin normalde yaptıkları iş değiştirilmez; yalnızca, işi ayrı ayrı, değişik departmanlara dağılmış bir şekilde yapmak yerine, bir araya gelerek yapmaları sağlanır. Bu sayede, örgütte birbirlerinden ayrı çalışan personeller yeniden bir araya getirilir ve bu gruba da süreç ekibi denilir (Yalnız, 2006).
- ***İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişir:*** Değişim mühendisliğinin uygulandığı sürecin personelleri, değer üretmeyen işlere daha az; değer üreten işlere ise daha fazla zaman ayırırlar. Bu sayede, personellerin işletmeye olan katkıları artar ve dolaylı olarak çalışanların maddi olanakları da artar (Yalnız, 2006).

Süreç ekibindeki her bir personelin farklı yeteneği ve becerisi bulunmaktadır. Bu nedenle, yapılan işler her zaman aynı değildir. Ekibin her üyesi, süreçteki aşamaları bilir ve bu aşamaların birçoğunu yerine getirir (Yalnız, 2006). Ayrıca değişim mühendisliğinin uygulandığı süreç takımlarında, personellerin tümüne birden sorumluluk verilir. Verilen bu görevler, çok boyutlu bir şekilde planlanmıştır ve her personelin yapılan işin bilincinde olması ve işin akışına uygun davranması gerekmektedir. Çünkü görevlerin çok boyutlu olması sayesinde; kontrol, onay bekleme, gözlem, ürün ya da hizmete değer katmayan ve üretimin gecikmesine yol açan işler de ortadan kaldırılmış olur (Ilıkkan, 2005).

- ***Personellerin rolleri, kontrol edilenden yetkilendirilene doğru değişir:*** Büyük bir sorumluluğa sahip olan süreç ekiplerinde faaliyet gösteren personellerin iş tecrübeleri ve aldıkları eğitimlerinin iyi olmasının yanı sıra, müşterilerin memnuniyetlerini de sağlayacak biçimde motive edilmiş olmaları gerekmektedir. Ayrıca bu personeller, değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerde kendi kurallarını kendileri koyarlar. Bu süreçte, personellere iş ve mali desteğin yanında, yetki de verilmektedir (Ilıkkan, 2005).
- ***İşe hazırlama, yetiştirmeden eğitime doğru değişir:*** Geleneksel yöntemlerin benimsendiği işletmelerde, personellerin neyi, nasıl yapacakları gösterilirken değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerde faaliyet gösteren personellere neyin, niçin yapılması gerektiği gösterilir. Bu sayede, personellerin işe bakış açıları genişletilir ve eğitim yoluyla, değişime daha kolay uyum göstermeleri sağlanır (Ilıkkan, 2005).

Yetiştirme kavramı, personellerin becerilerini ve niteliklerini artırarak, onlara, bir görevin “nasıl” yapılacağına öğretmesini kapsar. Eğitim kavramı ise, tahminleri ya da düşünceleri geliştirerek işin “niye” yapılacağına öğretmesini kapsar. Yani değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerde, eğitilmiş bireylerin öncelikli olarak işe alınmasına önem verilir (Yalnız, 2006).

- ***Performans ölçümünün ve ücret politikalarının odak noktası, faaliyetten sonuçlara doğru değişir:*** Değişim mühendisliğinin işletmelere olan katkılarından biri de, işletmelerin, ücret konusundaki düşüncelerini tekrar gözden geçirmelerini sağlamaktır. Örnek olarak, değişim mühendisliği sürecinde faaliyet gösteren bir personelin gösterdiği performans, sonraki yıllarda göstereceği performansın garantisi değildir. Bu nedenle, değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerde performansın, yaratılan değerle ya da faaliyet sonucuna göre belirlenmesi ve ücretin de, buna göre belirlenmesi gerekmektedir (Yalnız, 2006). Yani değişim mühendisliğindeki süreç ekibinin yarattığı ürünün ya da hizmetin gerçek bir değeri bulunmaktadır (Ilıkkın, 2005).
- ***İlerleme kriterleri, performanstan yeteneğe doğru değişir:*** Değişim mühendisliği, uygulandığı işletmenin yapısını değiştirirken kültürünü de değiştirir. Ayrıca değişim mühendisliğini uygulayan personeller, üstler için değil; müşteriler için çalıştıklarının bilincinde olmalıdırlar ve personellerin buna inanmaları, işletmede uygulanan ödüllendirme politikasıyla mümkün olmaktadır. İşini iyi yapan bir personele, yaptığı bu iş için ikramiye vermek uygundur; fakat onu yeni bir işe terfi ettirmek her zaman uygun bir ödül değildir. Değişim mühendisliğinde de durum aynıdır; yani personelin yeni bir göreve terfi ettirilebilmesi, performansının değil; sahip olduğu yeteneğinin bir sonucudur (Yalnız, 2006).

Yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan bu maddelere ek olarak verilebilecek birtakım maddeler vardır. Bunlar: “Yöneticiler, amirden antrenöre doğru değişir; örgüt yapıları, hiyerarşiden sadeliğe doğru değişir; üst düzey yöneticiler, skor tutuculuktan lidere doğru değişir” (Qasimov, t.y.). Değişim mühendisliğinin, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücüne olan etkilerini de, aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kamil Çelebi, 2010):

- Kalite artışı sağlar
- Hizmet artışı sağlar
- Verimlilik artışı sağlar
- Maliyet azalması sağlar
- Başarılı sonuçların elde edilmesini sağlar

Tüm bu bilgilerin ardından değinilmesi gereken son nokta da, değışim mühendisliği ile TKY arasındaki benzerlikler ve farklılıklardır. Bu benzerlikleri ve farklılıkları, bir sonraki başlıkta ayrıntılı bir biçimde görmek mümkündür.

3.11. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN YÖNETİM İNOVASYONUNA OLAN ETKİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

TKY ile değışim mühendisliği, birbirleriyle yakından ilişkili olan iki kavramdır ve aşağıda, TKY ile değışim mühendisliği karşılaştırılmakta olup aralarındaki benzerliklere ve farklılıklara sırasıyla yer verilmektedir.

Öncelikle TKY ile değışim mühendisliğinin aralarındaki benzerliklere yer verilecek olursa, bu benzerlikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ilıkkan, 2005):

- Üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyulması
- Müşteri odaklı faaliyet gösterilmesi
- Çalışanların güçlendirilmesine büyük önem verilmesi
- Takım çalışmasına büyük önem verilmesi
- Eğitime büyük önem verilmesi

Genel olarak bakıldığında her ikisi de, müşteriye odaklanmayı esas alır ayrıca süreci tanımlayabilmeye ve var olan problemleri tespit etmeye yarar (Gore, 1999). Bu yaklaşımların ikisinde de elde edilen sonuçlar, ölçülebilir yani niceldir ve elde edilen sonuçlar, başta belirlenen hedeflerle sürekli olarak karşılaştırılır (Ilıkkan, 2005).

TKY ile değişim mühendisliğinin benzer yönlerine ek olarak şunları da söylemek mümkündür: Kaliteli bir biçimde faaliyet gösteren işletmeler, TKY'yi de, değişim mühendisliğini de uygulayan birçok işletmeyi inceleyip onların deneyimlerinden yararlanabilirler. İkisinde de üst düzey yönetimin desteği ve kararlılığı gereklidir. İkisinde de takım çalışması esas alınır ve bunun sürekliliği sağlanır. Bu iki uygulamada da yeni tekniklerin, araçların ve terimlerin, işletmede faaliyet gösteren tüm personele öğretilmesi önemlidir (Jarrar and Aspinwall, 1999).

Gerek TKY olsun gerek değişim mühendisliği olsun, ikisi de sürecin verimliliğini ölçerken oldukça dikkatli olmayı gerektirir. Ayrıca her ikisi de, sürecin iyileştirilmesinde ve değişim çalışmalarında başarılı olabilmek için, etkili ve verimli bir davranış gerektirir (Ciptono, 2007).

Değişim mühendisliği ve TKY arasında benzerlikler olduğu gibi, farklılıklar da bulunmaktadır ve bu farklılıkları aşağıdaki tabloda belirgin bir biçimde görmek mümkündür (Jarrar and Aspinwall, 1999):

Tablo 12- TKY ve Değişim Mühendisliği Arasındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi	Değişim Mühendisliği
Geleneksel bir teknik ve sağduyu oluşturur	Müşterilerden, rakiplerden ve paydaşlardan gelen harici bir baskı oluşturur
Başlangıç noktası, mevcut olanı standartlaştırmak ve süreçleri analiz edip geliştirmektir	Sistemleri eski olarak görmek ve değiştirip yeniden tasarlamaktır
Değişimin sıklığı, sürekli ve artan bir biçimdedir	Değişimin sıklığı, bir kereliktir ya da ara sıradır
Odak noktası, sistemin bileşenleri ya da bireysel faaliyetlerdir	Odak noktası, makro süreçler ve çekirdek süreçlerdir
Müşterilere odaklanırken iç müşterilere (ürün ya da hizmetin üretilmesi sürecine katkı sağlayan her departmana) ve dış müşterilere eşit önem verilir	Dış müşterilere (acentelere, tedarikçilere, toptancılara, perakendecilere, araçlara vs.) önem verilir, iç müşteriler ise dikkat dağıtıcı bir unsur olarak görülür (ne kadar az departman olursa iş, o kadar kolay yapılır)
Değişimin seviyesi mevcut işlemler içindir ve artan bir gelişme düzeyindedir	Değişimin seviyesi, yeni olan tüm süreçlerdir ve devrimci, radikal değişiklikler yapılır
Her personelin bir arada olduğu toplam bir katılım esastır (tüm bireyler, çalışma grupları ve bazı takımlar)	Değişim mühendisliği ekibi katılır (tüm çalışanların katılımı gerekli değildir)

Kararlar aşağıdan yukarıya doğru alınır	Kararlar yukarıdan aşağıya doğru alınır ve yoğundur
Personelin güçlendirilmesi çok önemli görülür	Personelin güçlendirilmesi bazı durumlarda önemli görülür
Dezavantajları arasında, iyileştirmelerin küçük olması yer alır çünkü TKY'nin sonuçlarını görebilmek uzun zaman alır	Çoğu durumda yüksek maliyet getirmesi, en büyük dezavantajdır
Kaynakların en düşük seviyede olduğu zaman da uygulanabilir ve zaman içinde tutarlı iyileşmeler olur	Eski süreçler silinir, değişimi getirir ve tutarlı iyileşmeler sağlanır
Dar kapsamlıdır ve süreç iyileştirme faaliyeti genellikle tek kişi tarafından yapılır	Tüm organizasyonu kapsayan geniş bir etki yaratır
Orta düzeyde bir risk içerir	Yüksek düzeyde bir risk içerir
İstatistiksel süreç kontrolünden yararlanır	Bilgi teknolojilerinden yararlanır
İşletmeye geri dönüşü yavaş, küçük ve sürekli iyileştirmeler şeklindedir	İşletmeye geri dönüşü etkileyicidir

Kaynak: Jarrar, Y.F. and Aspinwall, E.M. (1999). Integrating Total Quality Management And Business Process Re-Engineering: Is It Enough?, Total Quality Management, Vol: 10, No: 4&5, p. 587.

Yukarıda yer alan Tablo 12'de TKY ile değişim mühendisliği arasındaki farklılıkları belirgin bir şekilde görmek mümkündür. Bu farklılıkları maddeler halinde aşağıda genel olarak görmek mümkündür (Ilıkkın, 2005):

- TKY ile değişim mühendisliği arasındaki en büyük fark, hedeflenen değişimin boyutu ve hızıdır. Değişim mühendisliğinin uygulandığı işletmelerde büyük değişimler hedeflenirken, TKY'de daha ufak çapta ve küçük gelişmeler söz konusudur. Ayrıca değişim mühendisliğinde işler daha hızlı gerçekleştirilirken TKY'de işler, daha yavaş ve ağırdır.
- TKY'de de, değişim mühendisliğinde de süreçler oldukça önemlidir, TKY'de var olan süreçlerle ilgilenilir ve bu süreçler, Japonların kaizen adı verilen yöntemiyle iyileştirilmeye çalışılırlar. Fakat değişim mühendisliğinde, var olan süreçler tamamen ortadan kaldırılır ve yeni süreçler tasarlanır. Yani değişim mühendisliğinde süreç, bir harita misali boş bir kâğıda çizilir.
- TKY'de küçük yatırımlar söz konusudur ve uzun vadeli faaliyetlerin bir araya getirilmesiyle uygulanır. Fakat değişim mühendisliğinde durum farklıdır. Değişim mühendisliğinde, büyük yatırımlar söz konusudur (bilgi teknolojileri vb.) ve çok daha fazla finansman kaynağı gerektirir.

- Değişim mühendisliği uygulanırken, müşterilerin istediği kalitenin sağlanabilmesi ya da geleceğe yönelik yatırımlar yapabilmek için, tecrübeli bazı personeller görevlerinden alınabilir. Bu açıdan bakıldığında değişim mühendisliği, TKY'nin tersine, tecrübeli personellerde bile bir korkunun oluşmasına yol açar, bu da yer yer verimliliği düşürür.
- TKY anlayışında aşağıdan yukarıya doğru bir iyileştirme anlayışı hâkimken; değişim mühendisliği anlayışında durum farklıdır ve personeller, üst yönetim tarafından yönlendirilirler; yani yukarıdan aşağıya doğru bir anlayış vardır.
- TKY anlayışının odak noktası, kaliteli mal ya da hizmet üretimi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Fakat değişim mühendisliğinin odak noktası, değer yaratmayan ya da organizasyona olumlu bir katkısı olmayan süreçlerin en aza indirilmesidir.
- TKY anlayışında, açıklanamayan sapmaların en aza indirilmesi için istatistiksel araç ve teknikler kullanılır. Fakat değişim mühendisliğinde, sapmaları artıran teknolojik ve örgütsel çeşitli faktörler belirlenir ve bunlar değiştirilmeye çalışılır.

Ayrıca değişim mühendisliğinde, bilgi sistemlerinin ve örgütsel yapıların oluşması daha hızlıyken; TKY'de bunun için zaman alıcı eğitimler ve kültürel değişimler gereklidir ve bu da süreci uzatır (Ciptono, 2007).

3.12. HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI, YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE YÖNETİM İNOVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan liderlik kavramı ile ikinci bölümünü oluşturan insan kaynakları yönetimi kavramının aralarındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara literatür kapsamında bakıldığında;

- **Görmüş (2009).** Bu çalışmada, günümüzde değeri daha da iyi anlaşılan entelektüel sermaye kavramına değinilmiş ve bu kavramın, örgütü yönlendiren yöneticiler ile nasıl yakından ilişkili olduğu anlatılmıştır. Bu çalışmada bir anlamda, insan sermayesi ne kadar etkin kullanılırsa ve o sermayeyi kullanan

yönetici, lider ne kadar etkin olursa; organizasyonun insan kaynaklarının yönetilmesinin de o kadar etkin olduğu anlatılmaktadır. Çalışmada ayrıca, işletmelerin sürdürülebilir rekabetinin de bu yolla dolaylı olarak artacağı anlatılmıştır.

- **Özşahin ve Zehir (2011).** Bu çalışmada, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanıldığı işletmelerde, yüksek performansı sağlayan etkenler araştırılmış ve bu etkenler arasında liderlik unsurunun da olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmış ve İstanbul Sanayi Odası'nın her sene hazırladığı "Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Firması" sıralamasında bulunan ve yüksek performanslı olarak adlandırılan firmalardan 125 tanesinin 343 yöneticisi üzerinde uygulanmıştır ve çalışma 2008-2010 yılları arasında yürütülmüştür. Ayrıca yüksek performans ile liderlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna da varılmıştır.
- **Mustafa, Richards & Ramos (2013).** Bu çalışmada YPIKYU, bilgi paylaşımı ve kurumsal girişimcilik açısından iki boyutta ele alınmış ve bunları etkileyen bir arabuluculuk modeli geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, Malezya'da faaliyet gösteren bazı firmalardan seçilen 292 orta düzeyde yönetici üzerinde yapılan anket sonucunda, YPIKYU'nun, bilginin paylaşılmasında önemli rol oynayan yöneticiler veya liderler ile yakından ilişkili olduğu ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan diğeri de, YPIKYU'nun işletmelere olumlu katkıları göz önüne alındığında, liderlerin veya yöneticilerin, bilgi paylaşımında işletmede arabuluculuk görevi de gördüğüdür.

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan insan kaynakları yönetimi kavramı ile üçüncü bölümünü oluşturan yönetim inovasyonu kavramı arasındaki ilişkinin incelendiği ve bu çalışmada yararlanılan kaynaklar ise;

- **Chen and Huang (2009).** Yapılan bu çalışmada, bilgi temelli bir görünümün, İKY ve inovasyon arasındaki ilişkide olan rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda örneklem olarak 146 firma seçilmiş ve analiz olarak regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak da, İKY'nin inovasyon üzerinde olumlu etkisi

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, İKY uygulamaları ile inovasyon arasındaki ilişkide, bilginin yönetilmesinin, bir arabuluculuk görevi gördüğü de anlaşılmıştır.

- ***Peçen (2012)***. Yapılan bu çalışmada, İKY'nin, işletmelerin yenilikçilik düzeylerine olan etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda, Amerika'daki bazı eğitim kurumlarında çalışan 546 personele ve Türkiye'de bankacılık alanında faaliyet gösteren 351 personele bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuç; İKY uygulamalarının, örgütün yenilikçiliği ya da inovasyon düzeyi ile aralarında pozitif yönde ilişkilerin olduğu ve birbirlerini olumlu etkiledikleridir. Bu çalışmadan da anlaşılacağı gibi, yöneticiler ve liderler, örgütün yenilikçilik düzeyinin artmasını hedeflemişlerse örgütün tüm karar ve uygulamalarına önem vermelidir. Bu karar ve uygulamalar, olabildiğince yenilikçi olmalıdır. Ayrıca, çalışmada ulaşılan diğer bir sonuç da; işletmelerdeki takım çalışmalarının, sürekli bir gelişim ve eğitimin, adil bir performans değerlendirme sisteminin ve uygun bir ödüllendirme sisteminin olması, örgütün yenilikçilik düzeyinde belirgin bir artışa yol açmaktadır yani bu da inovasyon faaliyetlerinin zeminini hazırlamaktadır.
- ***Eryiğit (2013)***. Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren AR-GE bölümlerine yönelik olarak yapılmıştır ve bu çalışmada İKY uygulamalarının inovasyona olan etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odası'nın 2011'de yayınladığı listede ilk 1000'de yer alan işletmelerin 250'si tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiştir ve seçilen bu işletmelerin yöneticilerine bir anket çalışması uygulanmış ve çalışmanın sonuçları, Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonunda elde edilen bulgular arasında; İKY uygulamalarından olan takım çalışması, ödüllendirme ve eğitim uygulamaların, işletmelerin yenilik performansları ile aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu da bulunmaktadır.

- **Kayran (2013).** Bu çalışmada ise, inovasyon odaklı bir şekilde uygulanan İKY uygulamalarının Türkiye’de ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla ele alınan İKY uygulamalarının, inovasyon ile arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir. Ayrıca, Mersin’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin personellerine bir anket uygulanmıştır ve İKY uygulamalarından olan eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirmenin, inovasyon ile aralarında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İKY uygulamalarından olan personel seçme, işe alım, takım çalışması ve problem çözmenin, inovasyon ile aralarında herhangi bir ilişki bulunmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bu çalışma sonucunda ayrıca, turizm işletmelerinden olan otellerde uygulanan İKY uygulamalarının, yeteri kadar ve tam anlamıyla inovasyon çalışmalarını etkileyemediğini söylemek mümkündür.

Son olarak; çalışmanın birinci bölümünü oluşturan liderlik kavramı ile üçüncü bölümünü oluşturan yönetim inovasyonu kavramı arasındaki ilişkinin incelendiği ve bu çalışmada yararlanılan kaynaklar ise;

- **Gümüşlüoğlu (2009).** Bu çalışma, nitel bir çalışmadır ve çalışmada; günümüzde hızla değişen örgütlerde dönüştürücü liderlerin de varlığının önemi belirtilmiş ve inovatif bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için sayıları gittikçe artan ve yeni bilgiler üretmeleri ve inovasyon yapmaları istenen bu liderlerin örgütü yönetmelerinin, günümüzde çok önemli bir konuma geldiği anlatılmıştır. Bu çalışmada verilen bilgilere göre, literatür incelendiğinde elde edilen sonuç; yönetsel becerileri yüksek olan, personellerin ruhsal durumlarını ve motivasyonlarını önemseyen, katılımcılığı ve takım ruhunu esas alan liderlerin bulunduğu örgütlerin, inovasyon performansı açısından daha başarılı olduğudur.
- **Yılmaz ve Karahan (2013).** Bu çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzları, örgütün yapısı ve çalışan inovasyonu arasındaki ilişkiler uygulamalı bir biçimde araştırılmıştır. Çalışmada ele alınan liderlik tarzları da, dönüştürücü ve etkileşimli olmak üzere iki tanedir ve bu liderlik tarzlarının, örgütün yapısına ve çalışan inovasyonuna olan etkileri kıyaslanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar özetlenecek olursa; çalışanların kişilik özellikleri, buldukları

takımın özellikleri ve örgütün sahip olduğu özellikler etkili ve verimli olduğu sürece, örgütte inovasyon var olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların inovatif faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetleri, müşteri odaklı bir şekilde gerçekleştirmeleri, inovatif bir kültür ortamında gerçekleşebilmektedir. Çalışmadan elde edilen diğer sonuçlar ise, aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir:

- ❖ Bağımsız değişken olan liderlik tarzı, örgütün iklimini pozitif ve güçlü bir yönde etkileyirken çalışan inovasyonu üzerinde anlamlı herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- ❖ Örgüt iklimi ve çalışan arasındaki ilişki incelendiğinde, örgüt ikliminin, çalışan inovasyonu üzerinde %1'lik bir anlamlılık düzeyinin bulunduğu ve bunun pozitif ve güçlü bir yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- ❖ Örgütte faaliyet gösteren liderlerin tarzlarının, çalışan inovasyonu üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, her iki liderlik tarzının da, çalışan inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- **Ünal (2014).** Bu çalışma da, nitel bir çalışmadır ve günümüzün değişen koşullarında öne çıkan inovasyon kavramı ile örgütlerde faaliyet gösteren liderler arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmada, günümüzde ön plana çıkan kavramlardan biri olan değişimin de, günümüzdeki liderlerin önceden karşılaştıkları değişimlerden çok daha büyük ve etkili bir değişim olduğu anlatılmıştır. Bu nedenle, örgütlerin yapılarında da çeşitli değişimlerin yaşandığı ve bu süreçte liderlerin çok önemli bir rol oynadıkları anlatılmıştır. Günümüzde hızla yaşanan özellikle teknolojik alandaki gelişmeler ve müşterilerden gelen çok çeşitli talepler; liderleri, giderek dönüştürücü liderler olmaya yöneltmiştir ve etkili bir inovatif örgüt kültürünün bu şekilde oluşabileceği, çalışmada belirtilen hususlardan biridir.

Örgütler, piyasadaki diğer rakipleri ile ister istemez girdikleri piyasada farklı olma, öne çıkma ihtiyacı güderler ve bunu sürekli hale getirmek isterler. Bu da, işletmeleri, liderleri, yöneticileri yenilik arayışı içine sürüklemektedir. Bu arayışın, yöneticilerle yakından ilişkili oluşu, yönetim inovasyonu kavramını doğurmuştur. Sonuç olarak, her yeniliğin altında yatan asıl nedenin, rekabet duygusu olduğu

anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yönetim inovasyonu kavramının, aslında hizmetkâr liderlik kavramıyla ve yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yani her inovasyon faaliyetinin, insan ile bağlantılı olduğu düşünülürse, bu insanların yüksek performans göstermeleri de oldukça önemlidir. Bu açıdan düşünüldüğünde ve literatür incelendiğinde, genelde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının personel devir hızına, işletme performansına, satışlara vs. etkisi ve hizmetkâr liderlik ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki, hizmetkâr liderliğin, inovasyon faaliyetleri ile aralarındaki ilişki incelenmiş fakat çalışmanın ana başlıklarını oluşturan hizmetkâr liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yönetim inovasyonu kavramları daha önce bir arada hiç incelenmemiştir. Bu da, çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

4. BÖLÜM: HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞI, YÜKSEK PERFORMANSLI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE YÖNETİM İNOVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK AYDIN İLİ UYGULAMASI

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Yapılan bu çalışmanın amacı, örgütlerde veya işletmelerde uygulanan hizmetkâr liderlik davranışı, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yönetim inovasyonu faaliyetlerinin aralarında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir.

Türkiye'de hem inovasyon kavramını, hem hizmetkâr liderlik kavramını hem de yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bir arada inceleyen bir çalışma yapılmamıştır. Yapılan bu çalışma da, bu açıdan bakıldığında Türkiye'de gerçekleştirilen akademik çalışmalar arasında bir ilk konumunda bulunmaktadır.

4.2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın kapsamını, Aydın'ın Kuşadası ilçesinde bulunan ve turizm sektöründe faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Bu kapsamda 40'ı kadın, 65'i erkek olmak üzere toplam 105 personele ulaşılmıştır. Ulaşılan bu personellere çalışmanın anketi uygulanmıştır. Uygulanan bu anket, 61 sorudan ve 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini; ikinci bölümünde, liderlerinin hizmetkâr liderlik düzeyini ve üçüncü bölümde ise, yönetim inovasyonunun uygulanma düzeyini tespit etmeye yönelik bazı ifadelerle katılıp katılmadıklarına ilişkin sorular sorulmuştur. Çalışmada turizm sektörünün seçilme nedeni ise, hizmet faktörünü bünyesinde barındırmasından dolayı, insanların en etkili olduğu sektörlerden biri olmasıdır.

Anket uygulanan otellerde bulunan insan kaynakları departmanında az sayıda personelin çalışıyor olması, çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Hatta uygulama aşamasında 4 yıldızlı bir otelde insan kaynakları departmanında yalnızca bir personelin çalıştığı da görülmüştür. Bu da örnekleme daraltmıştır. Ayrıca literatüre yeni giren bir kavram olan yönetim inovasyonu da, analizde sınırlamalara neden olmuştur. Çünkü ulaşılan personellerin çoğunun bu kavram hakkında bilgi sahibi

olmadıkları ve anket formunda bu bölümde yer alan sorulara da çekimser cevaplar verdikleri belirlenmiştir. Bu da, konunun kısıtlılığını göstermektedir.

4.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın yöntemini; hizmetkâr liderlik davranışlarını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanan işletmelerin bu davranışlarının, yönetim inovasyonuna nasıl bir etki yaptığı oluşturmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünü oluşturan hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan sevgi ve fedakârlık ölçekleri, Baytok ve Ergen'in (2013) "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı çalışmasında kullandığı ölçeklerden uyarlanmıştır. Hizmetkâr liderliği oluşturan diğer ölçekler ise Aslan ve Özata'nın (2011) "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması" adlı çalışmasından uyarlanmıştır.

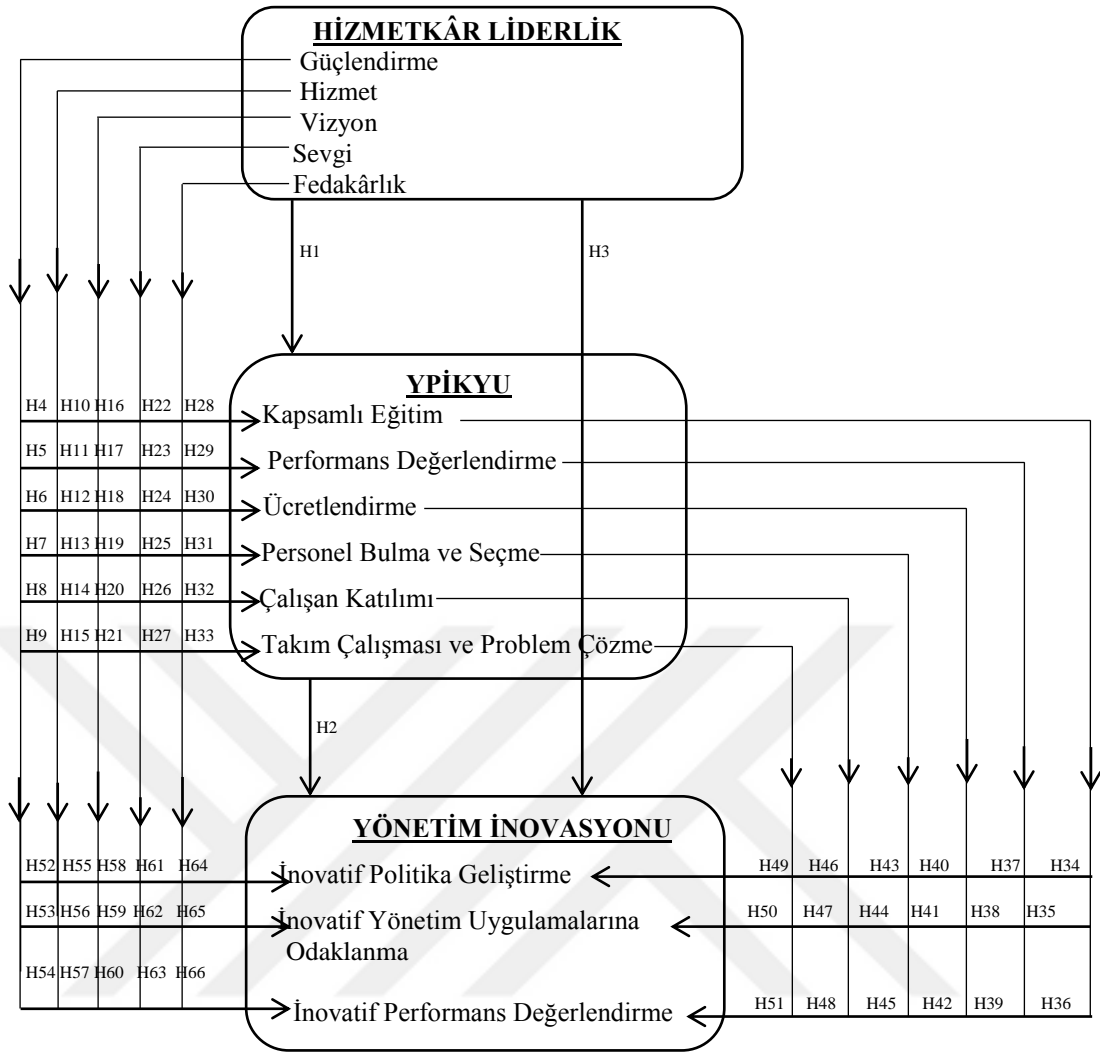
Anket formunun ikinci aşamasını oluşturan YPIKYU ölçeğinin alt boyutlarından olan takım çalışması ve problem çözme ölçekleri, Kayran'ın (2013) "Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları" adlı çalışmasından uyarlanmıştır. YPIKYU'nu oluşturan diğer ölçekler ise, Kalemci'nin (2013) "İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü" adlı çalışmasından uyarlanmıştır.

Formun son bölümünü oluşturan yönetim inovasyonu ölçeğinin alt boyutlarından biri olan işletme politikalarının yönetim inovasyonu ile olan ilişkisi ölçeği, Soba, Nalbantçılar ve Gökerik'in (2011) "Rekabetüstü Olmak İçin Etkili Bir Anahtar: Yönetim İnovasyonu (Konya İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma)" adlı çalışmasından uyarlanmıştır. Diğer ölçekler ise, incelenen literatür sonucunda oluşturulmuştur.

Anket çalışmasından elde edilen veriler, istatistik programlarından biri olan SPSS 18 programı yoluyla analiz edilmiş ve bu üç kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, korelasyon ve regresyon analizleriyle incelenmiştir. Yapılan analizlerin ve incelemelerin sonucunda, kavramlar arasında anlamlı bir ilişki bulundukça, yokluk hipotezleri kabul edilmiştir. Bu üç kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşıldıkça da, bu ilişkinin pozitif yönlü mü yoksa negatif yönlü mü olduğu belirtilmiş ve bu doğrultuda çeşitli araştırma hipotezleri kabul edilmiştir. Bu hipotezlerin kabul veya red edilmesinin ardından, yorumlamalar yapılmış ve gerekli önerilerde de bulunulmuştur. Bu çalışma ile birlikte, henüz literatüre yeni girmiş bir kavram olan “yönetim inovasyonu” kavramının, liderlere daha iyi tanıtılması da amaçlanmıştır. Ayrıca, yönetim inovasyonu konusunun literatüre kaynak oluşturması planlanmış ve bu kavramın, hizmetkâr liderlik davranışı ve yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile faaliyet açısından aynı çatı altında düşünülebileceği de anlaşılmaktadır.

4.4. ÇALIŞMANIN MODELİ

Yapılan bu çalışmada; hizmetkâr liderliğin, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve yönetim inovasyonuna olan etkilerinin yanı sıra, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yönetim inovasyonuna etkisi de araştırılmaktadır.



Şekil 9- Çalışmanın Modeli

Yukarıda bulunan şekil, bu ilişkilendirmeleri göstermektedir. Bu bağlamda ana hipotezlerden olan H_1 hipotezi bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderliği; bağımlı değişken olarak da YPIKYU'nu esas almıştır. H_2 hipotezi ise bağımsız değişken olarak YPIKYU'nu; bağımlı değişken olarak da yönetim inovasyonunu esas almıştır. H_3 hipotezi de bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderliği; bağımlı değişken olarak da yönetim inovasyonunu esas almıştır. Diğer hipotezler ise, çalışmanın alt boyutlarından oluşan hipotezlerdir.

4.5. ANALİZ SONUÇLARININ TABLOLAŞTIRILMASI VE YORUMU

Tablo 13- Anketin Güvenilirliği

Cronbach's Alpha	N of Items
,974	73

Bir araştırmanın sonuçlarının tutarlılığı, yapılan araştırmanın güvenilir olup olmadığını gösterir. Her çalışmanın, istatistikî açıdan güvenilirliğinin hesaplanabilmesi için de öncelikle güvenilirlik analizinin yapılması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi, çalışmada ölçülmek istenenin ne de derecede ölçülebildiğini ifade eder.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanır (Kayış, 2005):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada kullanılan 73 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,974'tür. Bu değere göre ölçek, 0,80 ile 1,00 değerleri arasında yer aldığı için, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Tablodaki "Cronbach's Alpha" değeri (=0,974), anketteki ölçeklerin güvenilir olduğunu belirtir. "N of Items" kısmında yazan 73 ise, ölçekleri ifade eden maddelerin 73 tane olduğunu belirtmektedir.

Anketin güvenilirliğini genel olarak belirledikten sonra, her bir ölçeğin güvenilirliğinin ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, ölçeklerin güvenilirlikleri aşağıdaki tabloda belirgin bir şekilde yer almaktadır.

Tablo 14- Boyutların Güvenilirlik Analizi

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	N of Items
Güçlendirme	,870	5
Hizmet	,877	4
Vizyon	,909	3
Sevgi	,882	4
Fedakârlık	,814	2
Kapsamlı Eğitim	,898	5
Performans Değerlendirme	,801	4
Ücretlendirme	,889	4

Personel Bulma ve Seçme	,727	4
Çalışan Katılımı	,709	4
Takım Çalışması ve Problem Çözme	,913	5
İnovatif Politika Geliştirme	,937	4
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	,780	5
İnovatif Performans Değerlendirme	,845	3

Ankette yer alan “güçlendirme” ölçeğinde, 5 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki değer de, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri ise 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, güçlendirme ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ankette yer alan “hizmet” ölçeğinde, 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri ise 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, hizmet ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ankette yer alan “vizyon” ölçeğinde, 3 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 3 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri ise 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, vizyon ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “sevgi” ölçeğinde ise, 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri ise 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, sevgi ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “fedakârlık” ölçeğinde ise, 2 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 2 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, fedakârlık ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “kapsamlı eğitim” ölçeğinde ise, 5 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 5 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, kapsamlı eğitim ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “performans değerlendirme” ölçeğinde ise, 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, performans değerlendirme ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “ücretlendirme” ölçeğinde ise, 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, ücretlendirme ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “personel bulma ve seçme” ölçeğinde de, 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri ise 0,60 ile 0,80 arasında yer aldığı için, personel bulma ve seçme ölçeğinin de oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “çalışan katılımı” ölçeğinde de, 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri ise 0,60 ile 0,80 arasında yer aldığı için, çalışan katılımı ölçeğinin de oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ankette yer alan “takım çalışması ve problem çözme” ölçeğinde ise, 5 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, takım çalışması ve problem çözme ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ankette yer alan “inovatif politika geliştirme” ölçeğinde toplam 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 4 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, işletme politikalarının yönetim inovasyonu ile olan ilişkisi ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma” ölçeğinde toplam 5 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 5 rakamı da, ölçekte 5 yargının bulunduğunu göstermektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,60 ile 0,80 arasında yer aldığı için, yönetim inovasyonunun uygulanmasındaki faktörler ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan “inovatif performans değerlendirme” ölçeğinde toplam 4 adet yargı bulunmaktadır ve “N of Items” yazan kısımdaki 3 rakamı da, bunu ifade etmektedir. “Cronbach’s Alpha” değeri de 0,80 ile 1,00 arasında yer aldığı için, yönetim inovasyonunun işletmeye etkileri ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15- KMO (Kaiser Meyer Olkin) Tablosu

		KMO and Bartlett's Test	
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,751
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6540,322	
	Df	1378	
	Sig.		,000

Yukarıdaki tabloda yer alan KMO tablosu, çalışmada ele alınan örneklemin uygunluğunu gösteren bir tablodur. Testin sonucu olan 0,751 değeri, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (0,7-0,8 arası iyi, 0,5-0,7 arası orta olarak geçmektedir ve en az 0,5 olmalı, 0,5’ten küçükse daha fazla veri toplanmalıdır). Yani tabloda yer alan 0,751 değeri, çalışmada ele alınan örneklemin bir diğer tanımla anket sayısının yeterli olduğunu belirtmektedir. Tabloda yer alan Bartlett’s Test of Sphericity değeri ise, 0,00 olarak belirtilmektedir ve bu değer, tablonun anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 16- Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Kadın	40	38,1
Erkek	65	61,9
Toplam	105	100

Tablo 16 incelendiğinde, ankete katılan kişilerden 40'ının kadın, 65'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetleri yüzde olarak ele alındığında ise %38,1'inin kadın, %61,9'unun da erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 17- Yaşlarına Göre Frekans Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
18-25 yaş arası	8	7,6
26-35 yaş arası	23	21,9
36-45 yaş arası	46	43,8
46-55 yaş arası	27	25,7
56-65 yaş arası	1	1,0
Toplam	105	100

Yukarıda yer alan Tablo 17'de, ankete katılan katılımcıların yaşlarının dağılımı görülmektedir. Tablo incelendiğinde 18-25 yaş arasında olan katılımcıların sayısının 8; 26-35 yaş arası katılımcıların sayısının 23; 36-45 yaş arası katılımcıların sayısının 46; 46-55 yaş arası katılımcıların sayısının da 27 olduğu ve 56-65 yaş arası yalnızca 1 katılımcının olduğu görülmektedir.

Tablo 18- Medeni Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Evli	73	69,5
Bekâr	32	30,5
Toplam	105	100

Yukarıda yer alan Tablo 18 incelendiğinde, ankete katılan toplam 105 katılımcıdan 73'ünün evli, 32'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Yani katılımcıların %69,5'inin evli, %30,5'inin de bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19- Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
İlköğretim mezunu	2	1,9
Lise mezunu	2	1,9
Önlisans mezunu	23	21,9
Lisans mezunu	74	70,5
Yüksek lisans mezunu	4	3,8
Toplam	105	100

Yukarıdaki tablo, katılımcıların eğitim durumunu göstermektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların ilköğretim mezunu olanların sayısının 2; lise mezunu olanların sayısının 2; önlisans mezunu olanların sayısının 23; lisans mezunu olanların sayısının 74 ve son olarak yüksek lisans mezunu olanların sayısının ise 4 olduğu görülmektedir.

Tablo 20- Çalışma Yılına Göre Frekans Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
0-5 yıl arası	35	33,3
6-10 yıl arası	46	43,8
11-15 yıl arası	21	20,0
16-20 yıl arası	1	1,0
21-30 yıl arası	2	1,9
Toplam	105	100

Tablo 20’de, anketteki katılımcıların, buldukları işletmede kaç yıldır faaliyet gösterdikleri belirtilmektedir. Tablo incelendiğinde, 0-5 yıl arası aynı işletmede çalışan 35; 6-10 yıl arası çalışan 46; 11-15 yıl arası çalışan 21; 16-20 yıl arası çalışan 1 kişi; 21-30 yıl arası çalışan katılımcı sayısı ise 2 olmak üzere toplam katılımcı sayısı 105 olarak görülmektedir.

Tablo 21- Değişkenler İle Demografik Özelliklere Ait Pearson Katsayıları

		Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Çalışma Yılı
Hizmetkâr Liderlik Toplam	Pearson Correlation	,016	,053	-,140	-,030	,130
	Sig. (2-tailed)	,869	,590	,154	,758	,185
	N	105	105	105	105	105
YPIKYU Toplam	Pearson Correlation	-,008	,097	-,176	-,045	,267**
	Sig. (2-tailed)	,939	,326	,072	,651	,006
	N	105	105	105	105	105
Yönetim İnovasyonu Toplam	Pearson Correlation	-,066	-,064	,104	-,080	-,018
	Sig. (2-tailed)	,502	,515	,289	,415	,854
	N	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 21 incelendiğinde, Sig. (2-tailed) değeri neredeyse ,00 çıkmıştır ve Pearson Correlation değeri de pozitifdir, ayrıca korelasyonda anlamlılık düzeyi ,01’den büyüktür. Tablodan da anlaşılacağı gibi, YPIKYU ile çalışanların çalışma yılları arasında %1 anlamlılık seviyesinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (,267). Bu durum, çalışanlara uygulanan eğitimler, performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemleri, çalışan katılımı, takım çalışması gibi uygulamalara bağlı olarak, personelin işletmedeki çalışma yılının da arttığını belirtmektedir. Aynı zamanda bu uygulamaların, işletmedeki personel devir hızını da düşürdüğü söylenebilir; bu da personellerin görevlerinde uzmanlaşabilmeleri konusunda büyük bir avantaj taşımaktadır.

Bu çalışmada, daha önceki başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınan ve araştırmanın değişkenlerini de oluşturan hizmetkâr liderlik, YPİKYU ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak aşağıdaki hipotezler sırasıyla geliştirilmiştir:

H₁: Hizmetkâr liderlik ile YPİKYU arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: YPİKYU ile yönetim inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Hizmetkâr liderlik ile yönetim inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22- “Hizmetkâr Liderlik” ve “YPİKYU” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmetkâr Liderlik Toplam	YPİKYU Toplam
Hizmetkâr Liderlik Toplam	Pearson Correlation	1	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
YPİKYU Toplam	Pearson Correlation	,879**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation significant at the 0.01 level. (2-tailed).

Tablo 22 incelendiğinde, Sig. (2-tailed) değeri ,00 olduğu için iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Yani tablodan, hizmetkâr liderlik ile YPİKYU arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tablonun alt kısmında yazan “0.01” rakamı, iki değişken arasındaki ilişkinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu belirtmektedir (%1). Tabloya bakıldığında hizmetkâr liderlik ile YPİKYU arasında 0,879’luk anlamlı bir ilişki olduğu da görülmektedir yani bu iki değişken, birlikte artıp birlikte azalmaktadırlar. N ise, ankete katılan kişi sayısını göstermektedir ve araştırmada yer alan katılımcı sayısının 105 olduğu görülmektedir. Determinasyon katsayısı olan r^2 değeri ise 0,77’dir. Yani; YPİKYU’daki toplam değişimin %77’sinin, hizmetkâr liderlik değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından, yukarıda kurulan hipotezlerden *H₁ hipotezi kabul edilmektedir.*

Tablo 23- “YPIKYU” İle “Yönetim İnovasyonu” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		YPIKYU Toplam	Yönetim İnovasyonu Toplam
YPIKYU Toplam	Pearson Correlation	1	,186
	Sig. (2-tailed)		,058
	N	105	105
Yönetim İnovasyonu Toplam	Pearson Correlation	,186	1
	Sig. (2-tailed)	,058	
	N	105	105

Tablo 23’te, YPIKYU ile yönetim inovasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, YPIKYU ile yönetim inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki yoktur çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,058’dir ve anlamlılık düzeyi olan ,01 ve ,05’ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez (,01). Zaten Pearson Correlation katsayısı da sıfıra yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin yokluğundan bahsedilebilir. Tabloda yer alan Pearson Correlation katsayısı da sıfıra çok yakın bir değerdir (,186). Söz konusu bu iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varıldığı için yukarıda kurulan H_2 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 24- “Hizmetkâr Liderlik” İle “Yönetim İnovasyonu” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmetkâr Liderlik Toplam	Yönetim İnovasyonu Toplam
Hizmetkâr Liderlik Toplam	Pearson Correlation	1	,179
	Sig. (2-tailed)		,068
	N	105	105
Yönetim İnovasyonu Toplam	Pearson Correlation	,179	1
	Sig. (2-tailed)	,068	
	N	105	105

Tablo 24’te hizmetkâr liderlik ile yönetim inovasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir. Tabloda da belirtildiği gibi, hizmetkâr liderlik ile yönetim inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,068’dir ve bu sayı, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten büyük olduğu için, aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez. Tabloda yer alan Pearson Correlation katsayısı da sıfıra çok yakın bir değerdir (,179). Söz konusu bu iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varıldığı için yukarıda kurulan H_3 hipotezi de reddedilmektedir.

Yukarıda kurulan ve ayrıntılı olarak analiz edilen hipotezlere ek olarak aşağıdaki hipotezleri sırasıyla test etmek mümkündür:

H₄: Güçlendirme ile kapsamlı eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅: Güçlendirme ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆: Güçlendirme ile ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₇: Güçlendirme ile personel bulma ve seçme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₈: Güçlendirme ile çalışan katılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₉: Güçlendirme ile takım çalışması ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₀: Hizmet ile kapsamlı eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₁: Hizmet ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₂: Hizmet ile ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₃: Hizmet ile personel bulma ve seçme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₄: Hizmet ile çalışan katılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₅: Hizmet ile takım çalışması ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₆: Vizyon ile kapsamlı eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₇: Vizyon ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₈: Vizyon ile ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₁₉: Vizyon ile personel bulma ve seçme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₀: Vizyon ile çalışan katılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₁: Vizyon ile takım çalışması ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₂: Sevgi ile kapsamlı eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₃: Sevgi ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₄: Sevgi ile ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₅: Sevgi ile personel bulma ve seçme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₆: Sevgi ile çalışan katılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₇: Sevgi ile takım çalışması ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₈: Fedakârlık ile kapsamlı eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂₉: Fedakârlık ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₀: Fedakârlık ile ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₁: Fedakârlık ile personel bulma ve seçme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₂: Fedakârlık ile çalışan katılımı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₃: Fedakârlık ile takım çalışması ve problem çözme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₄: Kapsamlı eğitim ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₅: Kapsamlı eğitim ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₆: Kapsamlı eğitim ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₇: Performans değerlendirme ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₈: Performans değerlendirme ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₃₉: Performans değerlendirme ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₀: Ücretlendirme ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₁: Ücretlendirme ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₂: Ücretlendirme ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₃: Personel bulma ve seçme ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₄: Personel bulma ve seçme ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₅: Personel bulma ve seçme ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₆: Çalışan katılımı ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₇: Çalışan katılımı ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₈: Çalışan katılımı ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₄₉: Takım çalışması ve problem çözme ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₀: Takım çalışması ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₁: Takım çalışması ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₂: Güçlendirme ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₃: Güçlendirme ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₄: Güçlendirme ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₅: Hizmet ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₆: Hizmet ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₇: Hizmet ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₈: Vizyon ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₅₉: Vizyon ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₀: Vizyon ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₁: Sevgi ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₂: Sevgi ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₃: Sevgi ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₄: Fedakârlık ile inovatif politika geliştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₅: Fedakârlık ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₆₆: Fedakârlık ile inovatif performans değerlendirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 25- “Güçlendirme” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Kapsamlı Eğitim
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,586**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 25’te, güçlendirme değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasındaki ilişki korelasyon tablosu yardımıyla gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken arasında %1’lik bir anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Tablo incelendiğinde, güçlendirme değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında ,586’lık anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. r^2 değeri ise 0,34’dır. Yani kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam değişimin %34’ünün, güçlendirme değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tablo 24’ün sonucunda da H_4 hipotezi kabul edilir.

Tablo 26- “Güçlendirme” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Performans Değerlendirme
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,626**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,626**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 26’da, güçlendirme değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, bu iki değişken arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Tabloya bakıldığında, güçlendirme değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında ,626’lık anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,39’dur; yani performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %39’u, güçlendirme değişkeninden kaynaklanmaktadır. Tüm bu açıklamaların ardından H_5 hipotezi kabul edilir.

Tablo 27- “Güçlendirme” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Ücretlendirme
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,538**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Ücretlendirme	Pearson Correlation	,538**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 27’de, güçlendirme değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasındaki ilişki ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, bu iki değişken arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Bu tablodan da görüldüğü gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Tabloya bakıldığında, güçlendirme değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında ,538’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,28’dir; yani ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %28’i, güçlendirme değişkeninden kaynaklanmaktadır. Tüm bu açıklamaların ardından H_6 hipotezi kabul edilir.

Tablo 28- “Güçlendirme” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Personel Bulma ve Seçme
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,569**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 28’de, güçlendirme değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasındaki ilişki ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde, bu iki değişken arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tabloya bakıldığında, güçlendirme değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında ,569’luk anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,32’dir; yani personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %32’si, güçlendirme değişkeninden kaynaklanmaktadır. Tüm bu açıklamaların sonucu olarak H_7 hipotezi kabul edilir.

Tablo 29- “Güçlendirme” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Çalışan Katılımı
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,617**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 29 incelendiğinde, güçlendirme değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tabloda da görüldüğü gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Tablo incelendiğinde, güçlendirme ile çalışan katılımı değişkeni arasında ,617’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,38’dir; yani çalışan katılımı değişkenindeki toplam değişimin %38’inin, güçlendirme

değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_8 hipotezi kabul edilir.

Tablo 30- “Güçlendirme” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Takım Çalışması ve Problem Çözme
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,498**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	,498**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 30’a bakıldığında, güçlendirme değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu tablodan anlaşılmaktadır (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, güçlendirme değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında ,498’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,24’dür; yani takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %24’ünün, güçlendirme değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_9 hipotezi kabul edilir.

Tablo 31- “Hizmet” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	Kapsamlı Eğitim
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,598**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	,598**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 31’de, hizmet değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, hizmet değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında ,598’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,35’tir; yani kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam

değişmenin %35'inin, hizmet değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Son olarak da, H_{10} hipotezi kabul edilir.

Tablo 32- “Hizmet” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	Performans Değerlendirme
Hizmet	Pearson Correlation	1	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,503**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 32’de, hizmet değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yani tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Ayrıca Sig. değeri de 0.01’den küçük olarak belirtilmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, hizmet değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında ,503’lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,25 olarak bulunmaktadır; yani performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %25’inin, hizmet değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir. Tablo incelendiğinde, H_{11} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 33- “Hizmet” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	Ücretlendirme
Hizmet	Pearson Correlation	1	,679**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Ücretlendirme	Pearson Correlation	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 33’e bakıldığında, hizmet değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yani tablodan, bu iki değişkenin birlikte azalıp arttığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Sig. değeri de 0.01’den küçük olarak belirtilmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, hizmet değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında ,679’lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,46 olarak bulunmaktadır; yani ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %46’sının,

hizmet değişkeninden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca tablo incelendiğinde, H_{12} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 34- “Hizmet” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	Personel Bulma ve Seçme
Hizmet	Pearson Correlation	1	,410**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	,410**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 34 incelendiğinde, hizmet değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Yani bu iki değişkenin birlikte azalıp birlikte arttığı söylenilebilir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, hizmet değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında ,410’luk anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,16’dir; yani personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %16’sının, hizmet değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_{13} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 35- “Hizmet” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	Çalışan Katılımı
Hizmet	Pearson Correlation	1	,254**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	,254**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 35’e bakıldığında, hizmet değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu belirtilmektedir (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde, hizmet değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında ,254’lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,06’dir; yani çalışan katılımı değişkenindeki toplam

değişmenin %6'sının, hizmet değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Son olarak da, H_{14} hipotezi kabul edilir.

Tablo 36- “Hizmet” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	Takım Çalışması ve Problem Çözme
Hizmet	Pearson Correlation	1	,663**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	,663**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 36 doğrultusunda, hizmet değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda, bu iki değişkenin birlikte azalıp arttığını söylemek de doğrudur. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, hizmet değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında ,663'lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,43'tür; takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %43'ünün, hizmet değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir. Tüm bu açıklamaların ardından H_{15} hipotezi kabul edilir.

Tablo 37- “Vizyon” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	Kapsamlı Eğitim
Vizyon	Pearson Correlation	1	,610**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	,610**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 37 incelendiğinde, vizyon değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde, vizyon değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında ,610'luk anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,37'dir; yani kapsamlı eğitim değişkenindeki

toplam değişiminin %37'sinin, hizmet değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_{16} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 38- “Vizyon” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	Performans Değerlendirme
Vizyon	Pearson Correlation	1	,657**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,657**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 38'e bakıldığında, vizyon değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğu tablodan anlaşılmaktadır (Sig. =0,00). Tablo 38 ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, vizyon değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında ,657'lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,43'tür; yani performans değerlendirme değişkeninde oluşan toplam değişimin %43'ünün, vizyon değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir. Tablo incelendiğinde son olarak, H_{17} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 39- “Vizyon” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	Ücretlendirme
Vizyon	Pearson Correlation	1	,529**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Ücretlendirme	Pearson Correlation	,529**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 39 incelendiğinde, vizyon değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylenilebilir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğu tabloda görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde, vizyon değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında ,529'luk anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenilebilir. r^2 değeri ise, 0,27'dir; yani ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin

%27'sinin, vizyon değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Ayrıca, H_{18} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 40- “Vizyon” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	Personel Bulma ve Seçme
Vizyon	Pearson Correlation	1	,644**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	,644**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 40 ele alındığında, vizyon değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğu tabloda görülmektedir (Sig. =0,00). Yukarıdaki tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde, vizyon değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında ,644'lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,41 olarak bulunmaktadır; yani personel bulma ve seçme değişkeninde oluşan toplam değişimin %41'inin, vizyon değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamalara ek olarak, H_{19} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 41- “Vizyon” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	Çalışan Katılımı
Vizyon	Pearson Correlation	1	,587**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 41 incelendiğinde, vizyon değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında %1'lik anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğu tabloda belirgin bir şekilde görülmektedir (Sig. =0,00). Yukarıda yer alan tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde, vizyon değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında ,587'lik anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. r^2 değeri ise, 0,34'dür; yani çalışan katılımı değişkeninde meydana gelen toplam değişimin

%34'ünün, vizyon değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve H_{20} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 42- “Vizyon” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	Takım Çalışması ve Problem Çözme
Vizyon	Pearson Correlation	1	,590**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	,590**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 42’de, vizyon değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Tablodan edinilen diğer bir bilgi de, Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğudur (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, vizyon değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında ,590’lık anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,34’tür; yani takım çalışması ve problem çözme değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %34’ünün, vizyon değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür ve bu açıklamalara ek olarak, H_{21} hipotezi kabul edilir.

Tablo 43- “Sevgi” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	Kapsamlı Eğitim
Sevgi	Pearson Correlation	1	,537**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 43 incelendiğinde, sevgi değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Tablodan edinilen diğer bir bilgi de, Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğudur (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, sevgi değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında ,537’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,28’dir; yani kapsamlı eğitim değişkeninde

meydana gelen toplam değişimin %28'inin, sevgi değişkeninden olduğunu söylemek mümkündür ve bu açıklamalara ek olarak, H_{22} hipotezi kabul edilir.

Tablo 44- “Sevgi” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	Performans Değerlendirme
Sevgi	Pearson Correlation	1	,663**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,663**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 44'te, sevgi değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Tabloda verilen diğer bir bilgi de, Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğudur (Sig. =0,00). Tabloya ayrıntılı bir şekilde bakıldığında, sevgi değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında ,663'lük anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. r^2 değeri ise, 0,43'tür; yani performans değerlendirme değişkeninde oluşan toplam değişimin %43'ünün, sevgi değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür ve H_{23} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 45- “Sevgi” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	Ücretlendirme
Sevgi	Pearson Correlation	1	,600**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Ücretlendirme	Pearson Correlation	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 45'te, sevgi değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Tabloda verilen diğer bir bilgi de, Sig. değerinin de 0.01'den küçük olduğudur (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, sevgi değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında ,600'lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,36'dır; yani ücretlendirme değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %36'sının, sevgi değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve bu açıklamalara ek olarak, H_{24} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 46- “Sevgi” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	Personel Bulma ve Seçme
Sevgi	Pearson Correlation	1	,570**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	,570**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 46’da, sevgi değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tabloya ayrıntılı bir biçimde bakıldığında, sevgi değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında ,570’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,32’dir; yani personel bulma ve seçme değişkeninde oluşan toplam değişimin %32’sinin, sevgi değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve bu açıklamalara ek olarak, H_{25} hipotezi kabul edilir.

Tablo 47- “Sevgi” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	Çalışan Katılımı
Sevgi	Pearson Correlation	1	,671**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	,671**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 47 incelendiğinde, sevgi değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu tablodan görülmektedir (Sig. =0,00). Tabloya ayrıntılı bir şekilde bakıldığında, sevgi değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında ,671’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,45 olarak bulunmaktadır; yani çalışan katılımı değişkeninde oluşan toplam değişimin %45’inin, sevgi değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve bu açıklamalara ek olarak, H_{26} hipotezi kabul edilir.

Tablo 48- “Sevgi” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	Takım Çalışması ve Problem Çözme
Sevgi	Pearson Correlation	1	,513**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	,513**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 48’de, sevgi değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, sevgi değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında ,513’lük anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,26 olarak bulunmaktadır; yani takım çalışması ve problem çözme değişkeninde oluşan toplam değişimin %26’sının, sevgi değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve bu açıklamaların ardından, H_{27} hipotezi kabul edilir.

Tablo 49- “Fedakârlık” İle “Kapsamlı Eğitim” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	Kapsamlı Eğitim
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,505**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	,505**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 49 doğrultusunda, fedakârlık değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir; yani bu iki değişken birlikte artıp azalmaktadırlar. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu tablodan görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, fedakârlık ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında ,505’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,25 olarak belirlenmektedir. Yani kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam değişimin %25’inin, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Sonuç olarak da, H_{28} hipotezi kabul edilir.

Tablo 50- “Fedakârlık” İle “Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	Performans Değerlendirme
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,452**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 50 incelendiğinde, fedakârlık değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu da, tablodan anlaşılan bir diğer bilgidir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, fedakârlık değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında ,452’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,20 olarak belirlenmektedir; yani performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %20’sinin, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve sonuç olarak da, *H₂₉ hipotezi kabul edilir.*

Tablo 51- “Fedakârlık” İle “Ücretlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	Ücretlendirme
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,616**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Ücretlendirme	Pearson Correlation	,616**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 51 doğrultusunda, fedakârlık değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu tablodan görülmektedir (Sig. =0,00). Tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadırlar. Tablo incelendiğinde, fedakârlık ile ücretlendirme değişkeni arasında ,616’lık anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. r^2 değeri ise, 0,37’dir; yani ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %37’sinin, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından *H₃₀ hipotezi de kabul edilir.*

Tablo 52- “Fedakârlık” İle “Personel Bulma ve Seçme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	Personel Bulma ve Seçme
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,551**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki Tablo 52’de, fedakârlık değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Sig. değeri de 0.01’den küçük olarak belirtilmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, fedakârlık ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında ,551’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,30’dur; yani personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %30’unun, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu açıklamaların ardından da, H_{31} hipotezi kabul edilir.

Tablo 53- “Fedakârlık” İle “Çalışan Katılımı” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	Çalışan Katılımı
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,446**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	,446**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 53 doğrultusunda, fedakârlık değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır. Ayrıca Sig. değeri de 0.01’den küçük olarak tablodan görülmektedir (Sig. =0,00). Tablo incelendiğinde, fedakârlık ile çalışan katılımı değişkeni arasında ,446’lık anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,19’dur; yani çalışan katılımı değişkenindeki toplam değişimin %19’unun, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamalara ek olarak H_{32} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 54- “Fedakârlık” İle “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	Takım Çalışması ve Problem Çözme
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,527**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	,527**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 54’te, fedakârlık değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Üstelik Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu tabloda gösterilmektedir (Sig. =0,00). Tabloya dikkatli bir şekilde bakıldığında, fedakârlık ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında ,527’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,27 olarak bulunmaktadır ve bu, takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %27’sinin, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığını belirtmektedir. Sonuç olarak da H_{33} hipotezi kabul edilir.

Tablo 55- “Kapsamlı Eğitim” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Kapsamlı Eğitim	İnovatif Politika Geliştirme
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	1	,228**
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,228**	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 55’te, kapsamlı eğitim değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %5’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Üstelik Sig. değerinin de 0.05’ten küçük olduğu tablodan anlaşılmaktadır (Sig. =0,019). Tablo incelendiğinde, kapsamlı eğitim değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,228’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,05 olarak bulunmaktadır ve bu, inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %5’inin, kapsamlı eğitim değişkeninden kaynaklandığını belirtmektedir ve sonuç olarak H_{34} hipotezi de kabul edilir.

Tablo 56- “Kapsamlı Eğitim” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Kapsamlı Eğitim	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	1	,141
	Sig. (2-tailed)		,152
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,141	1
	Sig. (2-tailed)	,152	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 56’da kapsamlı eğitim değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir ve tabloda da anlaşılacağı gibi, kapsamlı eğitim değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,152’dir ve bu sayı, anlamlılık düzeyi olan ,01’den büyüktür. Tabloda yer alan bir diğer sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu tabloda ,141 olarak bulunmaktadır ve son olarak da H_{35} hipotezi böylelikle reddedilir.

Tablo 57- “Kapsamlı Eğitim” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Kapsamlı Eğitim	İnovatif Performans Değerlendirme
Kapsamlı Eğitim	Pearson Correlation	1	,014
	Sig. (2-tailed)		,885
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,014	1
	Sig. (2-tailed)	,885	
	N	105	105

Yukarıda bulunan Tablo 57’de kapsamlı eğitim değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir ve tabloda da anlaşılacağı gibi, kapsamlı eğitim ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,885’tir ve bu sayı, anlamlılık düzeyi olan ,01’den oldukça büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,014 olarak belirtilmektedir. Son olarak, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılır ve H_{36} hipotezi reddedilir.

Tablo 58- “Performans Değerlendirme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Performans Değerlendirme	İnovatif Politika Geliştirme
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	1	,218*
	Sig. (2-tailed)		,026
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,218*	1
	Sig. (2-tailed)	,026	
	N	105	105

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 58 incelendiğinde, performans değerlendirme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %5’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir (Sig. =,026). Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalır artarlar. Tablo ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, performans değerlendirme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,218’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,04 olarak bulunmaktadır; yani inovatif politika geliştirme değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %4’ünün, performans değerlendirme değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_{37} hipotezi kabul edilir.

Tablo 59- “Performans Değerlendirme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Performans Değerlendirme	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	1	,218*
	Sig. (2-tailed)		,025
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,218*	1
	Sig. (2-tailed)	,025	
	N	105	105

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 59 incelendiğinde, performans değerlendirme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında %5’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Sig. değerinin de 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir (Sig. =,026). Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalır artarlar. Tablo ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, performans değerlendirme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında ,218’lik anlamlı bir

ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,04 olarak bulunmaktadır; yani inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %4'ünün, performans değerlendirme değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_{38} hipotezi kabul edilir.

Tablo 60- “Performans Değerlendirme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Performans Değerlendirme	İnovatif Performans Değerlendirme
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	1	,129
	Sig. (2-tailed)		,189
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,129	
	Sig. (2-tailed)	,189	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 60'ta, performans değerlendirme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir ve tablodan da anlaşılacağı gibi, performans değerlendirme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmaktadır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,189'dur ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05'ten büyüktür. Tabloda yer alan bir diğer sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,129 olarak görülmektedir. Sonuç olarak, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılır ve H_{39} hipotezi de böylelikle reddedilir.

Tablo 61- “Ücretlendirme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Ücretlendirme	İnovatif Politika Geliştirme
Ücretlendirme	Pearson Correlation	1	,318**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,318**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 61 incelendiğinde, ücretlendirme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %1'lik anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sig. değerinin de, anlamlılık düzeyi olan 0.01 olduğu görülmektedir (Sig. =0,001). Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadırlar. Tablo

incelendiğinde, ücretlendirme ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,318’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,10 olarak bulunmaktadır; yani inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %10’unun, ücretlendirme değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Tüm bu açıklamaların ardından H_{40} hipotezi kabul edilir.

Tablo 62- “Ücretlendirme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Ücretlendirme	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Ücretlendirme	Pearson Correlation	1	,104
	Sig. (2-tailed)		,290
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,104	1
	Sig. (2-tailed)	,290	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 62’de, ücretlendirme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir ve tablodan da anlaşılacağı gibi, ücretlendirme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmaktadır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,290’dır ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer ise, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,104 olarak görülmektedir ve sonuç olarak H_{41} hipotezi reddedilir.

Tablo 63- “Ücretlendirme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Ücretlendirme	İnovatif Performans Değerlendirme
Ücretlendirme	Pearson Correlation	1	-,141
	Sig. (2-tailed)		,152
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	-,141	
	Sig. (2-tailed)	,152	
	N	105	105

Yukarıda bulunan Tablo 63’te, ücretlendirme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir ve bu tabloda da belirtildiği gibi, ücretlendirme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmaktadır. Çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,152’dir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan

,05'ten büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu sayı -,141 olarak belirtilmektedir. Sonuç olarak, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılır ve H_{42} hipotezi de böylelikle reddedilir.

Tablo 64- “Personel Bulma ve Seçme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Personel Bulma ve Seçme	İnovatif Performans Değerlendirme
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	1	,106
	Sig. (2-tailed)		,284
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,106	1
	Sig. (2-tailed)	,284	
	N	105	105

Yukarıda yer alan Tablo 64'te, personel bulma ve seçme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki verilmektedir ve tablodan da anlaşılacağı gibi, personel bulma ve seçme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tablodaki Sig. (2-tailed) değeri ,284'tür ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05'ten büyüktür. Tabloda yer alan bir diğer sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,106 olarak görülmektedir. Sonuç olarak, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılır ve H_{43} hipotezi reddedilir.

Tablo 65- “Personel Bulma ve Seçme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Personel Bulma ve Seçme	İnovatif Politika Geliştirme
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	1	-,012
	Sig. (2-tailed)		,905
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	-,012	1
	Sig. (2-tailed)	,905	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 65'te, personel bulma ve seçme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,905'tir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05'ten oldukça büyüktür. Bu nedenle, personel bulma ve seçme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmaktadır.

Tabloda yer alan diğ er bir değ er de, Pearson Correlation katsayısıdır ve $-,012$ olarak g ör ¨lmektedir. Sonuç olarak, bu iki değ işken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığ ı sonucuna varılır ve H_{44} hipotezi de b ¨ylelikle reddedilir.

Tablo 66- “Personel Bulma ve Seçme” İle “İnovatif Y ¨netim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Personel Bulma ve Seçme	İnovatif Y ¨netim Uygulamalarına Odaklanma
Personel Bulma ve Seçme	Pearson Correlation	1	-,147
	Sig. (2-tailed)		,135
	N	105	105
İnovatif Y ¨netim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	-,147	1
	Sig. (2-tailed)	,135	
	N	105	105

Yukarıda bulunan Tablo 66’da, personel bulma ve seçme değ işkeni ile inovatif y ¨netim uygulamalarına odaklanma değ işkeni arasındaki ilişki g ¨sterilmektedir ve tablodan da anlaşılabileceğ i gibi, personel bulma ve seçme değ işkeni ile inovatif y ¨netim uygulamalarına odaklanma değ işkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığ ı sonucuna varılır. unk ¨ tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değ eri ,135’tir ve bu değ er, anlamlılık d ¨zeyi olan ,05’ten b ¨y ¨kt ¨r. Bu nedenle, personel bulma ve seçme değ işkeni ile inovatif y ¨netim uygulamalarına odaklanma değ işkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığ ı sonucuna varılmaktadır. Tabloda yer alan diğ er bir değ er de, Pearson Correlation katsayısıdır ve $-,147$ olarak g ör ¨lmektedir. Sonuçta, bu iki değ işken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığ ı sonucuna varılır ve H_{45} hipotezi de reddedilir.

Tablo 67- “alışan Katılımı” İle “İnovatif Performans Değ erlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		alışan Katılımı	İnovatif Performans Değ erlendirme
alışan Katılımı	Pearson Correlation	1	,153
	Sig. (2-tailed)		,119
	N	105	105
İnovatif Performans Değ erlendirme	Pearson Correlation	,153	1
	Sig. (2-tailed)	,119	
	N	105	105

Yukarıda yer alan Tablo 67’de, çalışan katılımı değ işkeni ile inovatif performans değ erlendirme değ işkeni arasındaki ilişki g ¨sterilmektedir ve tablodan da anlaşılabileceğ i gibi, çalışan katılımı değ işkeni ile inovatif performans değ erlendirme değ işkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığ ı sonucuna varılır. unk ¨ tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değ eri ,119’dur ve bu değ er, anlamlılık d ¨zeyi

olan ,05'ten büyüktür. Bu nedenle, çalışan katılımı değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,153 olarak görülmektedir. Sonuç olarak da H_{46} hipotezi reddedilir.

Tablo 68- “Çalışan Katılımı” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Çalışan Katılımı	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	1	,082
	Sig. (2-tailed)		,405
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,082	1
	Sig. (2-tailed)	,405	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 68’de, çalışan katılımı değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki verilmektedir. Tabloda da gösterildiği gibi, çalışan katılımı değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,405’tir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten oldukça büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer, ,082’dir. Sonuç olarak da H_{47} hipotezi reddedilir.

Tablo 69- “Çalışan Katılımı” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Çalışan Katılımı	İnovatif Performans Değerlendirme
Çalışan Katılımı	Pearson Correlation	1	,317**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,317**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 69’a bakıldığında, çalışan katılımı değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir. Ayrıca Sig. değerinin de, anlamlılık düzeyi olan 0.01 olduğu görülmektedir (Sig. =0,001). Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadırlar. Tablo

incelendiğinde, çalışan katılımı değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında ,317’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,10 olarak bulunmaktadır; yani inovatif performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %10’unun, çalışan katılımı değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir. Tüm bu açıklamaların ardından H_{48} hipotezi kabul edilir.

Tablo 70- “Takım Çalışması ve Problem Çözme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Takım Çalışması ve Problem Çözme	İnovatif Politika Geliştirme
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	1	,186
	Sig. (2-tailed)		,057
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,186	1
	Sig. (2-tailed)	,057	
	N	105	105

Yukarıda bulunan Tablo 70’te, takım çalışması ve problem çözme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tabloda da yer aldığı gibi, takım çalışması ve problem çözme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,057’tir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten oldukça büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer de ,186 olarak görülmektedir. Sonuç olarak da H_{49} hipotezi reddedilir.

Tablo 71- “Takım Çalışması ve Problem Çözme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Takım Çalışması ve Problem Çözme	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	1	,170
	Sig. (2-tailed)		,083
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,170	1
	Sig. (2-tailed)	,083	
	N	105	105

Yukarıda yer alan Tablo 71’de, takım çalışması ve problem çözme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılabilir gibi, takım çalışması ve problem çözme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda bulunan

Sig. (2-tailed) değeri ,083'tür ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05'ten oldukça büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer ,170'tir. Sonuç olarak da H_{50} hipotezi reddedilir.

Tablo 72- “Takım Çalışması ve Problem Çözme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Takım Çalışması ve Problem Çözme	İnovatif Performans Değerlendirme
Takım Çalışması ve Problem Çözme	Pearson Correlation	1	-,005
	Sig. (2-tailed)		,957
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	-,005	1
	Sig. (2-tailed)	,957	
	N	105	105

Tablo 72’de, takım çalışması ve problem çözme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, takım çalışması ve problem çözme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılır. Çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,957’dir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten fazlasıyla büyüktür. Tabloda yer alan Pearson Correlation katsayısı ise -,005 olarak verilmektedir ve H_{51} hipotezi reddedilir.

Tablo 73- “Güçlendirme” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	İnovatif Politika Geliştirme
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,094
	Sig. (2-tailed)		,339
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,094	1
	Sig. (2-tailed)	,339	
	N	105	105

Yukarıda bulunan Tablo 73’te, güçlendirme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, güçlendirme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,339’dur ve söz konusu bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten fazlasıyla büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation

katsayısıdır ve bu değer de ,094 olarak verilmektedir. Sonuç olarak da H_{52} hipotezi reddedilir.

Tablo 74- “Güçlendirme” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,096
	Sig. (2-tailed)		,328
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,096	1
	Sig. (2-tailed)	,328	
	N	105	105

Yukarıdaki yer alan Tablo 74’te, güçlendirme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, güçlendirme değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,339’dur ve söz konusu bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten fazlasıyla büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer de ,094 olarak verilmektedir. Sonuç olarak da H_{53} hipotezi reddedilir.

Tablo 75- “Güçlendirme” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Güçlendirme	İnovatif Performans Değerlendirme
Güçlendirme	Pearson Correlation	1	,053
	Sig. (2-tailed)		,589
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,053	1
	Sig. (2-tailed)	,589	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 75’te, güçlendirme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki yer almaktadır. Tabloda da belirtildiği gibi, güçlendirme değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,589 olarak belirtilmektedir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten oldukça büyüktür. Tabloda bulunan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer de ,053’tür. Tüm bu açıklamaların ardından sonuç olarak H_{54} hipotezi reddedilir.

Tablo 76- “Hizmet” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	İnovatif Politika Geliştirme
Hizmet	Pearson Correlation	1	,351**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,351**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 76’ya bakıldığında, hizmet değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir. Ayrıca Sig. değerinin de, anlamlılık düzeyi olan 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,000). Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadır ve tablo incelendiğinde, hizmet değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,351’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,12 olarak bulunmaktadır; yani inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %12’sinin, hizmet değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir. Tüm bu açıklamaların ardından H_{55} hipotezi kabul edilir.

Tablo 77- “Hizmet” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Hizmet	Pearson Correlation	1	,125
	Sig. (2-tailed)		,204
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,125	1
	Sig. (2-tailed)	,204	
	N	105	105

Yukarıda yer alan Tablo 77’de, hizmet değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi, hizmet değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,204 olarak belirtilmektedir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten fazlasıyla büyüktür. Tabloda bulunan Pearson Correlation katsayısı ise ,125 olarak görülmektedir. Sonuç olarak H_{56} hipotezi reddedilir.

Tablo 78- “Hizmet” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Hizmet	İnovatif Performans Değerlendirme
Hizmet	Pearson Correlation	1	-,080
	Sig. (2-tailed)		,419
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	-,080	1
	Sig. (2-tailed)	,419	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 78’de, hizmet değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir. Tabloda da belirtildiği gibi, hizmet değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Çünkü tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değeri ,419’dur ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten çok daha büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer, -,080 olarak verilmektedir ve tüm bu açıklamaların ardından *H₅₇ hipotezi de reddedilmektedir.*

Tablo 79- “Vizyon” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	İnovatif Politika Geliştirme
Vizyon	Pearson Correlation	1	,275**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,275**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıda bulunan Tablo 79 doğrultusunda, vizyon değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %1’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir. Ayrıca tabloda bulunan Sig. değerinin de 0.01’den küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,005). Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, bu iki değişken birlikte azalıp artmaktadırlar. Tablo dikkatli bir biçimde incelendiğinde, vizyon değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,275’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bulunan r^2 değeri ise, 0,07’dir; yani inovatif politika geliştirme değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %7’sinin, vizyon değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür ve sonuç olarak *H₅₈ hipotezi kabul edilir.*

Tablo 80- “Vizyon” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Vizyon	Pearson Correlation	1	,143
	Sig. (2-tailed)		,146
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,143	1
	Sig. (2-tailed)	,146	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 80’de, vizyon değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi, vizyon değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,146’dır ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,05’ten büyüktür. Tabloda yer alan diğer bir değer de, Pearson Correlation katsayısıdır ve bu değer de ,143 olarak verilmektedir ve sonuç olarak, H_{59} hipotezi de reddedilir.

Tablo 81- “Vizyon” Boyutu İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Vizyon	İnovatif Performans Değerlendirme
Vizyon	Pearson Correlation	1	,100
	Sig. (2-tailed)		,309
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,100	1
	Sig. (2-tailed)	,309	
	N	105	105

Tablo 81’de vizyon değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki bulunmaktadır ve tablodan da anlaşılacağı gibi, vizyon ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Zaten tablodaki Sig. (2-tailed) değeri ,309’dur ve bu sayı, anlamlılık düzeyi olan ,01’den büyüktür. Tablodaki diğer bir sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,100 olarak görülmektedir. Son olarak, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılır ve H_{60} hipotezi de reddedilir.

Tablo 82- “Sevgi” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	İnovatif Politika Geliştirme
Sevgi	Pearson Correlation	1	,216*
	Sig. (2-tailed)		,027
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,216*	1
	Sig. (2-tailed)	,027	
	N	105	105

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 82 doğrultusunda, sevgi değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %5’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir. Tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değerinin de 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,027). Tablo ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, sevgi değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,216’lık anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,04’tür; yani inovatif politika geliştirme değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %4’ünün, sevgi değişkeninden kaynaklandığını söylemek mümkündür ve sonuç olarak da, H_{61} hipotezi kabul edilir.

Tablo 83- “Sevgi” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Sevgi	Pearson Correlation	1	,091
	Sig. (2-tailed)		,357
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,091	1
	Sig. (2-tailed)	,357	
	N	105	105

Yukarıdaki Tablo 83’te sevgi değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki gösterilmektedir ve tablodan da anlaşılacağı gibi, sevgi değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü tablodaki Sig. (2-tailed) değeri ,357’dir ve bu sayı, anlamlılık düzeyi olan ,01’den de ,05’ten de fazlasıyla büyüktür. Tabloda yer alan bir diğer sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve ,091 olarak görülmektedir. Son olarak, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılır ve sonuç olarak, H_{62} hipotezi reddedilir.

Tablo 84- “Sevgi” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Sevgi	İnovatif Performans Değerlendirme
Sevgi	Pearson Correlation	1	,136
	Sig. (2-tailed)		,166
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	,136	
	Sig. (2-tailed)	,166	
	N	105	105

Yukarıda gösterilen Tablo 84’te sevgi değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasındaki ilişki belirtilmektedir ve tablodan da görülebileceği gibi, sevgi değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Zaten tabloda bulunan Sig. (2-tailed) değeri ,166’dır ve bu sayı, anlamlılık düzeyi olan ,01’den de ,05’ten de büyüktür. Tabloda bulunan Pearson Correlation katsayısı ise ,136 olarak görülmektedir ve son olarak H_{63} hipotezi de reddedilir.

Tablo 85- “Fedakârlık” İle “İnovatif Politika Geliştirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	İnovatif Politika Geliştirme
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,237**
	Sig. (2-tailed)		,015
	N	105	105
İnovatif Politika Geliştirme	Pearson Correlation	,237**	
	Sig. (2-tailed)	,015	
	N	105	105

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yukarıda yer alan Tablo 85 doğrultusunda, fedakârlık değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında %5’lik anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenilebilir. Ayrıca Sig. (2-tailed) değerinin de 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,015). Tablo incelendiğinde, fedakârlık değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında ,237’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,05 olarak bulunmaktadır; yani inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %5’inin, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir. Tüm bu açıklamaların ardından H_{64} hipotezi kabul edilir.

Tablo 86- “Fedakârlık” İle “İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	,078
	Sig. (2-tailed)		,431
	N	105	105
İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma	Pearson Correlation	,078	
	Sig. (2-tailed)	,431	
	N	105	105

Yukarıda bulunan Tablo 86’da fedakârlık değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasındaki ilişki yer almaktadır ve tablodan da anlaşılacağı gibi, fedakârlık değişkeni ile inovatif yönetim uygulamalarına odaklanma değişkeni arasında anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Çünkü tablodaki Sig. (2-tailed) değeri ,431’dir ve bu değer, anlamlılık düzeyi olan ,01’den de ,05’ten de fazlasıyla büyüktür. Tabloda yer alan bir diğer sayı da, Pearson Correlation katsayısıdır ve tabloda ,078 olarak görülmektedir ve sonuç olarak H_{65} hipotezi reddedilir.

Tablo 87- “Fedakârlık” İle “İnovatif Performans Değerlendirme” Arasındaki Korelasyon Tablosu

		Fedakârlık	İnovatif Performans Değerlendirme
Fedakârlık	Pearson Correlation	1	-,221**
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	105	105
İnovatif Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	-,221**	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	105	105

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 87, fedakârlık değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında %5’lik anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca tabloda yer alan Sig. (2-tailed) değerinin de 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir (Sig. =0,023). Tablo, detaylı biçimde incelendiğinde fedakârlık değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında -,221’lik anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. r^2 değeri ise, 0,04 olarak bulunur; yani inovatif performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %5’inin, fedakârlık değişkeninden kaynaklandığı söylenilebilir ve son hipotez olan H_{66} hipotezi kabul edilir.

Aşağıda yer alan Tablo 88 ve Tablo 89, çalışmanın faktör analizini oluşturmaktadır. Faktör analizi ise, aynı niteliği ölçen değişkenleri, bir araya getirerek ölçebilmeyi ve en az sayıda faktör yardımıyla açıklayabilmeyi amaçlayan istatistikî bir tekniktir (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 88- Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,800	35,473	35,473	18,800	35,473	35,473	9,189	17,337	17,337
2	5,946	11,219	46,692	5,946	11,219	46,692	7,282	13,740	31,078
3	3,876	7,314	54,006	3,876	7,314	54,006	4,600	8,680	39,757
4	2,882	5,439	59,444	2,882	5,439	59,444	4,165	7,859	47,616
5	2,651	5,002	64,446	2,651	5,002	64,446	3,184	6,007	53,623
6	1,928	3,638	68,084	1,928	3,638	68,084	2,659	5,016	58,639
7	1,558	2,940	71,025	1,558	2,940	71,025	2,653	5,006	63,645
8	1,344	2,536	73,561	1,344	2,536	73,561	2,505	4,726	68,371
9	1,313	2,478	76,039	1,313	2,478	76,039	2,371	4,474	72,845
10	1,157	2,183	78,222	1,157	2,183	78,222	2,297	4,333	77,178
11	1,009	1,904	80,126	1,009	1,904	80,126	1,562	2,948	80,126
12	,959	1,809	81,935						
13	,872	1,646	83,581						
14	,835	1,576	85,157						
15	,683	1,288	86,445						
16	,623	1,175	87,620						
17	,617	1,165	88,785						
18	,557	1,051	89,835						
19	,493	,931	90,766						
20	,451	,852	91,618						
21	,419	,790	92,407						
22	,359	,677	93,084						
23	,336	,634	93,718						
24	,309	,584	94,302						
25	,306	,577	94,878						
26	,283	,534	95,412						
27	,245	,462	95,874						
28	,227	,428	96,302						
29	,211	,397	96,699						
30	,192	,362	97,061						
31	,163	,308	97,369						
32	,154	,290	97,659						
33	,147	,277	97,936						
34	,126	,237	98,173						
35	,119	,224	98,397						
36	,100	,189	98,586						
37	,096	,180	98,766						
38	,081	,153	98,919						
39	,077	,145	99,063						
40	,072	,136	99,199						

41	,065	,122	99,321
42	,059	,111	99,432
43	,053	,099	99,531
44	,045	,085	99,617
45	,038	,071	99,688
46	,035	,066	99,754
47	,034	,065	99,819
48	,032	,060	99,879
49	,020	,038	99,917
50	,016	,031	99,947
51	,014	,027	99,974
52	,011	,021	99,995
53	,003	,005	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıda yer alan Tablo 88'deki 'Initial Eigenvalues' sütunu, faktörlerin hiçbirinin çıkarılmadan önceki yüklerini; 'Rotation Sums of Squared Loadings' sütunu ise faktörlerin çıkarıldıktan sonraki faktör yüklerini, diğer bir tanımla varyans açıklayıcılığını göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, ilk faktörün yükü, dönüştürülmeden önce yaklaşık %35 iken yani varyansın yaklaşık %35'ini açıklıyorken; dönüştürüldükten sonra bu yük, yaklaşık %17'ye düşmektedir (Cumulative %'de). İkinci faktörün yükü de rotasyondan önce %46 iken, rotasyondan sonra %31 olarak görülmektedir. Ayrıca üçüncü faktörün yükünün %54'ten %39'a; dördüncü faktörün yükünün %59'dan %47'ye; beşinci faktörün yükünün %64'ten %53'e; altıncı faktörün yükünün %68'den %58'e; yedinci faktör yükünün %71'den %63'e; sekizinci faktör yükünün %73'ten %68'e; dokuzuncu faktör yükünün de %76'dan %72'ye; onuncu faktör yükünün ise %78'den %77'ye düştüğü ve son olarak on birinci faktör yükünün rotasyondan önce %80 iken rotasyondan sonra yine %80 olduğu görülmektedir. Yani faktör analizinde uygulanan rotasyon diğer bir tanımla dönüştürme işlemi, faktörlerin yüklerini eşitlemeye çalışma işlemidir. Ayrıca tablodan da anlaşılacağı gibi, rotasyondan sonra elde edilen 11 faktör, toplam varyansın %80,126'sını açıklamaktadır. Bulunan bu değer genellikle %60'dan fazla olması istenir. Faktör analizi sonucunda bulunan bu değer de, değişkenlerin ölçekleri iyi derece yansıttığını göstermektedir.

Tablo 89- Dönüştürülmüş Faktör Analizi Tablosu (Varimax Yöntemi ile Rotated Component Matrix)

Faktör 1: Kapsamlı Eğitim ve Takım Çalışması (Açıklanan Varyans= 17,337; Cronbach's Alpha= ,951)	
1. Kurumumda, çalışanların ihtiyaçlarına göre eğitim verilir	,844
2. Kurumumda, gruplardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir	,836
3. Kurumumda, problemlerin çözümü için çeşitli takımlar oluşturulur	,829
4. Kurumumda, çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulur	,777
5. Kurumumda, kuruma alınacak olan yeni eleman, ihtiyaca göre ve gerçekçi bir biçimde seçilir	,733
6. Kurumumda, yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler	,726
7. Kurumumda, problem çözme toplantılarında karar öncesi, tüm grup üyelerinin düşüncelerini almak için çaba gösterilir	,717
8. Kurumumda, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek becerilere yönelik eğitim verilir	,702
9. Kurumumda, son beş yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir	,701
10. Kurumumda, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, uzun dönemli hedeflere yöneliktir	,672
11. Kurumumda, işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil biçimde gerçekleştirilir	,635
12. Liderim, hizmet edilmeyi değil, hizmet etmeyi sever	,554
13. Liderim, hizmet ettiği çalışanlardan bir şeyler öğrenir	,552
Faktör 2: Personelin Güçlendirilmesi (Açıklanan Varyans= 13,740; Cronbach's Alpha= ,926)	
14. Liderim, takımda herkese değer verir	,816
15. Liderim, açık ve gerçekçi hedefler koyar	,760
16. Liderim, en iyiyi ortaya çıkarır	,752
17. Liderim, beni umursadığımı, cesaretlendirerek gösterir	,749
18. Liderim, bana olan şefkatini tavırlarıyla belli eder	,722
19. Liderim, hata yaptığımızda affeder	,680
20. Kurumumda, çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır	,637
21. Liderim, benimle, insan olduğum için ilgilenir	,628
22. Liderim, kurumun geleceği için, duygularını açıkça söyler	,510
23. Liderim, örgüte katkı sağlamak için farklılıklarımızdan yararlanır	,463
Faktör 3: Personelin Ücretlendirilmesi (Açıklanan Varyans= 8,680; Cronbach's Alpha= ,900)	
24. Kurumumda, ek ödemeler, yalnızca kıdeme göre değil; performansa göre de verilir	,778
25. Kurumumda, çalışanlar yüksek performansları sonucunda ek ödeme veya ücretlerinde artış alırlar	,759
26. Kurumumda, performansa dayalı ücret sistemi vardır	,756
27. Liderim, bize hizmet ederken fark edilmek istemez	,624
28. Kurumumda, çalışanların da katılabileceği kardan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır	,554
29. Liderim, beni savunmak için zorluklara katlanır	,456
30. Kurumumda, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, ölçülebilir kriterler esastır	,441
Faktör 4: İnovatif Politika Geliştirme (Açıklanan Varyans= 7,859; Cronbach's Alpha= ,937)	
31. Yönetim inovasyonu, bilgiyi elde etmede ve uygulamada kullanılır	,865
32. Yönetim inovasyonu, hedeflerin hazırlanması ve planların tasarlanmasında kullanılır	,856
33. Yönetim inovasyonu, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasında ve karşılanmasında kullanılır	,845
34. Yönetim inovasyonu, faaliyetlerin koordine edilmesinde ve kontrolünün sağlanmasında kullanılır	,750

Faktör 5: İnovatif Performans Değerlendirme (Açıklanan Varyans= 6,007; Cronbach's Alpha= ,845)	
35. Kurumumda uygulanan yönetim inovasyonu, hitap edilen pazar ve müşteri potansiyelinde bir etki yaratır	,870
36. Kurumumda uygulanan yönetim inovasyonu, işletmenin verimliliğinde ve performansında bir etki yaratır	,848
37. Kurumumda uygulanan yönetim inovasyonu, finansal yapıda bir etki yaratır	,624
Faktör 6: Personelin Performansının Değerlendirilmesi (Açıklanan Varyans= 5,016; Cronbach's Alpha= ,799)	
38. Kurumumda, çalışanların performansı yılda en az bir defa yöneticilerce değerlendirilir	,765
39. Kurumumda, her çalışanın bir performans hedefi vardır	,687
40. Kurumumda, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, doğru ve adil biçimde yapılır	,656
Faktör 7: İnovatif Yönetici Davranışı (Açıklanan Varyans= 5,006; Cronbach's Alpha= ,849)	
41. Liderim, her kurumun yüksek amaca ihtiyacı olduğunu bilir	,635
42. Liderim, benim için duyduğu endişe ve kaygılarını gösterir	,562
43. Liderim, hangi hedefe ulaşılacağını ve toplum için ne yapılacağını iyi bilir	,543
44. Kurumumda, çalışanların, sıklıkla kararlara katılımı istenir	,460
Faktör 8: Örgüt Dışı Yönetim İnovasyonu (Açıklanan Varyans= 4,726; Cronbach's Alpha= ,817)	
45. Yönetim inovasyonu, pazar yapısında oluşabilen değişimler karşısında kullanılır	,816
46. Yönetim inovasyonu, müşterilerin taleplerinde oluşabilecek değişimler karşısında kullanılır	,813
47. Yönetim inovasyonu, çalışanların inovatif performansının artırılmasında kullanılır	,529
Faktör 9: Örgüt İçi Yönetim İnovasyonu (Açıklanan Varyans= 4,474; Cronbach's Alpha= ,855)	
48. Yönetim inovasyonu, inovatif bir örgüt kültürünün oluşturulmasında kullanılır	,854
49. Yönetim inovasyonu, çalışanlar arasında oluşabilen olumsuzluklar karşısında kullanılır	,775
Faktör 10: Personel Bulma ve Seçme (Açıklanan Varyans= 4,333; Cronbach's Alpha= ,708)	
50. Kurumumda, işgücü seçiminde, mülakat tekniğini kullanır	,833
51. Kurumumda, yeni bir eleman yerleştirileceği zaman önce yetenek testleri uygulanır	,700
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimax Döndürme Yöntemi	

Yapılan araştırma doğrultusunda, anket formunda bulunan her bir maddenin, tahmin edilen şekilde faktörlere ayrılıp ayrılmadığını belirleyebilmek için yapılan analizlerden biri de yukarıda yer alan Tablo 89'daki analizdir. Hizmetkâr liderlik, YPIKYU ve yönetim inovasyonu ölçeklerine uygulanan dönüştürülmüş faktör analizi sonucunda 10 faktörün bulunduğu belirlenmiştir. Söz konusu bu faktörler ve yükleri, yukarıda yer alan Tablo 89'da ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Bu 10 faktör, toplam varyansın %80,126'sını açıklamaktadır.

Faktör 1 olarak belirlenen kapsamlı eğitim ve takım çalışması, toplam varyanstaki en büyük paya sahiptir ve bağımlı değişkendeki toplam değişimin %17,337'sini açıklamaktadır. Faktör 2 olarak nitelendirilen personelin güçlendirilmesi, toplam varyansın %13,740'ını, faktör 3 olarak nitelendirilen

personelin ücretlendirilmesi ise, toplam varyansın %8,680'ını, faktör 4 olarak belirlenen inovatif politika geliştirme faktörü %7,859'unu, faktör 5'i ifade eden inovatif performans değerlendirme %6,007'sini, faktör 6'yı oluşturan personelin performansının değerlendirilmesi, toplam varyansın %5,016'sını, faktör 7 olarak belirlenen inovatif yönetici davranışı, toplam varyansın %5,006'sını, faktör 8 olarak belirlenen örgüt dışı yönetim inovasyonu %4,726'sını, faktör 9 olarak karşımıza çıkan örgüt içi yönetim inovasyonu, %4,474'ünü ve son olarak faktör 10'u ifade eden personel bulma ve seçme ise, toplam varyansın %4,333'ünü açıklamaktadır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, birinci faktörün, personellere kapsamlı eğitim verilmesi ve personellerin takım çalışması yoluyla problemleri çözmeleri konularına yoğunlaştığı ifade edilebilir. İkinci faktörde ise, personelin güçlendirilmesini ve motivasyonunu artıracak desteklerin verilmesini içermektedir. Üçüncü faktör incelendiğinde ise, liderin hizmetkâr ve fedakâr yaklaşımının yanı sıra, personelin ücretlendirilmesi üzerinde durulmaktadır. Dördüncü faktör, işletme politikalarının yönetim inovasyonu ile olan ilişkisi olarak nitelendirilmektedir; çünkü bu faktör altında, işletmelerin yönetim inovasyonunu hangi amaçlarla kullandıklarını belirtmektedir. Beşinci faktör incelendiğinde ise, yönetim inovasyonunun işletmeye etkileri olarak adlandırılmaktadır ve yönetim inovasyonunun işletmeye olan olumlu etkilerini ya da katkılarını içermektedir. Altıncı faktör, personelin performansının değerlendirilmesini ve bu değerlendirmelerin doğru ve adil bir biçimde yapılmasını ele almaktadır. Yedinci faktör ise, kurumun liderinin inovatif bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik bir faktördür. Sekizinci faktör incelendiğinde, yönetim inovasyonunun genellikle örgüt dışında uygulanmasındaki faktörleri ele aldığı görülmektedir. Dokuzuncu faktörde ise, yönetim inovasyonunun örgüt içinde uygulanmasındaki faktörler üzerinde durulmaktadır. Son olarak onuncu faktörde, potansiyel yeni personelin bulunması ve seçilmesi konularına yoğunlaşmaktadır.

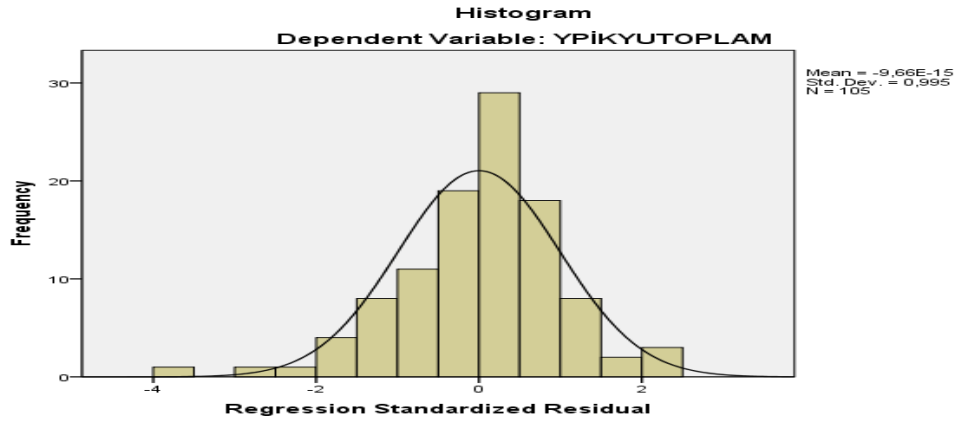
Ayrıca belirtilmesi gereken diğer bir kısım da, çıkarılan maddelerdir. Uygulanan bu dönüştürme işleminde toplam 5 madde çıkartılmıştır. Bu maddeler şunlardır: “Liderim, çalışanlarına hizmette kendinden ödün verir”, “Liderim, benim için kendinden ödün verir”, “Kurumumda, temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir”, “Kurumumda, çalışanların karar verme süreçlerine katılma imkânları (problem çözme grubu gibi çeşitli yollarla) vardır”,

“Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır”. Bu maddelerin analizden çıkarılmasındaki neden ise, faktör yüklerinin 0,40’tan çok daha düşük olmalarıdır. Ayrıca çıkarılan son boyutta yer alan “Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır” maddesi ise, tek madde olarak bir boyut oluşturamayacağı için analizden çıkartılmıştır.

Tablo 90- “Hizmetkâr Liderlik” Değişkeninin “YPIKYU” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	YPIKYU	
	β	t
Hizmetkâr Liderlik	,879	18,690
R= ,879; R Square= ,772; Adjusted R Square= ,770; Std. Error of the Estimate= ,25792; Durbin-Watson= 1,336; Constant= ,722; F= 349,330; Sig.=,000		

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler bulunmaktadır ve bu değişkenler bir formül üzerinde şu şekilde gösterilmektedir: “ $Y = A + B * X$ ”. Bu formülde yer alan Y harfi bağımlı değişkeni; A harfi sabit katsayıyı; B harfi bağımsız değişkenin katsayısını ve X harfi de, bağımsız değişkeni göstermektedir. Yukarıda yer alan Tablo 90’da uygulanan method ise “Stepwise” methodu’dur. Ayrıca regresyon analizindeki formül burada kullanıldığında elde edilen formül şu şekilde olmaktadır: “ $YPIKYU = 0,722 + 0,879 * Hizmetkâr Liderlik$ ”. Tablo 89’da, hizmetkâr liderlik değişkeninin YPIKYU değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, hizmetkâr liderlik değişkeninin YPIKYU değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,879’dur. Yani herhangi bir organizasyonda hizmetkâr liderlik faaliyetleri 1 birim artarsa YPIKYU da, 0,879 birim artar (R= ,879). Yukarıda bulunan tablodan anlaşılan diğer bir bilgi de, hizmetkâr liderlik değişkeninin YPIKYU değişkeni üzerinde, istatistiksel olarak anlamlı ve açıklayıcı olduğudur. Ayrıca YPIKYU değişkeninde oluşan toplam değişimin %77’sinin (Adjusted R²= ,770) hizmetkâr liderlik değişkenince açıklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen değerlerden de anlaşılacağı gibi, YPIKYU’nun geçerli olduğu çoğu organizasyonun temelinde hizmetkâr liderlerin olduğu ve bu faaliyetleri bir arada kullanan liderlerin genellikle hizmetkâr liderler oldukları söylenilebilir. Yukarıdaki bu modelin matematiksel gösterimi ise şu şekildedir: “ $YPIKYU = 0,722 + 0,879 * Hizmetkâr Liderlik$ ”.



Şekil 10- YPIKYU Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



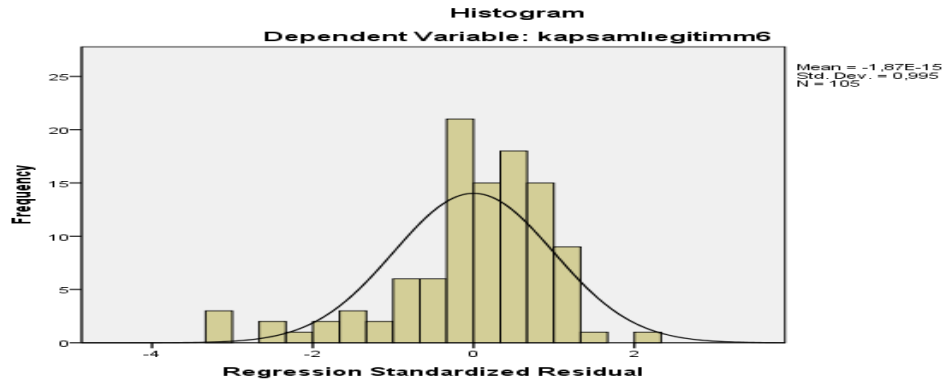
Şekil 11- Hizmetkâr Liderlik İle YPIKYU Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıda bulunan Şekil 10 ve Şekil 11, H_1 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 10'da, H_1 'in bağımlı değişkeni olan YPIKYU'nun normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 11 incelendiğinde ise, hizmetkâr liderlik değişkeni ile YPIKYU değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

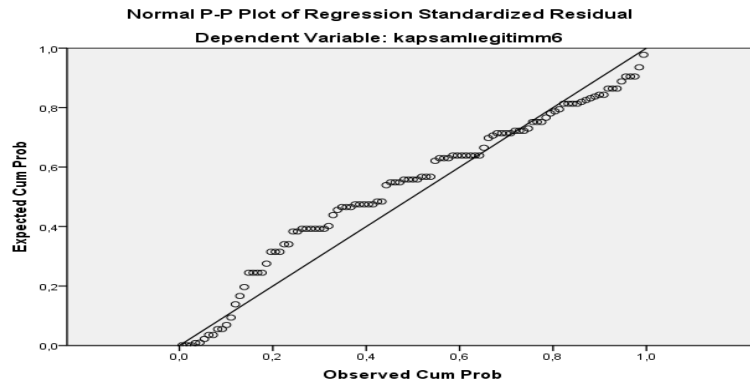
Tablo 91- “Güçlendirme” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Kapsamlı Eğitim	
	β	t
Güçlendirme	,586	7,341
R= ,586; R Square= ,343; Adjusted R Square= ,337; Std. Error of the Estimate= 63280; Durbin-Watson= 1,167; Constant= 1,391; F= 53,892; Sig.=,000		

Yukarıda bulunan Tablo 91’de, güçlendirme değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki etkisi belirtilmektedir. Tablodan da görülebileceği gibi, güçlendirme değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,586’dır. Yani organizasyonlardaki güçlendirme faaliyetleri 1 birim arttığında kapsamlı eğitim faaliyetlerinin de, 0,586 birim artacağı anlaşılmaktadır (R= ,586). Yukarıda yer alan tablodan aynı zamanda, güçlendirme değişkeninin, kapsamlı eğitim değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve açıklayıcı olduğu da anlaşılmaktadır. Ayrıca kapsamlı eğitim değişkeninde meydana gelen toplam değişimin %33’ünün (Adjusted R²= ,337) güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen değerlerden yararlanarak, güçlendirme faaliyetlerinin ya da personelin motivasyonunu artıracak çoğu faaliyetin, personelin ihtiyaç duyduğu eğitimleri de etkilediğini ve alınacak eğitimlerin de bu doğrultuda şekillendiğini söylemek mümkündür. Yukarıdaki bu modelin matematiksel gösterimi ise şöyledir: “Kapsamlı Eğitim = 1,391 + 0,586 * Güçlendirme”.



Şekil 12- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



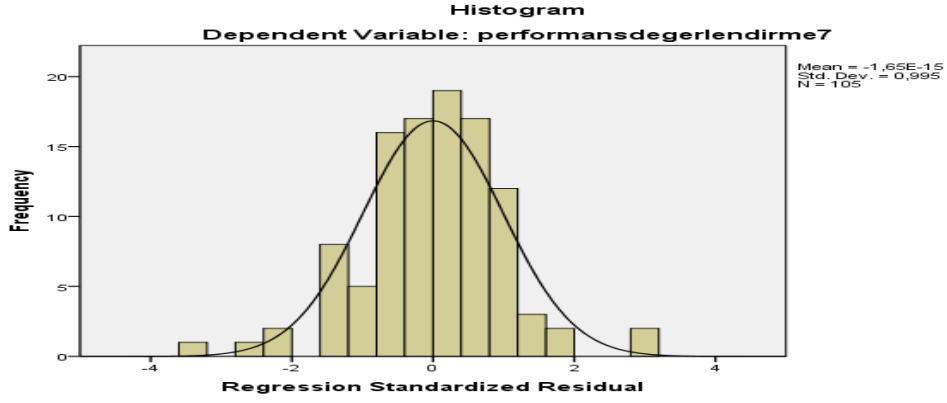
Şekil 13- Güçlendirme İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıda yer alan Şekil 12 ve Şekil 13, H₄'ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 12'de, H₄'ün bağımlı değişkeni olan kapsamlı eğitim değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 13 incelendiğinde ise, güçlendirme değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; ayrıca noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini de söylemek mümkündür.

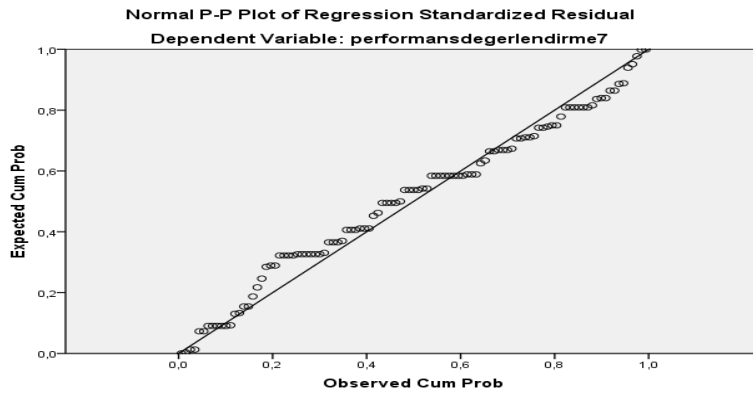
Tablo 92- “Güçlendirme” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Performans Değerlendirme	
	β	t
Güçlendirme	,613	7,882
R= ,613; R Square= ,376; Adjusted R Square= ,370; Std. Error of the Estimate= ,44965; Durbin-Watson= 1,915; Constant= 1,883; F= 62,132; Sig.=,000		

Yukarıda yer alan Tablo 92'de, güçlendirme değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Tablodan da anlaşıldığı gibi, güçlendirme değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki, %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,613'tür. Yani organizasyonlarda bulunan güçlendirme faaliyetleri 1 birim arttığında performans değerlendirme faaliyetlerinin de, 0,613 birim artacağı anlaşılmaktadır (R= ,613). Ayrıca performans değerlendirme değişkeninde olan toplam değişimin %37'sinin (Adjusted R²= ,370) güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen verilerden yararlanarak, işletmelerde uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerinin doğru ve adil bir biçimde gerçekleştirilmesinin, güçlendirme faaliyetleri kapsamında personellere eşit ve gerçekçi davranılması sayesinde olduğunu söylemek mümkündür. Yukarıdaki bu modelin matematiksel gösterimi ise şöyledir: “*Performans Değerlendirme = 1,883 + 0,613 * Güçlendirme*”.



Şekil 14- Performans Değerlendirme Değişkeninin Regresyon Analizine Yönelik Histogram Grafiği



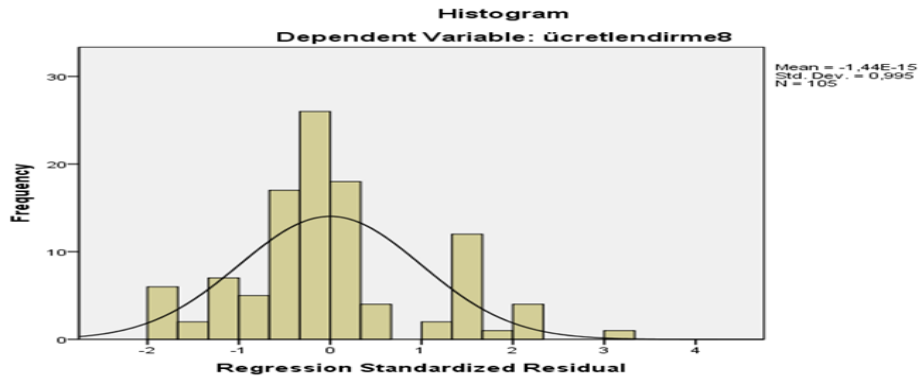
Şekil 15- Güçlendirme İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 14 ve Şekil 15, H_5 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 14, H_5 'in bağımlı değişkeni olan performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla göstermektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Şekil 15 ise, güçlendirme değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

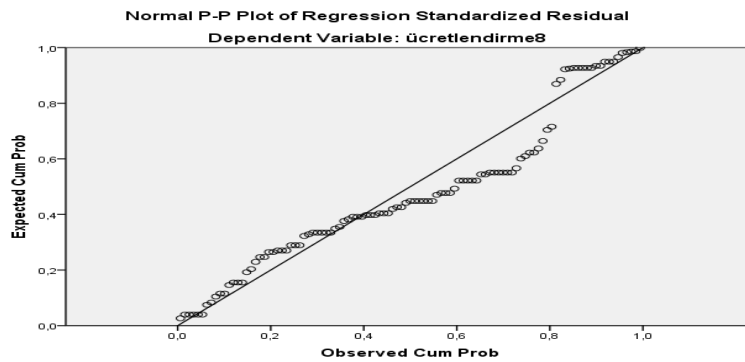
Tablo 93- “Güçlendirme” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Ücretlendirme	
	β	t
Güçlendirme	,538	6,481
R= ,538; R Square= ,290; Adjusted R Square= ,283; Std. Error of the Estimate= ,79732; Durbin-Watson= ,891; Constant= -,549; F= 42,005; Sig.=,000		

Tablo 93'te, güçlendirme değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Güçlendirme değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki, %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,538 olarak görülmektedir. Yani organizasyonlardaki güçlendirme faaliyetleri 1 birim arttığında ücretlendirme faaliyetlerinin de, 0,538 birim artacağı anlaşılmaktadır ($R = ,538$). Ayrıca ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %28'inin ($\text{Adjusted } R^2 = ,283$) güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Personellerin yüksek performansları sonucunda kârdan pay, ek ödeme ya da ücretlerinde alabilmeleri, liderlerin tüm personele değer vermesi ve personeli olabildiğince güçlendirmesi sonucunda mümkün olan bir şeydir. Elde edilen bu tablodaki verilere bakıldığında, otel çalışanlarının yüksek performansları karşılığında belirgin bir ücret artışı alamadıkları da anlaşılmaktadır. Yukarıdaki bu modelin matematiksel gösterimi ise şu şekildedir: “ $\text{Ücretlendirme} = -0,549 + 0,538 * \text{Güçlendirme}$ ”.



Şekil 16- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



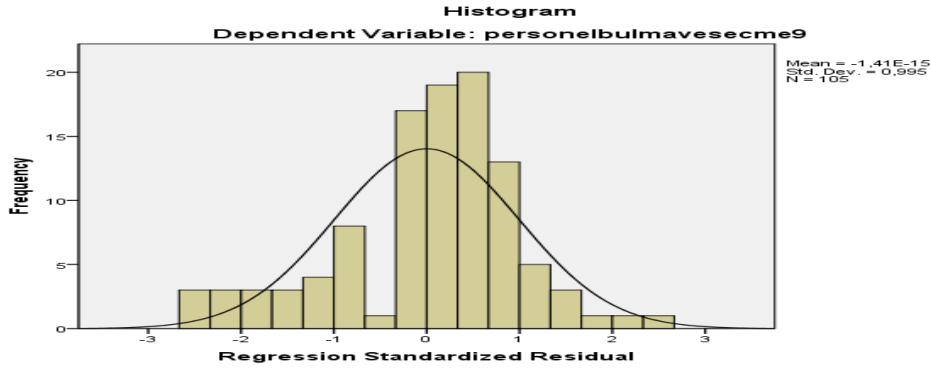
Şekil 17- Güçlendirme İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıda bulunan Şekil 16 ve Şekil 17, H_6 'nın normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 16'da, H_6 'nın bağımlı değişkeni olan ücretlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekildeki eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 17 incelendiğinde ise, güçlendirme ile ücretlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

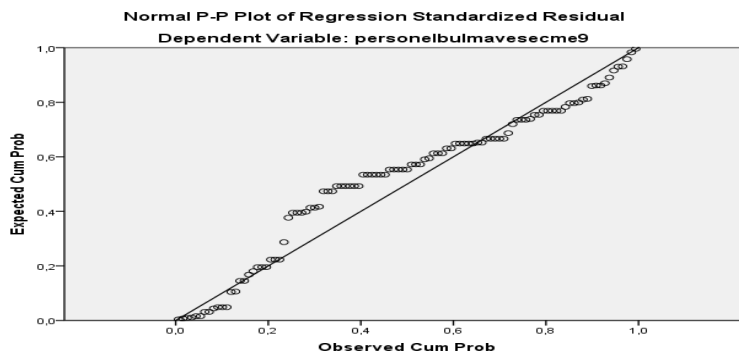
Tablo 94- “Güçlendirme” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

	Bağımlı Değişken	
	Personel Bulma ve Seçme	
Bağımsız Değişken	β	t
Güçlendirme	,569	7,019
R= ,569; R Square= ,324; Adjusted R Square= ,317; Std. Error of the Estimate= 55797; Durbin-Watson= 1,034; Constant= 1,691; F= 49,273; Sig.=,000		

Tablo 94'te, güçlendirme değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Güçlendirme değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki, %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,569 olarak görülmektedir. Yani organizasyonlardaki güçlendirme faaliyetleri 1 birim arttırıldığında personel bulma ve seçme faaliyetlerinin de, 0,569 birim artacağı anlaşılmaktadır (R= ,569). Ayrıca personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %31'inin (Adjusted R²= ,317) güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderlerin, personelleri güçlendirmesi ve onlara değer vermesi, yeni bir personel bulunurken ya da seçilirken daha objektif davranmayı ve kurumun ihtiyacına göre seçim yapmayı beraberinde getirir. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak ifade edilişi ise şu şekildedir: “*Personel Bulma ve Seçme = 1,691 + 0,569 * Güçlendirme*”.



Şekil 18- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 19- Güçlendirme İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

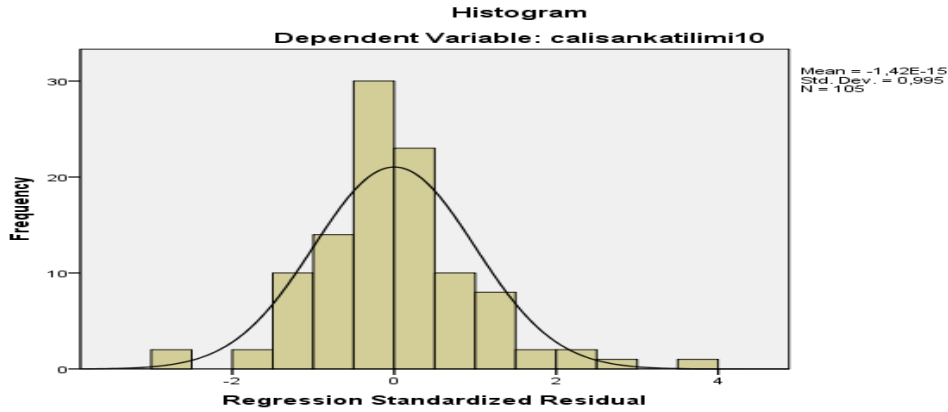
Şekil 18 ve Şekil 19, H_7 'nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 18'de, H_7 'nin bağımlı değişkeni olan personel bulma ve seçme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenilebilir. Şekil 19 incelendiğinde ise, güçlendirme değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 95- “Güçlendirme” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

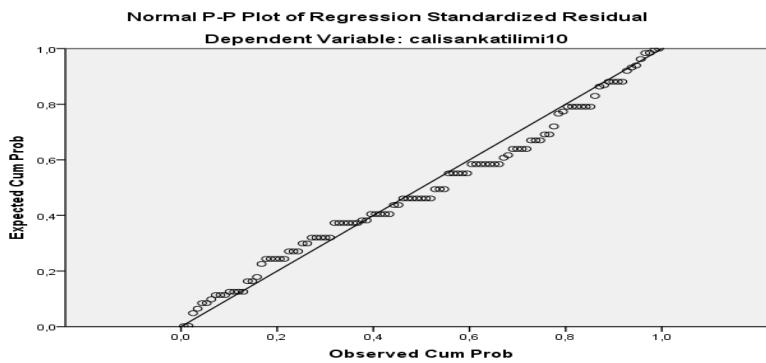
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Çalışan Katılımı	
	β	t
Güçlendirme	,617	7,957
R= ,617; R Square= ,381; Adjusted R Square= ,375; Std. Error of the Estimate= 40456; Durbin-Watson= 1,424; Constant= 1,686; F= 63,318; Sig.=,000		

Yukarıda bulunan Tablo 95’te, güçlendirme değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Güçlendirme değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,617 olarak görülmektedir. Yani organizasyonlardaki güçlendirme faaliyetleri 1 birim arttırıldığında çalışan katılımı faaliyetlerinin de, 0,617 birim artacağı anlaşılmaktadır (R= ,617). Çalışan katılımı değişkenindeki toplam değişimin %37’sinin (Adjusted R²= ,375) güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığı da tablodan anlaşılmaktadır. Personellerin, yöneticileriyle ya da liderleriyle aralarında çift yönlü bir iletişimin olmasının veya sıklıkla kararlara katılabilmelerinin; amirlerinin, personelleri güçlendirmesiyle ve onlara değer vermesiyle gerçekleştiği tablodan çıkarılabilecek bir yargıdır. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şu şekildedir:

$$“\text{Çalışan Katılımı} = 1,686 + 0,617 * \text{Güçlendirme}”.$$



Şekil 20- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 21- Güçlendirme İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıdaki Şekil 20 ve Şekil 21, H₈'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 20’de, H₈'in bağımlı değişkeni olan çalışan katılımı değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım

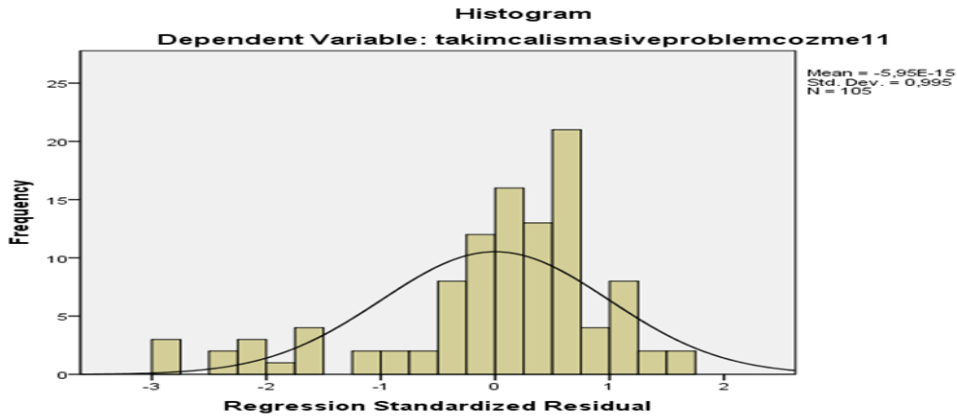
gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 21 incelendiğinde ise, güçlendirme değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 96- “Güçlendirme” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

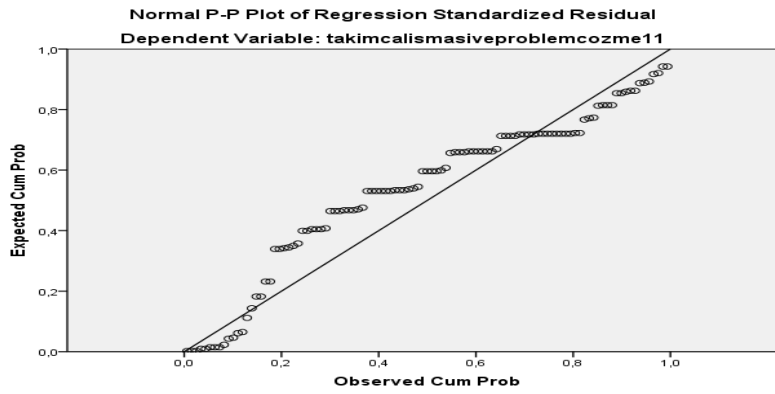
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Takım Çalışması ve Problem Çözme	
	β	t
Güçlendirme	,498	5,832

R= ,498; R Square= ,248; Adjusted R Square= ,241; Std. Error of the Estimate= ,61435; Durbin-Watson= 1,009; Constant= 1,705; F= ; Sig.=,000

Yukarıdaki Tablo 96’da, güçlendirme değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Güçlendirme değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,498 olarak görülmektedir. Yani organizasyonlardaki güçlendirme faaliyetleri 1 birim arttırıldığında takım çalışması ve problem çözme faaliyetlerinin de, 0,498 birim artacağı anlaşılmaktadır (R= ,498). Ayrıca takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %24’ünün (Adjusted R²= ,241) güçlendirme değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Elde edilen veriler sonucunda, personellerin takımlar oluşturmaları ve problemleri bu şekilde çözebilmeleri, amirlerinin onlara verdiği değer ve güç doğrultusunda gerçekleşmektedir. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak ifade edilmesi ise şu şekildedir: “*Takım Çalışması ve Problem Çözme = 1,705 + 0,498 * Güçlendirme*”.



Şekil 22- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 23- Güçlendirme İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

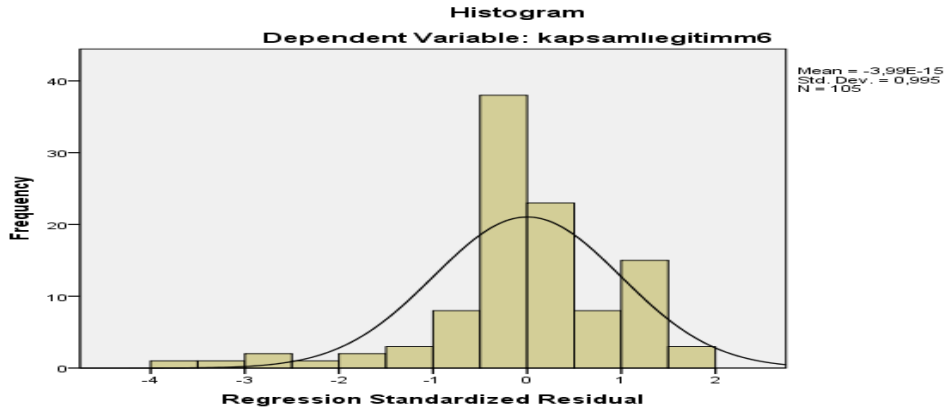
Yukarıda bulunan Şekil 22 ve Şekil 23, H_0 'un normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 22'de, H_0 'un bağımlı değişkeni olan takım çalışması ve problem çözme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 23'e bakıldığında ise, güçlendirme değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 97- "Hizmet" Değişkeninin "Kapsamlı Eğitim" Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

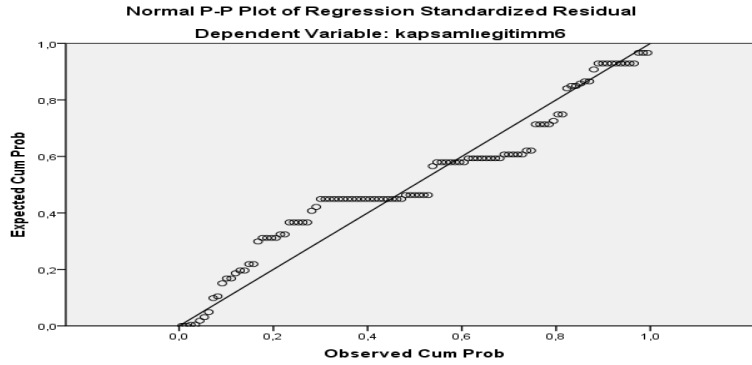
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Kapsamlı Eğitim	
	β	t
Hizmet	,598	7,575
R= ,598; R Square= ,358; Adjusted R Square= ,352; Std. Error of the Estimate= ,62588; Durbin-Watson= 1,334; Constant= 1,803; F= 57,382; Sig.=,000		

Yukarıda bulunan Tablo 97'de, hizmet değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki, %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,598 olarak görülmektedir. Yani organizasyonlardaki hizmet faaliyetleri 1 birim arttırıldığında kapsamlı eğitim faaliyetleri de, 0,598 birim artmaktadır (R= ,598). Ayrıca kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam değişimin %35'inin (Adjusted R²= ,352) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, çalışanlarına hizmet etmeyi ve onlardan bir şeyler öğrenmeyi esas alan yönetici ya da liderler, kurumun ihtiyaç duyduğu konulara yönelik eğitimlerin verilmesinde ve çalışanların düzenli olarak eğitime tabi

tutulmasında etkin bir rol oynamaktadırlar. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şu şekildedir: “*Kapsamlı Eğitim = 1,803 + 0,598 * Hizmet*”.



Şekil 24- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



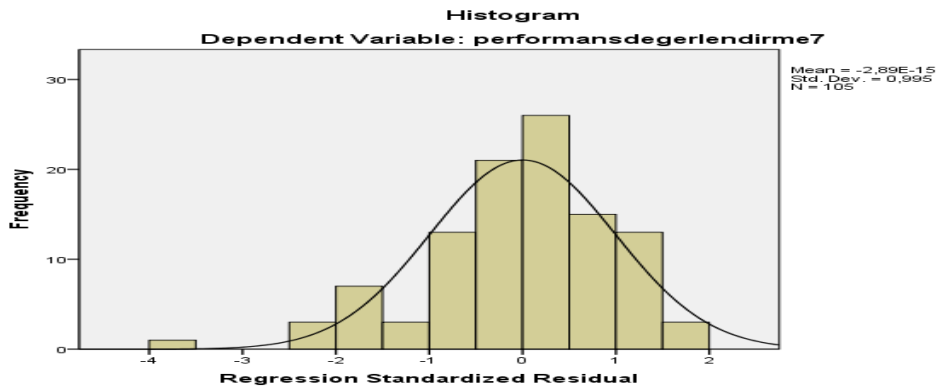
Şekil 25- Hizmet İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 24 ve Şekil 25’te, H_{10} ’un normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler yer almaktadır. Şekil 24’te, H_{10} ’un bağımlı değişkeni olan kapsamlı eğitim değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 25 ise, hizmet değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğiliminin olduğunu göstermektedir.

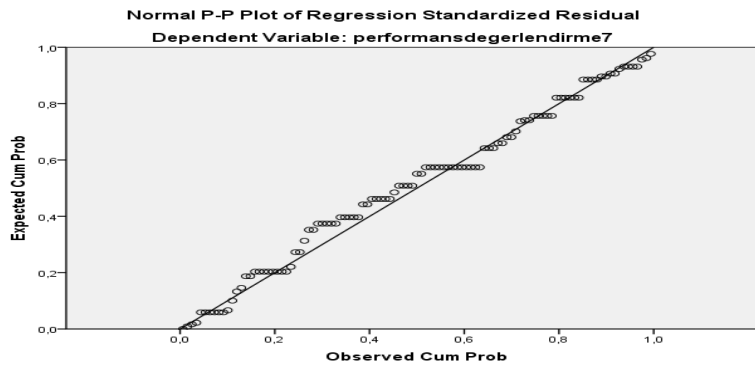
Tablo 98- “Hizmet” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Performans Değerlendirme	
	β	t
Hizmet	,503	5,900
R= ,503; R Square= ,253; Adjusted R Square= ,245; Std. Error of the Estimate= ,49222; Durbin-Watson= 1,452; Constant= 2,513; F= 34,804; Sig.=,000		

Yukarıda yer alan Tablo 98’de, hizmet değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,503 olarak anlaşılmaktadır. Yani organizasyonlardaki hizmet faaliyetleri 1 birim arttığında performans değerlendirme faaliyetleri de, 0,503 birim artmaktadır (R= ,503). Ayrıca performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %24’ünün (Adjusted R²= ,245) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, çalışanlarına hizmet etmeyi ve onlardan bir şeyler öğrenmeyi esas alan yönetici ya da liderler, çalışanların performansının değerlendirilmesinde de doğru ve adil davranırlar. Üstelik personellerine hizmet etmeye odaklanan liderler ve yöneticiler, çalışanların performansının değerlendirilmesinde ölçülebilir ve objektif kriterlerin kullanılmasına da katkı sağlar. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şu şekildedir: “*Performans Değerlendirme = 2,513 + 0,503 * Hizmet*”.



Şekil 26- Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



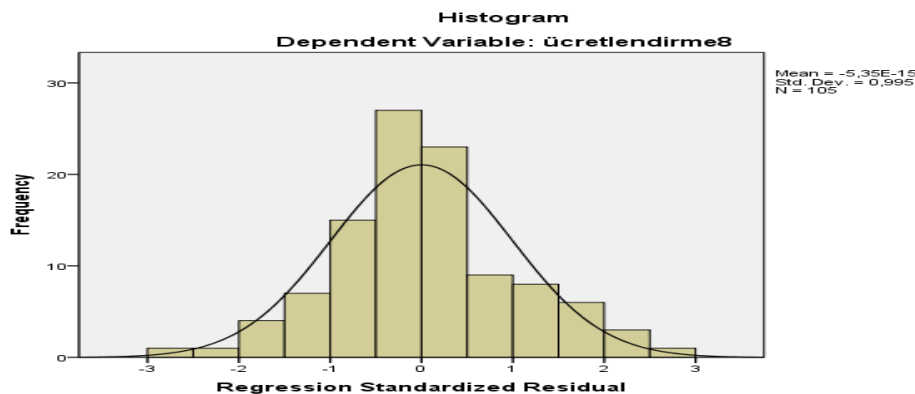
Şekil 27- Hizmet İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 26 ve Şekil 27, H_{11} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 26'da, H_{11} 'in bağımlı değişkeni olan performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 27'de ise, hizmet değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

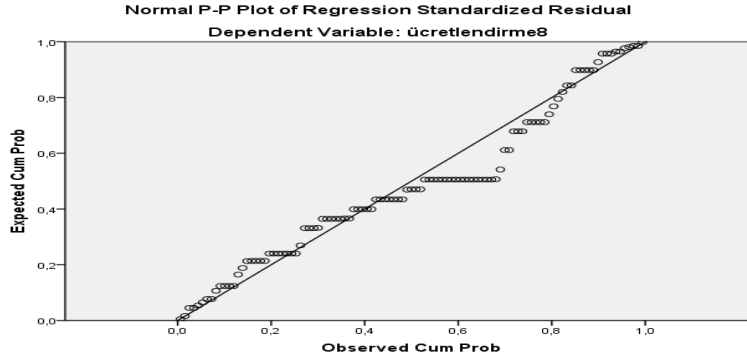
Tablo 99- “Hizmet” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Ücretlendirme	
	β	t
Hizmet	,679	9,379
R= ,679; R Square= ,461; Adjusted R Square= ,455; Std. Error of the Estimate= ,69478; Durbin-Watson= 1,169; Constant= -,640; F= 87,966; Sig.=,000		

Tablo 99'da, hizmet değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki, %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,679 olarak belirtilmektedir. Yani organizasyonlardaki hizmet faaliyetleri 1 birim artırdığında, ücretlendirme faaliyetleri de, 0,679 birim artmaktadır (R= ,679). Ayrıca ücretlendirme değişkeninde oluşan toplam değişimin %45'inin (Adjusted $R^2= ,455$) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi liderler ya da yöneticiler, çalışanlarına eğer kendinden ödün verecek derecede hizmet ederlerse, çalışanların yüksek performansları karşılığında ek ödemeler alabilmesi de dolaylı olarak sağlanır. Yukarıda bulunan modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “ $\text{Ücretlendirme} = -0,640 + 0,679 * \text{Hizmet}$ ”.



Şekil 28- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 29- Hizmet İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

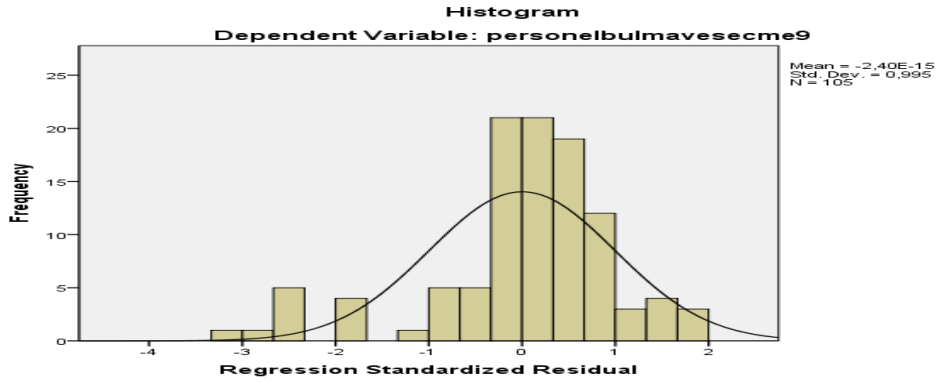
Yukarıdaki Şekil 28’de ve Şekil 29’da, H_{12} ’nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler yer almaktadır. Şekil 28, H_{12} ’nin bağımlı değişkeni olan ücretlendirme değişkeninin normal dağılım grafiğini histogram yardımıyla göstermektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 29’da ise, hizmet değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; ayrıca noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 100- “Hizmet” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

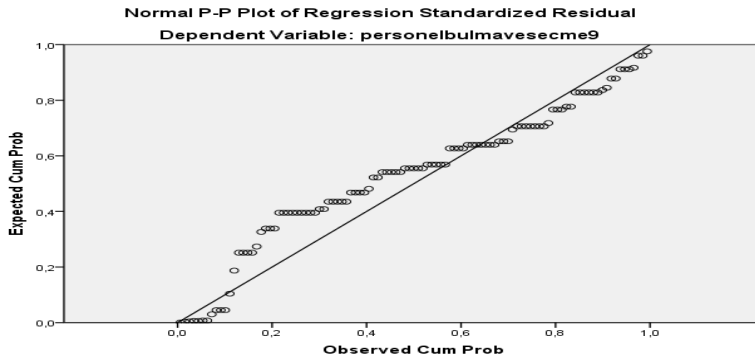
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Personel Bulma ve Seçme	
	β	t
Hizmet	,410	4,560
R= ,410; R Square= ,168; Adjusted R Square= ,160; Std. Error of the Estimate= ,61884; Durbin-Watson= ,858; Constant= 2,559; F= 20,791; Sig.=,000		

Yukarıdaki tabloda, hizmet değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,410 olarak anlaşılmaktadır. Yani organizasyonlarda uygulanan hizmet faaliyetleri 1 birim arttığında personel bulma ve seçme faaliyetleri de, 0,410 birim artmaktadır (R= ,410). Ayrıca personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %16’sının (Adjusted R^2 = ,160) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, çalışanlarına özverili bir şekilde hizmet etmeyi ve onlardan bir şeyler öğrenmeyi esas alan yönetici ya da liderler, kuruma alınacak yeni işgücünün seçiminde de doğru ve adil davranırlar. Ayrıca bunu yaparken de, kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağı

alanlara önem verirler. Yukarıda bulunan modelin matematiksel gösterimi ise şu şekildedir: “*Personel Bulma ve Seçme = 2,559 + 0,410 * Hizmet*”.



Şekil 30- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 31- Hizmet İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

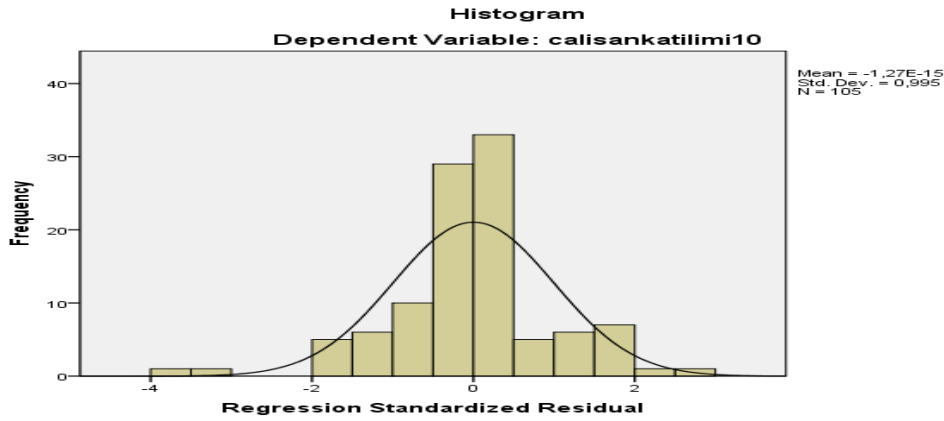
Şekil 30 ve Şekil 31, H_{13} 'ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 30'da, H_{13} 'ün bağımlı değişkeni olan personel bulma ve seçme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 31 incelendiğinde ise, hizmet değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 101- “Hizmet” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

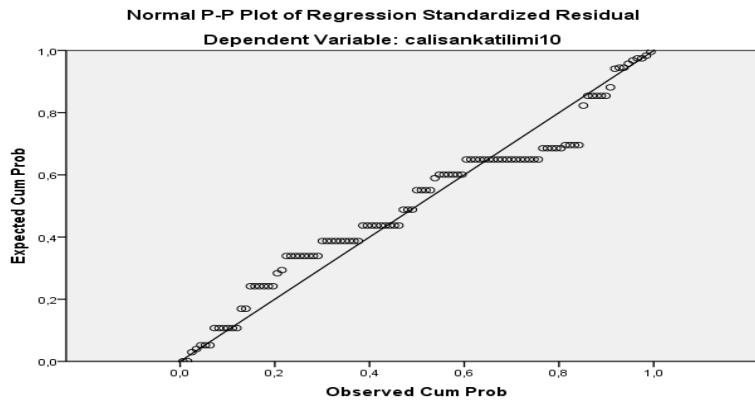
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Çalışan Katılımı	
	β	t
Hizmet	,254	2,671

R= ,254; R Square= ,065; Adjusted R Square= 0,056; Std. Error of the Estimate= ,49716; Durbin-Watson= 1,053; Constant= 2,838; F= 7,133; Sig.=,000

Yukarıdaki Tablo 101’de, hizmet değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,254 olarak görülmektedir. Yani organizasyonlardaki hizmet faaliyetleri 1 birim arttırıldığında çalışan katılımı faaliyetleri de, 0,254 birim artmaktadır (R= ,254). Ayrıca çalışan katılımı değişkenindeki toplam değişimin %5’inin (Adjusted R²= 0,056) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, liderler organizasyonlarda, faaliyet gösterirken özverili ve hizmet odaklı bir biçimde çalıştıkları sürece, çalışanların da amirleriyle olan çift yönlü iletişimlerini arttırarak çalışanlar, düşüncelerini daha özgür bir biçimde ifade edebilmeleri sağlanır. Yukarıda yer alan modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şu şekildedir: “Çalışan Katılımı = 2,838 + 0,254 * Hizmet”.



Şekil 32- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 33- Hizmet İle Çalışan Katılımı Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

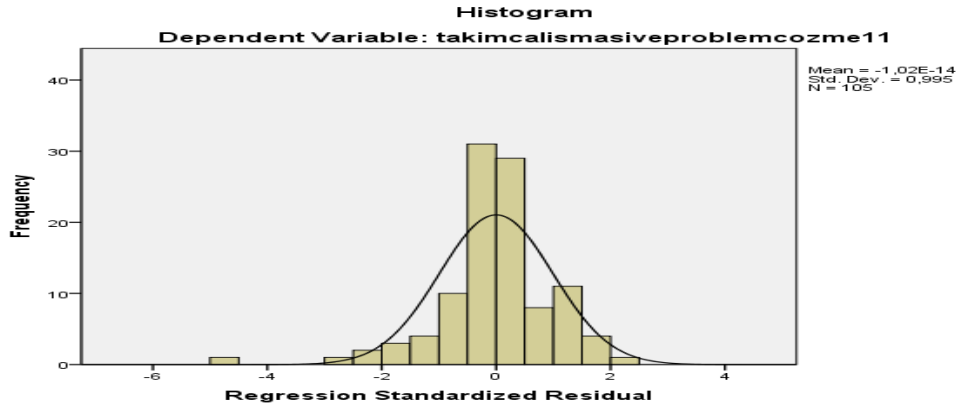
Yukarıdaki Şekil 32 ve Şekil 33, H_{14} 'ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 32'de, H_{14} 'ün bağımlı değişkeni olan çalışan katılımı değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 33 incelendiğinde ise, hizmet değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 102- “Hizmet” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

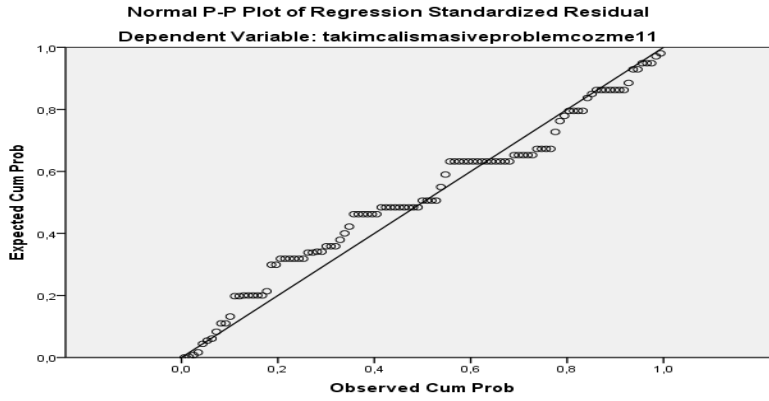
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Takım Çalışması ve Problem Çözme	
	β	t
Hizmet	,663	8,999
R= ,663; R Square= ,440; Adjusted R Square= ,435; Std. Error of the Estimate= ,53017; Durbin-Watson= 1,220; Constant= 1,529; F= 80,979; Sig.=,000		

Tablo 102, hizmet değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Hizmet değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki, %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,663 olarak görülmektedir. Yani hizmet faaliyetleri 1 birim arttığında takım çalışması ve problem çözme faaliyeti de, 0,663 birim artış göstermektedir ($R= ,663$). Ayrıca takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %43'ünün ($\text{Adjusted } R^2= ,435$) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, çalışanlarına hizmet etmeyi ve onlardan bir şeyler öğrenmeyi esas alan yönetici ya da liderler, kurumda etkin oldukları zaman, oluşabilecek olan problemlerin çözümünde, çalışanların bir takım olarak hareket etmeleri de desteklenmiş olur. Yukarıdaki

modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şöyledir: “Takım Çalışması ve Problem Çözme = $1,529 + 0,663 * Hizmet$ ”.



Şekil 34- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 35- Hizmet İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

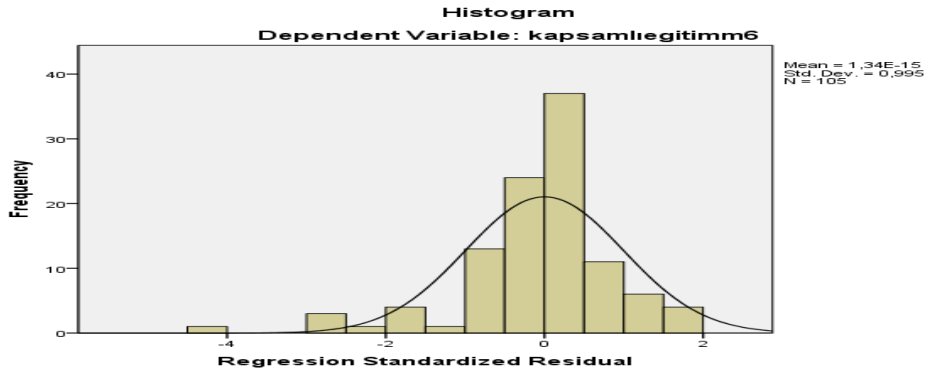
Şekil 34 ve Şekil 35’te, H_{15} ’in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler yer almaktadır. Şekil 34’te, H_{15} ’in bağımlı değişkeni olan takım çalışması ve problem çözme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 35 incelendiğinde ise, hizmet değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 103- “Vizyon” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

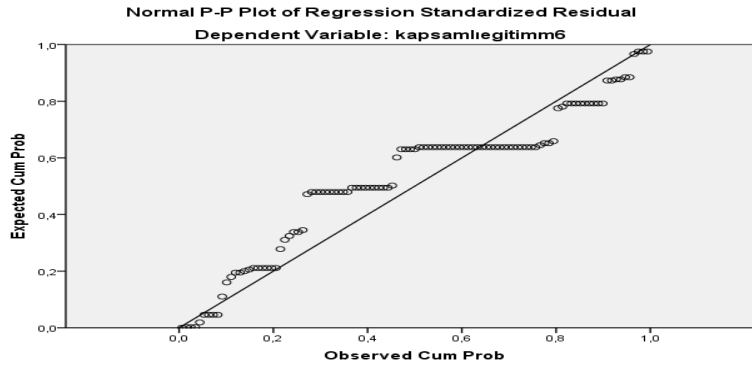
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Kapsamlı Eğitim	
	β	t
Vizyon	,610	7,817

R= ,610; R Square= ,372; Adjusted R Square= ,366; Std. Error of the Estimate= ,61875; Durbin-Watson= 1,335; Constant= ,924; F= 61,100; Sig.=,000

Yukarıda bulunan Tablo 103’te, vizyon değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki, %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,610 olarak belirtilmektedir. Yani vizyon değişkeni 1 birim arttığında kapsamlı eğitim faaliyetleri de, 0,610 birim artmaktadır (R= ,610). Ayrıca kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam değişimin %36’sının (Adjusted R²= ,366) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, kurumun vizyonu açık ve net bir şekilde belirlendiği zaman, personellerin eğitimleri de bu ihtiyaçlara yönelik olarak şekillenir ve kurum, bu doğrultuda uzun dönemli hedeflere yönelir. Yukarıda bulunan modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “*Kapsamlı Eğitim = 0,924 + 0,610 * Vizyon*”.



Şekil 36- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



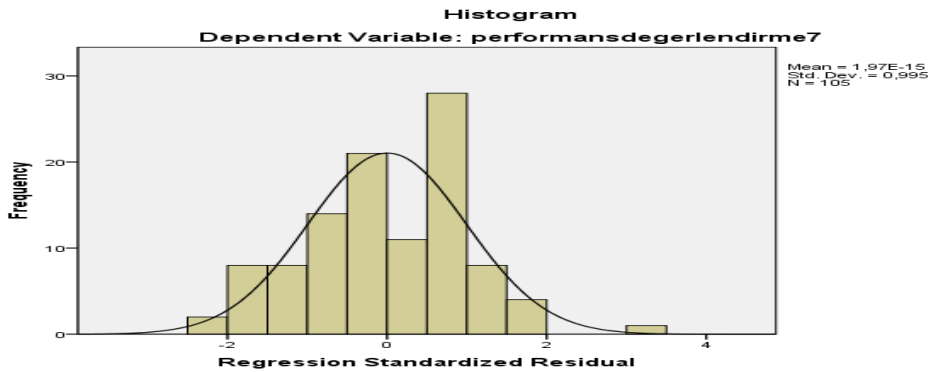
Şekil 37- Vizyon İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıda bulunan Şekil 36 ve Şekil 37’de, H_{16} ’nın normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler yer almaktadır. Şekil 36’da, H_{16} ’nın bağımlı değişkeni olan kapsamlı eğitim değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 37 incelendiğinde ise, vizyon değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği söylenebilir.

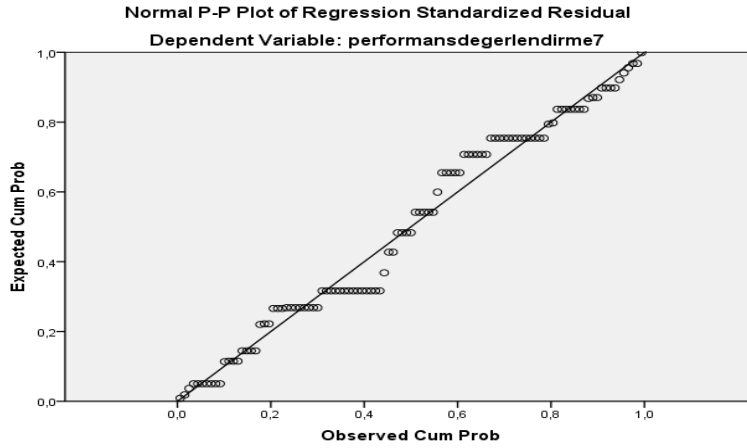
Tablo 104- “Vizyon” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Performans Değerlendirme	
	β	t
Vizyon	,657	8,834
R= ,657; R Square= ,431; Adjusted R Square= ,426; Std. Error of the Estimate= ,42945; Durbin-Watson= 1,505; Constant= 1,463; F= ; Sig.=,000		

Tablo 104, vizyon değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Vizyon değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,657 olarak görülmektedir. Yani vizyon değişkeni 1 birim arttığında performans değerlendirme faaliyetleri de, 0,657 birim artmaktadır (R= ,657). Ayrıca performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %42’sinin (Adjusted R^2 = ,426) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, vizyonun açık ve net bir şekilde belirlendiği kurumun liderleri ya da yöneticileri, personellerin performanslarının artışına adil bir şekilde yaklaşırlar ve her çalışanın bir performans hedefinin oluşmasını sağlarlar. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “*Performans Değerlendirme = 1,463 + 0,657 * Vizyon*”.



Şekil 38- Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 39- Vizyon İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

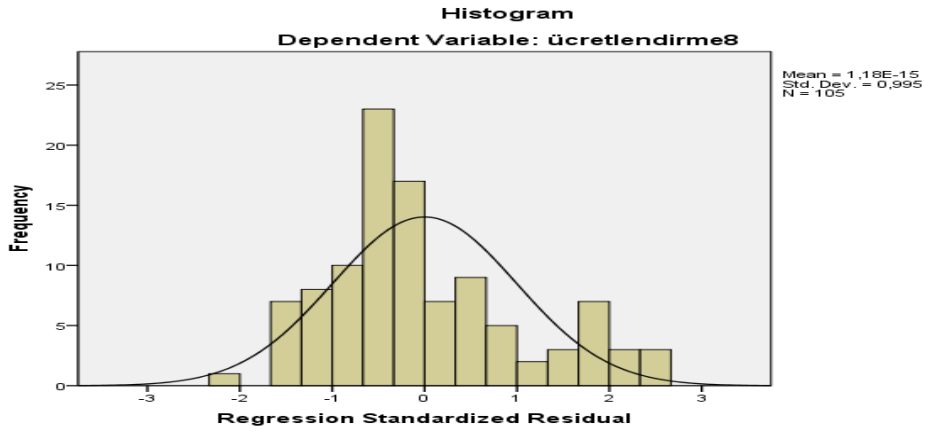
Şekil 38 ve Şekil 39, H_{17} 'nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 38'de, H_{17} 'nin bağımlı değişkeni olan performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 39'da ise, vizyon değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 105- “Vizyon” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

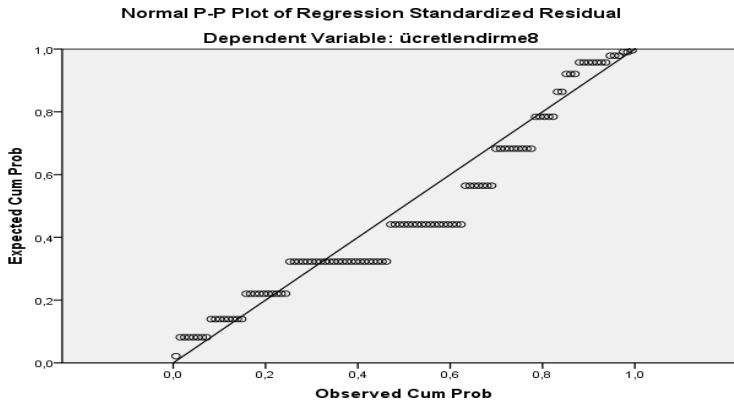
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Ücretlendirme	
	β	t
Vizyon	,529	6,326
R= ,529; R Square= ,280; Adjusted R Square= ,273; Std. Error of the Estimate= ,80283; Durbin-Watson= ,838; Constant= -,883; F= 40,022; Sig.=,000		

Yukarıdaki Tablo 105'te, vizyon değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Vizyon değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,529 olarak görülmektedir. Yani vizyon değişkeni 1 birim arttığında ücretlendirme faaliyetleri de, 0,529 birim artmaktadır ($R= ,529$). Ayrıca ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %27'sinin ($\text{Adjusted } R^2= ,273$) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, vizyonun açık ve net bir şekilde belirlendiği kurumun liderleri ya da yöneticileri, personellerin yüksek performansları karşılığında ek ödeme almalarında, çalışanların sadece kıdemine göre değil, performansına göre de ek

ödeme verilmesine katkı sağlarlar. Yukarıda bulunan modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “ $\text{Ücretlendirme} = -0,883 + 0,529 * \text{Vizyon}$ ”.



Şekil 40- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 41- Vizyon İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

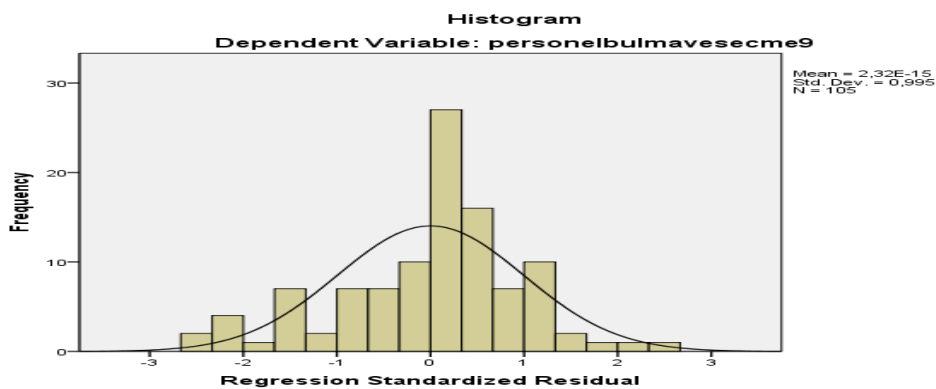
Yukarıda bulunan Şekil 40 ve Şekil 41, H_{18} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 40'ta, H_{18} 'in bağımlı değişkeni olan ücretlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 41 incelendiğinde ise, vizyon değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 106- “Vizyon” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

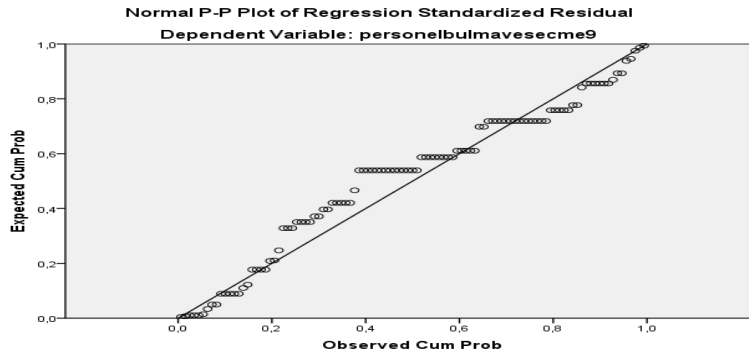
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Personel Bulma ve Seçme	
	β	t
Vizyon	,644	8,543

R= ,644; R Square= ,415; Adjusted R Square= ,409; Std. Error of the Estimate= ,51902; Durbin-Watson= ,920; Constant= 1,078; F= 72,985; Sig.=,000

Yukarıda bulunan 106’da, vizyon değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki etkisi yer almaktadır. Vizyon değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,644 olarak görülmektedir. Yani vizyon değişkeni 1 birim arttığında personel bulma ve seçme faaliyetleri de, 0,644 birim artmaktadır (R= ,644). Ayrıca personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %40’ının (Adjusted R²= ,409) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, vizyonunu açık ve net bir şekilde belirleyen liderler ya da yöneticiler, personel bulma ve seçme faaliyetlerinde de etkin bir rol oynarlar ve belirledikleri vizyon doğrultusunda gelecekte ihtiyaç duyulabilecek beceri ve yeteneklere yönelik personel seçerler. Liderler bu şekilde davrandıklarında, kuruma personel seçiminde de objektif davranmış olurlar. Yukarıda bulunan modelin matematiksel şekli ise şöyledir: “Personel Bulma ve Seçme = 1,078 + 0,644 * Vizyon”.



Şekil 42- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 43- Vizyon İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

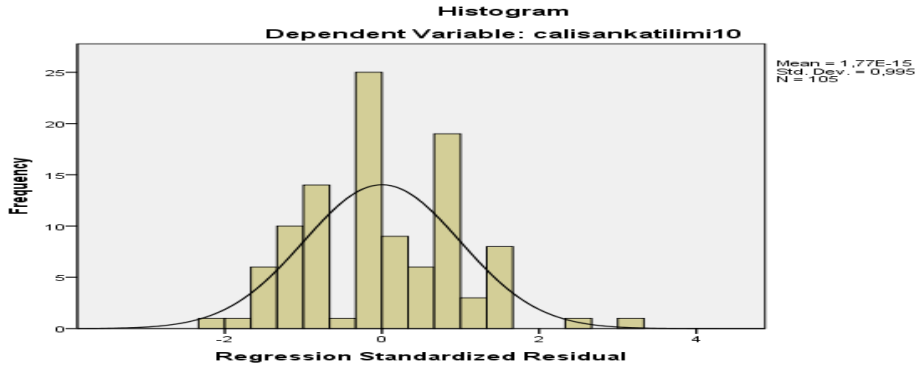
Yukarıda bulunan Şekil 42 ve Şekil 43, H_{19} 'un normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 42'de, H_{19} 'un bağımlı değişkeni olan personel bulma ve seçme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 43 incelendiğinde ise, vizyon değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 107- “Vizyon” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

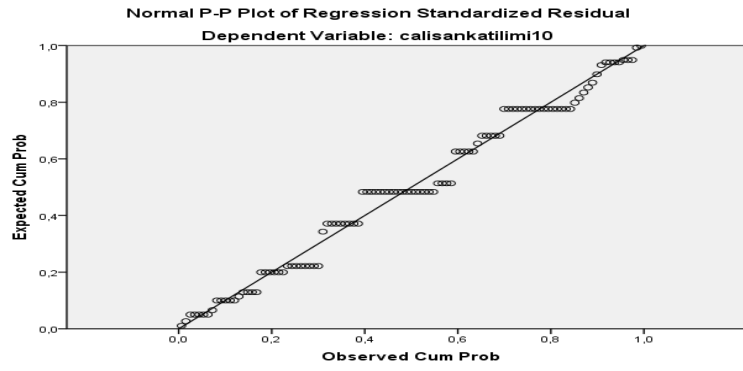
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Çalışan Katılımı	
	β	t
Vizyon	,587	7,364
R= ,587; R Square= ,345; Adjusted R Square= ,339; Std. Error of the Estimate= ,41609; Durbin-Watson= 1,568; Constant= 1,540; F= 54,228; Sig.=,000		

Tablo 107, vizyon değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Vizyon değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,587 olarak görülmektedir. Yani vizyon değişkeni 1 birim arttığında çalışan katılımı faaliyetleri de, 0,587 birim artmaktadır ($R= ,587$). Ayrıca vizyon değişkenindeki toplam değişimin %33'ünün ($\text{Adjusted } R^2= ,339$) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, vizyonun açık ve net bir şekilde belirlendiği kurumlarda, personellerin kararlara katılımı daha aktif bir şekilde gerçekleşir. Ayrıca, vizyonu net bir şekilde belirlenen kurumlar, işin yapılış biçiminde personellerin iyileştirmeler ya da düzenlemeler önerebilmesi için fırsat

yaratırlar. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “Çalışan Katılımı = 1,540 + 0,587 * Vizyon”.



Şekil 44- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



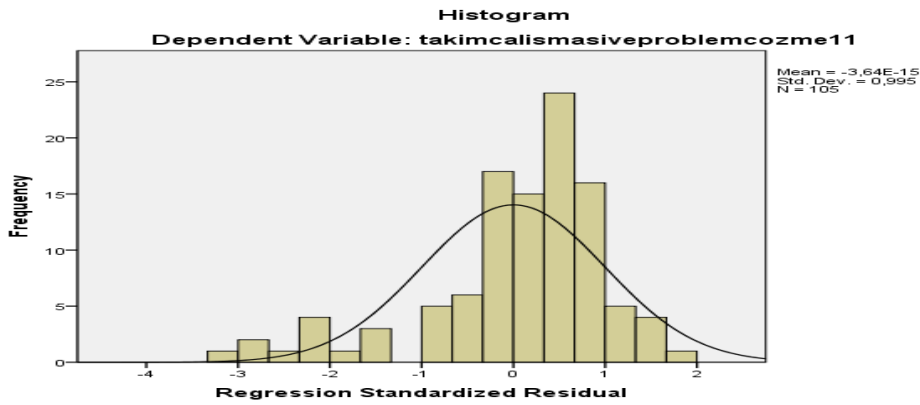
Şekil 45- Vizyon İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıdaki Şekil 44 ve Şekil 45, H_{20} 'nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 44'te, H_{20} 'nin bağımlı değişkeni olan çalışan katılımı değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla gösterilmektedir. Şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 45'te ise, vizyon değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

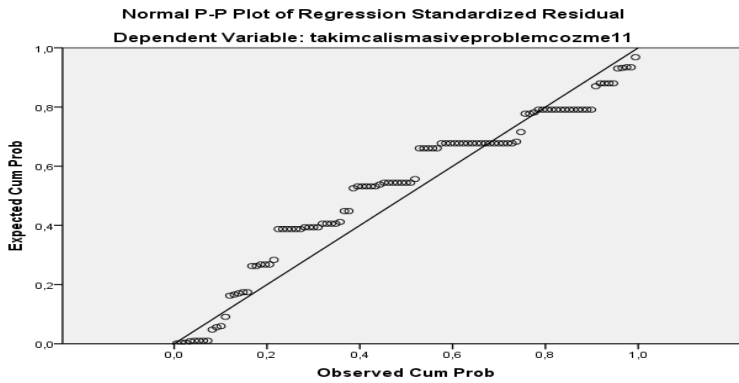
Tablo 108- “Vizyon” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Takım Çalışması ve Problem Çözme	
	β	t
Vizyon	,590	7,413
R= ,590; R Square= ,348; Adjusted R Square= ,342; Std. Error of the Estimate= 57218; Durbin-Watson= ,971; Constant= 1,030; F= 54,952; Sig.=,000		

Yukarıdaki Tablo 108’de, vizyon değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Vizyon değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,590 olarak görülmektedir. Yani vizyon değişkeni 1 birim arttığında takım çalışması ve problem çözme faaliyetleri de, 0,590 birim artmaktadır ($R = ,590$). Ayrıca takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %34’ünün ($\text{Adjusted } R^2 = ,342$) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, vizyonun açık ve net bir şekilde belirlendiği kurumlarda, personeller bir takım halinde faaliyet gösterirler ve bu vizyona ulaşma sürecinde ortaya çıkabilecek çeşitli problemler karşısında, tüm takımın düşünceleri alınmaya çalışılır. Yukarıda bulunan modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “Takım Çalışması ve Problem Çözme = $1,030 + 0,590 * \text{Vizyon}$ ”.



Şekil 46- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



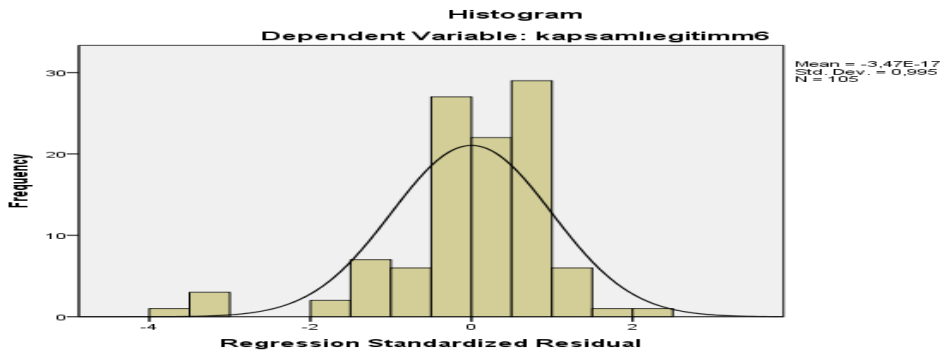
Şekil 47- Vizyon İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 46 ve Şekil 47, H_{21} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının grafiklerini göstermektedirler. Şekil 46'da, H_{21} 'in bağımlı değişkeni olan takım çalışması ve problem çözme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla belirtilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 47 incelendiğinde ise, vizyon değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini söylemek mümkündür.

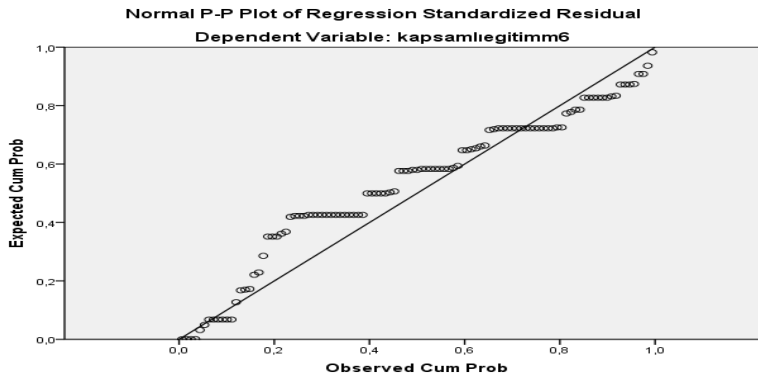
Tablo 109- “Sevgi” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Kapsamlı Eğitim	
	β	t
Sevgi	,537	6,454
R= ,537; R Square= ,288; Adjusted R Square= ,281; Std. Error of the Estimate= ,65903; Durbin-Watson= ,956; Constant= 2,077; F= 41,650; Sig.=,000		

Tablo 109'da, sevgi değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Sevgi değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,537 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni 1 birim arttığında ücretlendirme faaliyetleri de, 0,537 birim artmaktadır ($R= ,537$). Ayrıca kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam değişimin %28'inin ($\text{Adjusted } R^2= ,281$) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, eğer personellerle insan oldukları için ilgilenilirse ve personeller, üstlerinden şefkat görürlerse eğitim ihtiyaçları da düzenli olarak denetlenir ve karşılanmaya çalışılır. Bir anlamda personele gösterilen ilgi sayesinde, onların eksik oldukları konular belirlenir ve eğitim faaliyetlerine daha da ağırlık verilir. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “Kapsamlı Eğitim = 2,077 + 0,537 * Sevgi”.



Şekil 48- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 49- Sevgi İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

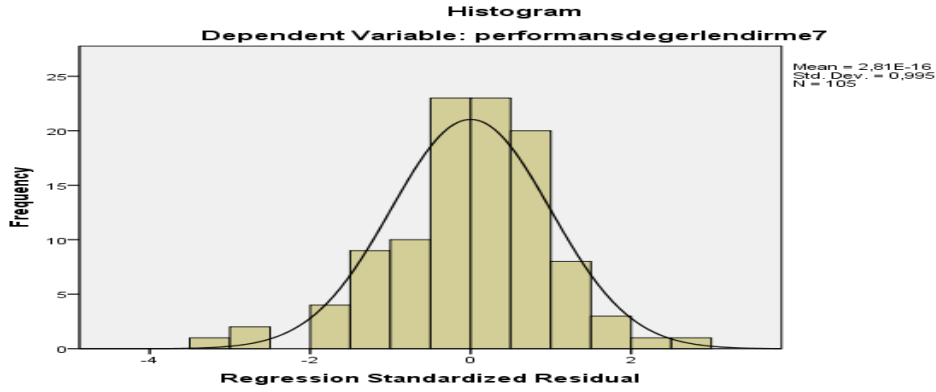
Yukarıda yer alan Şekil 48 ve Şekil 49’da, H_{22} ’nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler yer almaktadır. Şekil 48’de, H_{22} ’nin bağımlı değişkeni olan kapsamlı eğitimin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla gösterilmektedir. Şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 49 incelendiğinde ise, sevgi değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği görülmektedir.

Tablo 110- “Sevgi” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

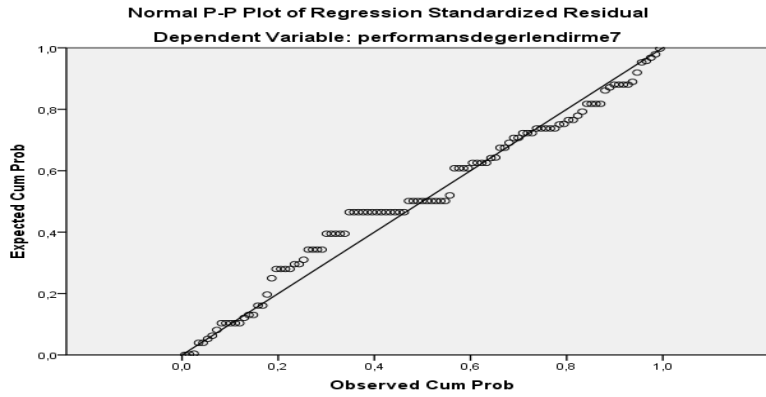
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Performans Değerlendirme	
	β	t
Sevgi	,663	8,995
R= ,663; R Square= ,440; Adjusted R Square= ,435; Std. Error of the Estimate= ,42606; Durbin-Watson= 1,591; Constant= 2,155; F= 80,919; Sig.=,000		

Yukarıdaki Tablo 110, sevgi değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Sevgi değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,663 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni eğer 1 birim artarsa performans değerlendirme faaliyetleri de, 0,663 birim artmaktadır (R= ,663). Ayrıca performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %43’ünün (Adjusted $R^2= ,435$) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, üstlerin personelleriyle insan oldukları için ilgilenmeleri ve onlara şefkatle yaklaşımları, personellerin performansının ölçülmesinde objektif olmalarını da sağlamaktadır. Ayrıca her personelle ilgilenen üstler, bu personellerin kendi performans hedeflerinden de haberdar olurlar.

Yukarıda yer alan modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “*Performans Değerlendirme* = 2,155 + 0,663 * *Sevgi*”.



Şekil 50- Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 51- Sevgi İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

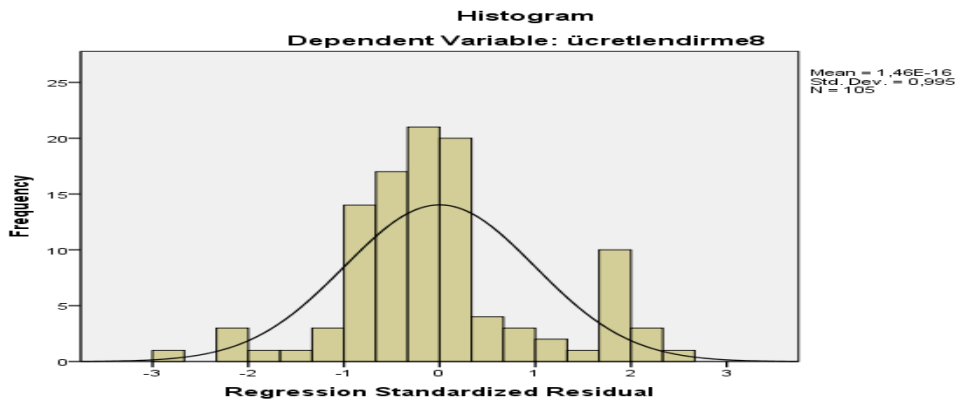
Yukarıdaki Şekil 50 ve Şekil 51, H_{23} 'ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerden oluşmaktadır. Şekil 50'de, H_{23} hipotezinin bağımlı değişkeni olan performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 51'de bakıldığında ise, sevgi değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 111- “Sevgi” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

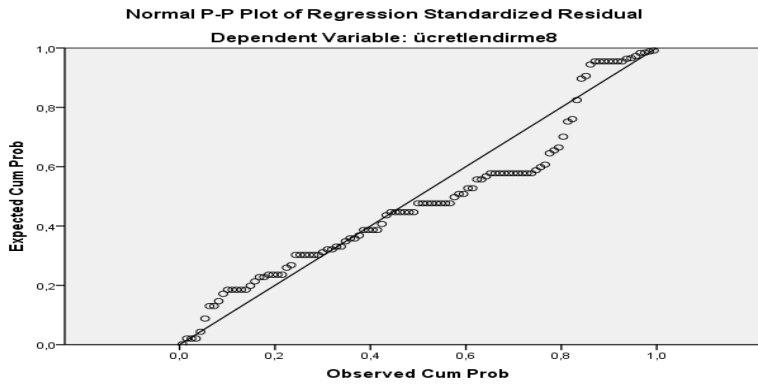
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Ücretlendirme	
	β	t
Sevgi	,600	7,618

R= ,600; R Square= ,360; Adjusted R Square= ,354; Std. Error of the Estimate= ,75659; Durbin-Watson= ,828; Constant= -,228; F= ; Sig.=,000

Yukarıda yer alan Tablo 111’de, sevgi değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Sevgi değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,600 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni 1 birim arttığında ücretlendirme faaliyetleri de, 0,600 birim artmaktadır (R= ,600). Ayrıca ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %35’inin (Adjusted R²= ,354) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, üstlerin personelleriyle insan oldukları için ilgilenmeleri ve onlara şefkatle yaklaşmaları, personellerin ek ücretlerinin sadece kıdeme göre değil, performansa göre de belirlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca, üstlerin personele sevgi duyması ve onlarla ilgilenmesi, onların yüksek performanslarını dikkate alıp ücretlerinde artışı da desteklemektedir. Yukarıdaki modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şöyledir: “*Ücretlendirme = -0,228 + 0,600 * Sevgi*”.



Şekil 52- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 53- Sevgi İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

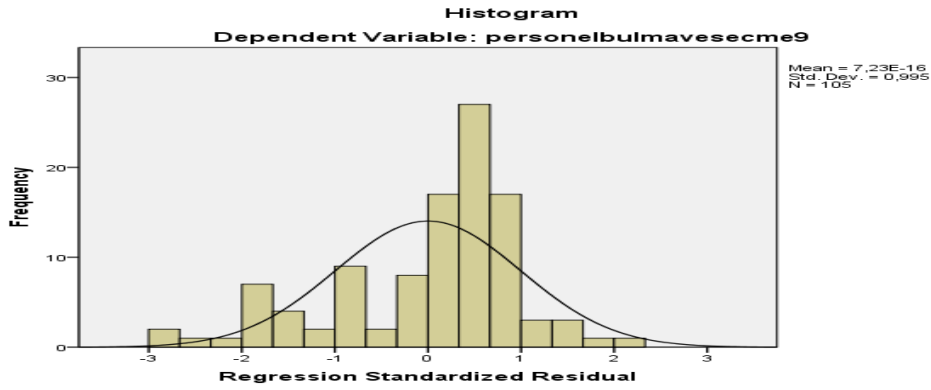
Şekil 52 ve Şekil 53, H_{24} 'ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 52'de, H_{24} 'ün bağımlı değişkeni olan ücretlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 53'ten ise, sevgi değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 112- “Sevgi” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

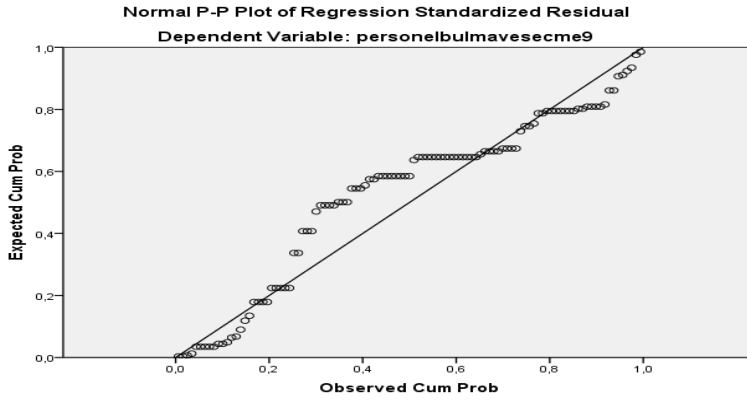
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Personel Bulma ve Seçme	
	β	t
Sevgi	,570	7,035
R= ,570; R Square= ,325; Adjusted R Square= ,318; Std. Error of the Estimate= ,55756; Durbin-Watson= ,738; Constant= 2,126; F= 49,496; Sig.=,000		

Yukarıda bulunan Tablo 112'de, sevgi değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Sevgi değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,570 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni 1 birim arttığında personel bulma ve seçme faaliyetleri de, 0,570 birim artmaktadır ($R= ,570$). Ayrıca personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %31'inin ($\text{Adjusted } R^2= ,318$) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler ve yöneticiler, personellerle insan oldukları için ilgilendikleri ya da onlara şefkatle yaklaştıkları zaman, kuruma yeni eleman alım sürecinde daha tarafsız bir bakış açısına sahip olurlar ve seçilecek olan yeni personelin, kurumun ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun olmasına da dikkat

ederler. Yukarıda yer alan bu modelin matematiksel olarak gösterimi ise şu şekildedir: “*Personel Bulma ve Seçme = 2,126 + 0,570 * Sevgi*”.



Şekil 54- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



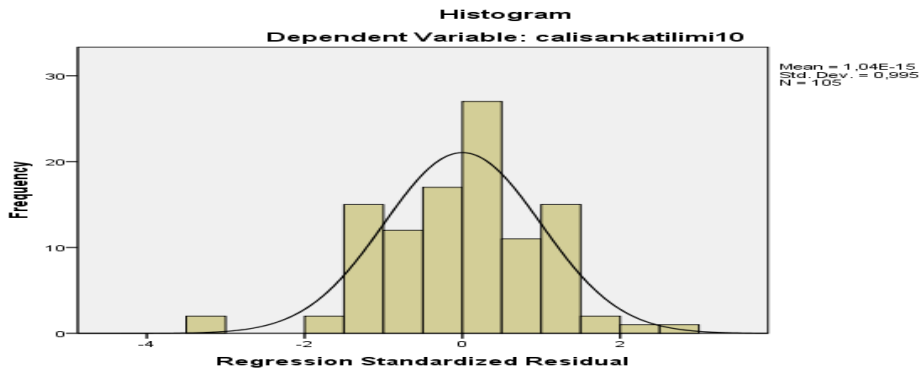
Şekil 55- Sevgi İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 54 ve Şekil 55, H_{25} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerden oluşmaktadır. Şekil 54'te, H_{25} 'in bağımlı değişkeni olan personel bulma ve seçme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla gösterilmektedir. Şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek doğru olur. Şekil 55'e bakıldığında ise, sevgi değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğiliminde olduğu görülmektedir.

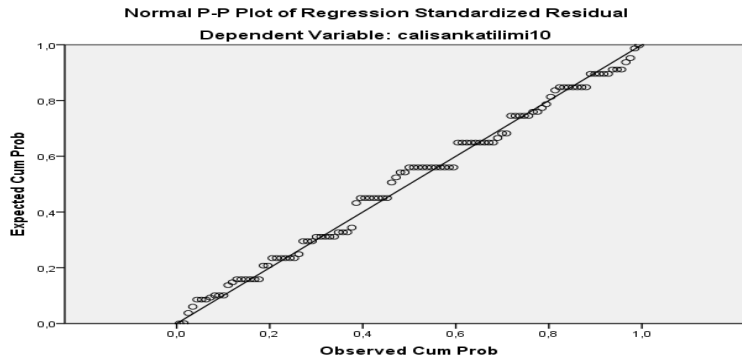
Tablo 113- “Sevgi” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Çalışan Katılımı	
	β	t
Sevgi	,671	9,197
R= ,671; R Square= ,451; Adjusted R Square= ,446; Std. Error of the Estimate= ,38095; Durbin-Watson= 1,455; Constant= 1,924; F= 84,577; Sig.=,000		

Yukarıdaki Tablo 113’te, sevgi değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Sevgi değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,671 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni 1 birim arttığında çalışan katılımı değişkeni de, 0,671 birim artmaktadır (R= ,671). Ayrıca çalışan katılımı değişkenindeki toplam değişimin %44’ünün (Adjusted R²= ,446) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, liderler ve yöneticiler, personellerle insan oldukları için ilgilendikleri ya da onlara şefkatle yaklaştıkları zaman, personellerin özgüveni de artar ve bu personellerin, kurumun alacağı çeşitli kararlara katılmaları da desteklenmiş olur. Ayrıca bu sayede, personellerin yaptıkları işin eksik ya da yanlış yanlarını düzenleyebilmelerine ve iyileştirebilmelerine de olanak tanınmış olur. Yukarıdaki modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şöyledir: “*Çalışan Katılımı* = 1,924 + 0,671 * *Sevgi*”.



Şekil 56- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 57- Sevgi İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

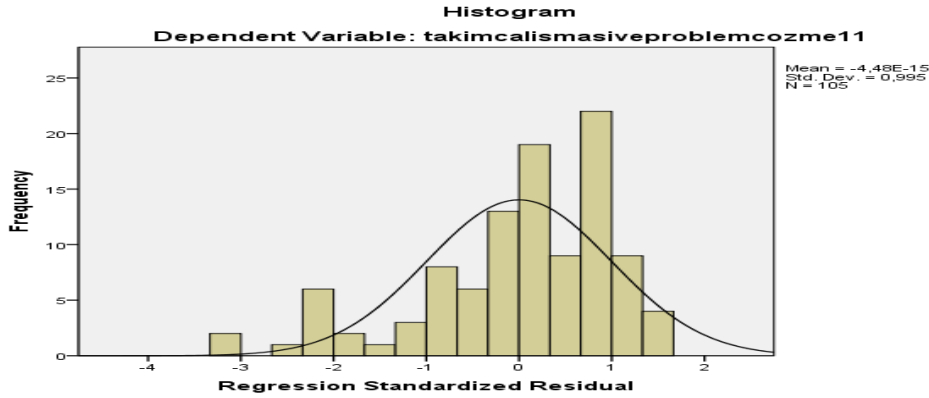
Yukarıda yer alan Şekil 56 ve Şekil 57, H_{26} 'nın normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 56'da, H_{26} 'nın bağımlı değişkeni olan çalışan katılımı değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla belirtilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 57'de ise, sevgi değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 114- “Sevgi” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

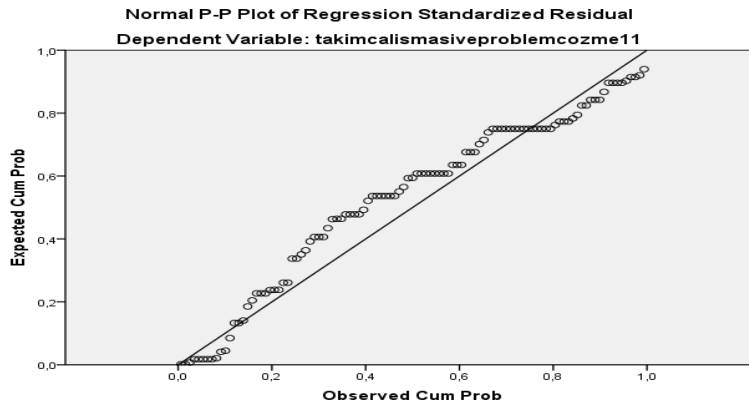
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Takım Çalışması ve Problem Çözme	
	β	t
Sevgi	,513	6,067
R= ,513; R Square= ,263; Adjusted R Square= ,256; Std. Error of the Estimate= ,60816; Durbin-Watson= ,769; Constant= 2,058; F= 36,814; Sig.=,000		

Tablo 114, sevgi değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Sevgi değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,513 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni 1 birim arttığında takım çalışması ve problem çözme değişkeni de, 0,513 birim artmaktadır ($R = ,513$). Ayrıca takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %25'inin ($\text{Adjusted } R^2 = ,256$) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani, liderler ve yöneticiler, personellerle insan oldukları için ilgilendikleri ve onlara şefkatle yaklaştıkları zaman; personeller, kendilerinin ve takım arkadaşlarının yeteneklerinin farkına varır ve birçok problemin çözümünde takım halinde hareket ederler. Üstleri de, personellerin bir takım olarak çalışmalarını için onlara destek olurlar. Yukarıda bulunan modelin

matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “*Takım Çalışması ve Problem Çözme = 2,058 + 0,513 * Sevgi*”.



Şekil 58- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 59- Sevgi İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

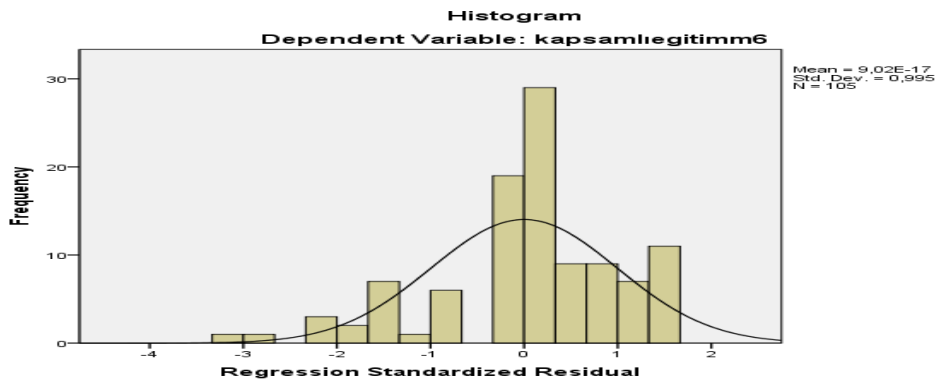
Şekil 58 ve Şekil 59, H_{27} 'nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 58, H_{27} 'nin bağımlı değişkeni olan takım çalışması ve problem çözme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmesinden oluşmaktadır ve şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek doğru olur. Şekil 59 ise, sevgi değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini belirtmektedir.

Tablo 115- “Fedakârlık” Değişkeninin “Kapsamlı Eğitim” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

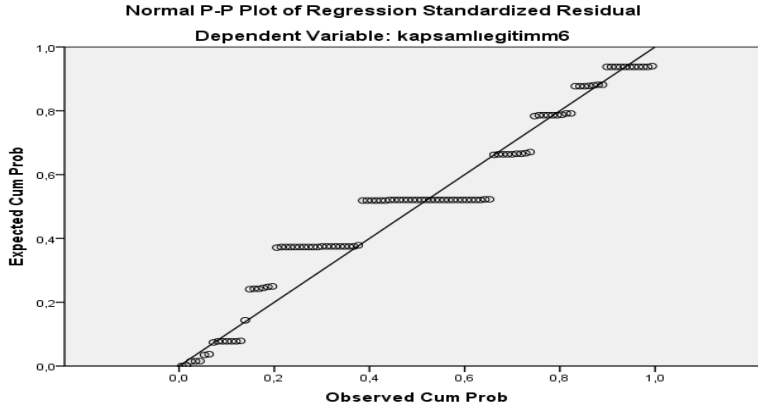
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Kapsamlı Eğitim	
	β	t
Fedakârlık	,505	5,938

R= ,505; R Square= ,255; Adjusted R Square= ,248; Std. Error of the Estimate= ,67408; Durbin-Watson= 1,077; Constant= 2,446; F= 35,265; Sig.=,000

Yukarıda bulunan Tablo 115’te, fedakârlık değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Fedakârlık değişkeninin kapsamlı eğitim değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,505 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkeni 1 birim arttığında kapsamlı eğitim faaliyetleri de, 0,505 birim artmaktadır (R= ,505). Ayrıca kapsamlı eğitim değişkenindeki toplam değişimin %24’ünün (Adjusted R²= ,248) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak liderler, astları için kendilerinden ödün verdikleri ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıkları zaman, onları çok daha yakından tanır. Bu sayede onların ihtiyaç duydukları eğitimleri belirleyip o eğitimleri almalarını sağlarlar. Ayrıca bu eğitimleri, kurumun uzun dönemli hedeflerine uygun olarak yaparlar. Yukarıdaki modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şu şekildedir: “*Kapsamlı Eğitim = -2,446 + 0,505 * Fedakârlık*”.



Şekil 60- Kapsamlı Eğitim Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 61- Fedakârlık İle Kapsamlı Eğitim Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

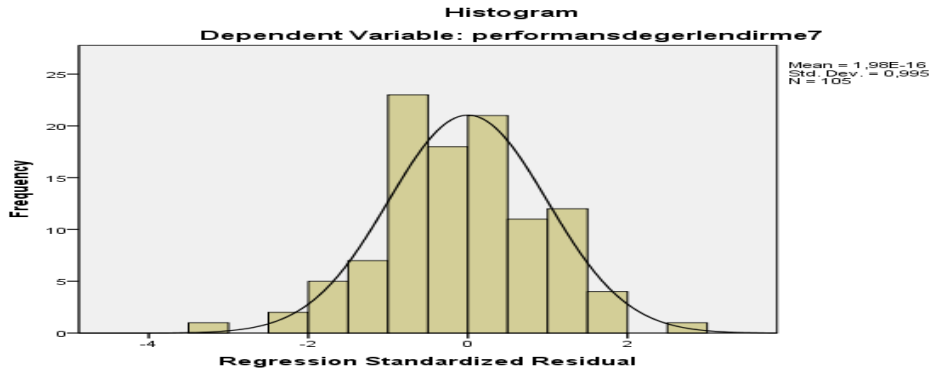
Şekil 60 ve Şekil 61, H_{28} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik grafiklerden oluşmaktadır. Şekil 60'ta, H_{28} 'in bağımlı değişkeni olan kapsamlı eğitim değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla gösterilmektedir ve şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 61'de ise, fedakârlık değişkeni ile kapsamlı eğitim değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 116- “Fedakârlık” Değişkeninin “Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

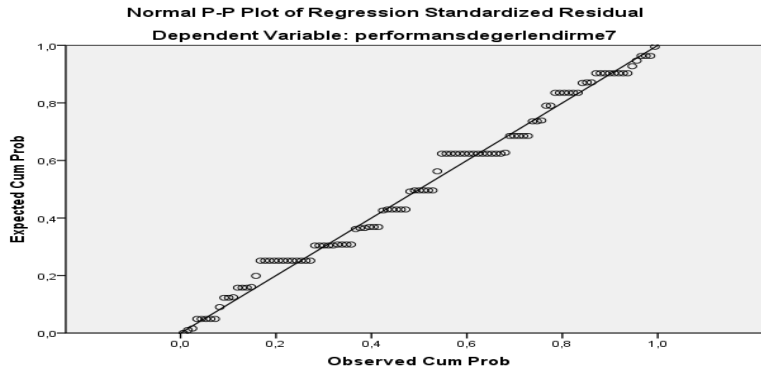
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Performans Değerlendirme	
	β	t
Fedakârlık	,452	5,140
R= ,452; R Square= ,204; Adjusted R Square= ,196; Std. Error of the Estimate= ,50790; Durbin-Watson= 1,487; Constant= 2,849; F= 26,424; Sig.=,000		

Yukarıdaki tabloda, fedakârlık değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Fedakârlık değişkeninin performans değerlendirme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,452 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkeni 1 birim arttığında performans değerlendirme faaliyetleri de, 0,452 birim artmaktadır ($R= ,452$). Ayrıca performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %19'unun ($\text{Adjusted } R^2= ,196$) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler, astları için kendilerinden ödün verdiklerinde ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıkları zaman, çalışanlarının performanslarını daha yakından izleyebilme fırsatı da bulurlar. Bu performans değerlendirmenin de objektif ve tarafsız bir biçimde gerçekleşmesini

sağlarlar. Yukarıda bulunan modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir:
 “Performans Değerlendirme = 2,849 + 0,452 * Fedakârlık”.



Şekil 62- Performans Değerlendirme Değişkeninin Regresyon Analizine Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 63- Fedakârlık İle Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

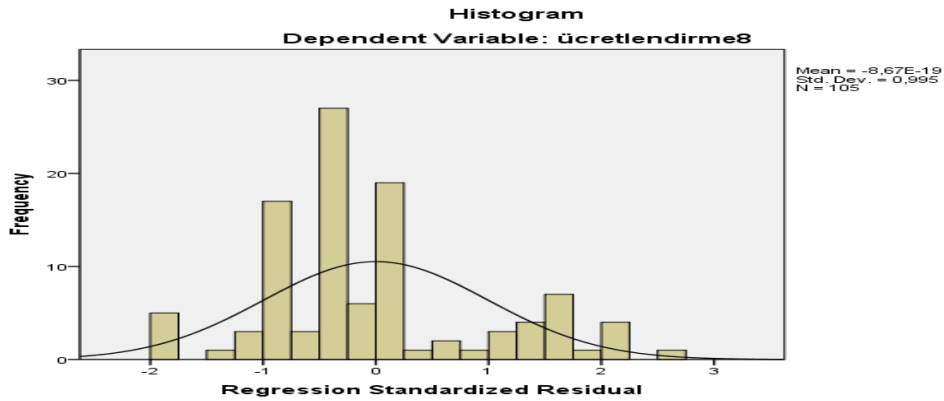
Yukarıdaki Şekil 62’de ve Şekil 63’te, H₂₉’un normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik grafikler bulunmaktadır. Şekil 62’de, H₂₉’un bağımlı değişkeni olan performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla belirtilmektedir. Şekil incelendiğinde, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 63 incelendiğinde ise, fedakârlık değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; noktaların, bir eksen etrafında toplanma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 117- “Fedakârlık” Değişkeninin “Ücretlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

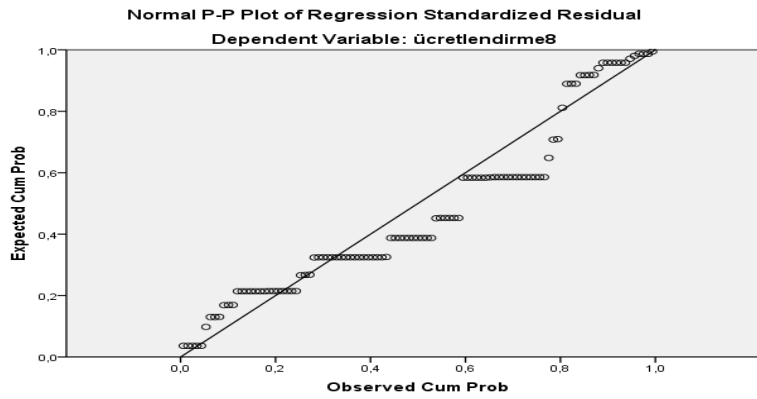
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Ücretlendirme	
	β	t
Fedakârlık	,616	7,941

R= ,616; R Square= ,380; Adjusted R Square= ,374; Std. Error of the Estimate= ,74507; Durbin-Watson= 1,317; Constant= ,094; F= 63,055; Sig.=,000

Tablo 117’de, fedakârlık değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Fedakârlık değişkeninin ücretlendirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,616 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkeni 1 birim arttığında ücretlendirme faaliyetleri de, 0,616 birim artmaktadır (R= ,616). Ayrıca ücretlendirme değişkenindeki toplam değişimin %37’sinin (Adjusted R²= ,196) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler, astları için kendilerinden ödün verdiklerinde ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıklarında, onların performanslarını daha iyi gözlemlerler ve bu personellerin sergiledikleri yüksek performans sonucu, onlara ek ödemede ya da maaş artışında bulunurlar. Üstelik bu yapılırken, personellerin yalnızca kıdemine bakılmaz. Yukarıdaki modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “*Ücretlendirme = 0,094 + 0,616 * Fedakârlık*”.



Şekil 64- Ücretlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 65- Fedakârlık İle Ücretlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 64 ve Şekil 65'te, H_{30} 'un normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik grafikler yer almaktadır. Şekil 64, H_{30} 'un bağımlı değişkeni olan ücretlendirme değişkeninin normal dağılım grafiğini, histogram yardımıyla göstermektedir ve şekle bakıldığında eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 65 incelendiğinde ise, fedakârlık değişkeni ile ücretlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

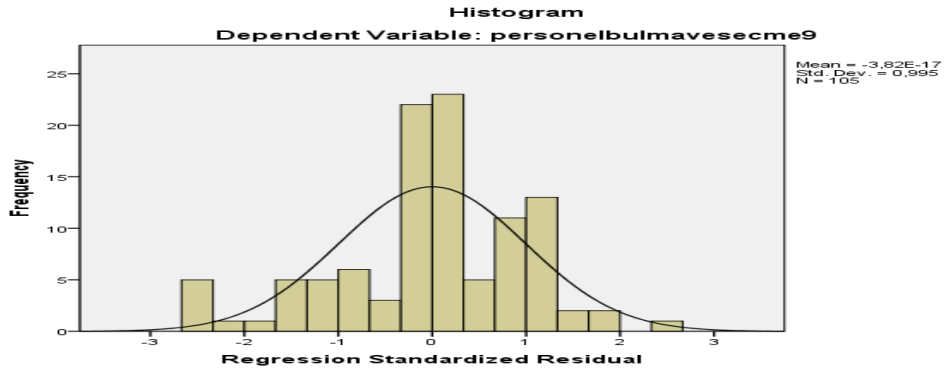
Tablo 118- “Fedakârlık” Değişkeninin “Personel Bulma ve Seçme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Personel Bulma ve Seçme	
	β	t
Fedakârlık	,551	6,709
R= ,551; R Square= ,304; Adjusted R Square= ,297; Std. Error of the Estimate= ,56594; Durbin-Watson= ,953; Constant= 2,428; F= 45,013; Sig.=,000		

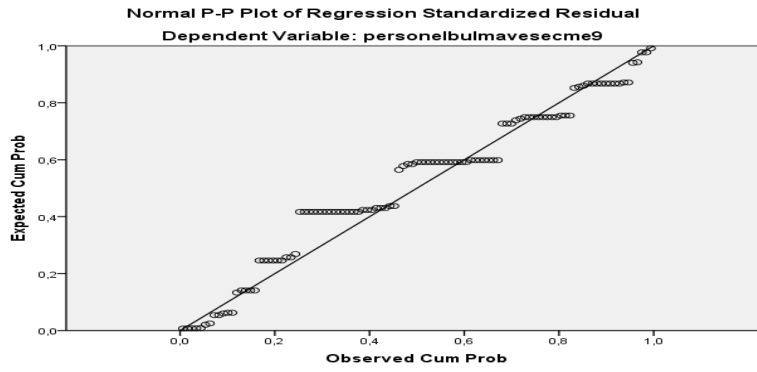
Yukarıda yer alan Tablo 118, fedakârlık değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Fedakârlık değişkeninin personel bulma ve seçme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,551 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkeni 1 birim arttığında personel bulma ve seçme faaliyetleri de 0,551 birim artmaktadır ($R= ,551$). Ayrıca personel bulma ve seçme değişkenindeki toplam değişimin %29'unun ($\text{Adjusted } R^2= ,297$) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler, astları için kendilerinden ödün verdiklerinde ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıklarında, kuruma alınacak yeni işgücünde de bu fedakârlığa değecek elemanları seçmeye dikkat ederler ve bunu yaparlarken de objektif olmaya oldukça önem verirler.

Yukarıda bulunan bu modelin matematiksel olarak gösterimi ise şu şekildedir:

$$“\text{Personel Bulma ve Seçme} = 2,428 + 0,551 * \text{Fedakârlık}”.$$



Şekil 66- Personel Bulma ve Seçme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 67- Fedakârlık İle Personel Bulma ve Seçme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

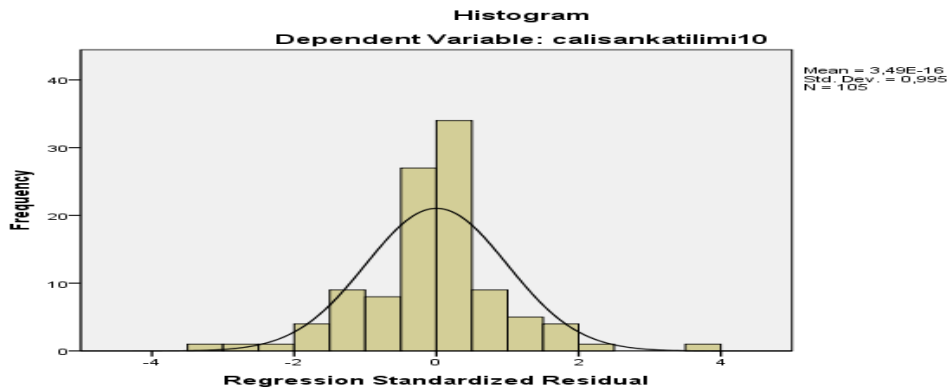
Yukarıda bulunan Şekil 66 ve Şekil 67, H_{31} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik olarak belirtilen grafiklerdir. Şekil 66'da, H_{31} 'in bağımlı değişkeni olan personel bulma ve seçme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla belirtilmektedir ve şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 67'de ise, fedakârlık değişkeni ile personel bulma ve seçme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği görülmektedir.

Tablo 119- “Fedakârlık” Değişkeninin “Çalışan Katılımı” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

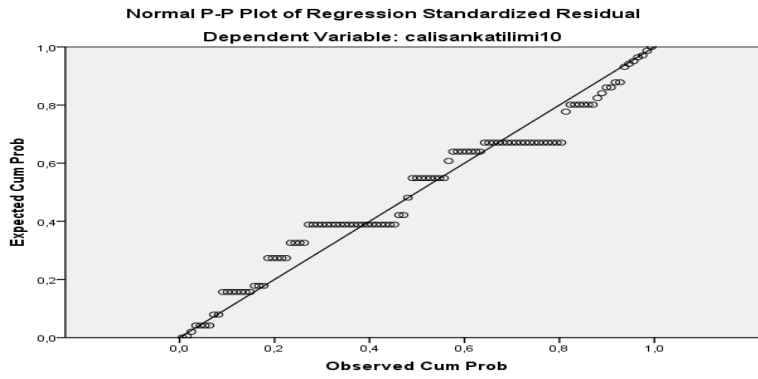
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Çalışan Katılımı	
	β	t
Fedakârlık	,446	5,061

R= ,446; R Square= ,199; Adjusted R Square= ,191; Std. Error of the Estimate= ,46005; Durbin-Watson= 1,304; Constant= 2,580; F= 25,615; Sig.=,000

Tablo 119, fedakârlık değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Fedakârlık değişkeninin çalışan katılımı değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,446 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkeni 1 birim arttığında çalışan katılımı değişkeni de 0,446 birim artmaktadır (R= ,446). Ayrıca çalışan katılımı değişkenindeki toplam değişimin %19’unun (Adjusted R²= ,191) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler, astları için kendilerinden ödün verdiklerinde ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıklarında, sevgi değişkeninde olduğu gibi, onlara çeşitli bazı fırsatlar sağlanır ve bu fırsatlardan biri de, yaptıkları işlerde düzenleme önerebilme fırsatıdır. Ayrıca liderlerin bu tip davranışları sonucunda, ast-üst arasında çift yönlü diğer adıyla açık bir iletişimin de oluşumu sağlanır. Yukarıdaki modelin matematiksel olarak gösterimi ise şöyledir: “*Çalışan Katılımı = 2,580 + 0,446 * Fedakârlık*”.



Şekil 68- Çalışan Katılımı Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 69- Fedakârlık İle Çalışan Katılımı Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

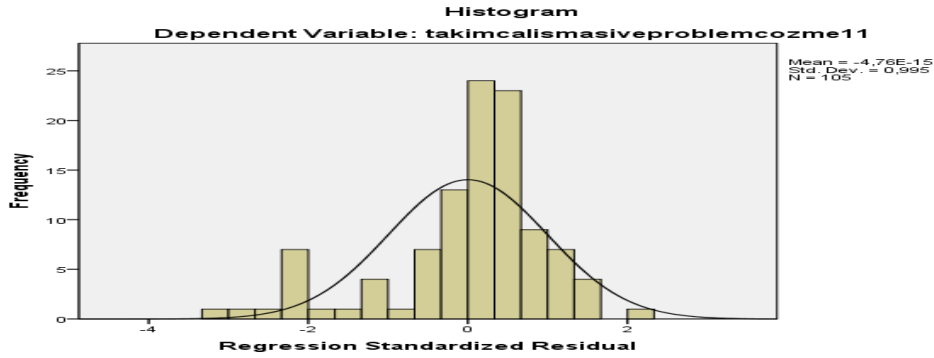
Yukarıdaki Şekil 68’de ve Şekil 69’da, H_{32} ’nin normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik olarak belirtilen grafikler sırasıyla bulunmaktadır. Şekil 68’de, H_{32} ’nin bağımlı değişkeni olan çalışan katılımı değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram biçiminde gösterilmektedir ve şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 69’da ise, fedakârlık değişkeni ile çalışan katılımı değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu ve noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 120- “Fedakârlık” Değişkeninin “Takım Çalışması ve Problem Çözme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

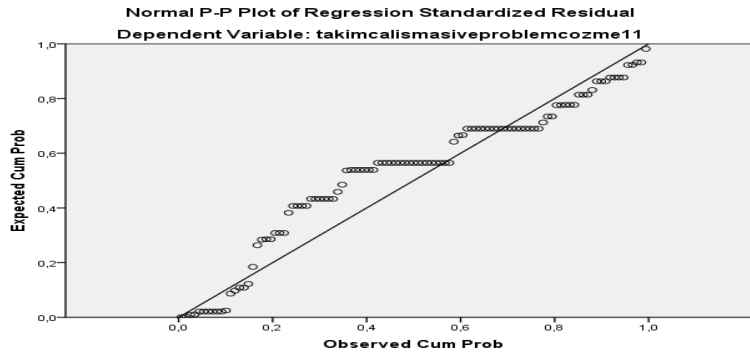
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Takım Çalışması ve Problem Çözme	
	β	t
Fedakârlık	,527	6,286
R= ,527; R Square= ,277; Adjusted R Square= ,270; Std. Error of the Estimate= ,60236; Durbin-Watson= 1,091; Constant= 2,265; F= 39,519; Sig.=,000		

Yukarıda bulunan Tablo 120’de, fedakârlık değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Fedakârlık değişkeninin takım çalışması ve problem çözme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,527 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkeni 1 birim arttığında takım çalışması ve problem çözme değişkeni de 0,527 birim artmaktadır (R= ,527). Ayrıca takım çalışması ve problem çözme değişkenindeki toplam değişimin %27’sinin (Adjusted R^2 = ,270) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler, astları için kendilerinden ödün verdiklerinde ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıklarında, herhangi bir problemin çözümünde de personellerin takım olarak çalışmasını sağlarlar ve birbirinden ayırmaksızın herkesin

fikrini almaya çalışırlar. Bu sayede, personellerin takım olarak çalışabilmeleri daha da desteklenmiş olur. Yukarıda bulunan modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “*Takım Çalışması ve Problem Çözme* = 2,265 + 0,527 * *Fedakârlık*”.



Şekil 70- Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



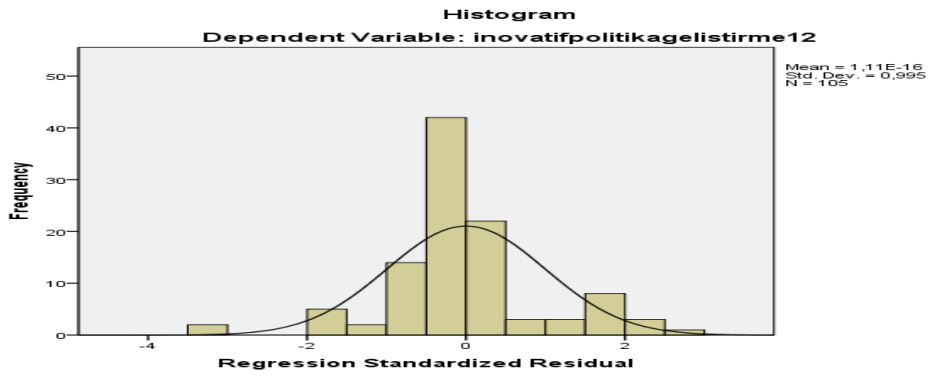
Şekil 71- Fedakârlık İle Takım Çalışması ve Problem Çözme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 70’te ve Şekil 71’de, H_{33} ’ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesiyle ilgili grafikler yer almaktadır. Şekil 70’te, H_{33} ’ün bağımlı değişkeni olan takım çalışması ve problem çözme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram biçiminde verilmektedir ve şekildeki eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 71’de ise, fedakârlık değişkeni ile takım çalışması ve problem çözme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu ve noktaların da, bir eksen etrafında toplandığı görülmektedir.

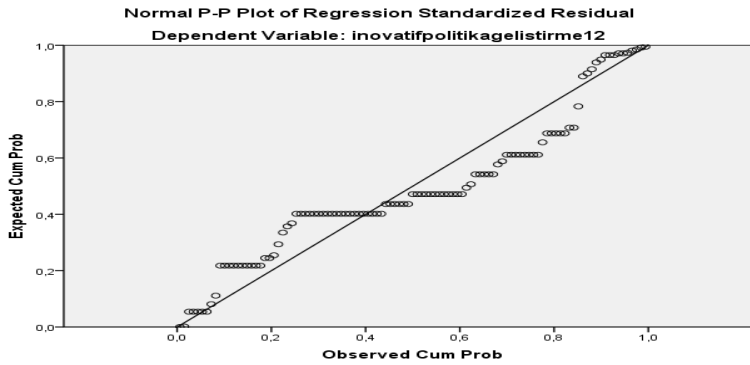
Tablo 121- “Ücretlendirme” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Politika Geliştirme	
	β	t
Ücretlendirme	,318	3,401
R= ,318; R Square= ,101; Adjusted R Square= ,092; Std. Error of the Estimate= ,53022; Durbin-Watson= 1,599; Constant= 2,662; F= 11,565; Sig.=,001		

Yukarıdaki Tablo 121’de, ücretlendirme değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Ücretlendirme değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,318 olarak görülmektedir. Yani ücretlendirme değişkeni 1 birim arttığında inovatif politika geliştirme değişkeni de 0,318 birim artmaktadır ($R = ,318$). Ayrıca inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %9’unun ($\text{Adjusted } R^2 = ,092$) ücretlendirme değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani kurumlarda faaliyet gösteren personeller eğer, yüksek performansları karşılığında ek ödeme ya da ücretlerinde artış alırlarsa ve bu artış, personellerin sadece kıdemine göre değil, performanslarına göre verilirse kurumların inovatif politika geliştirebilmeleri de kolaylaşmış olur. Bu doğrultuda yönetim inovasyonu, çeşitli amaçlarla kullanılır. Bu amaçlardan bazıları, hedeflerin hazırlanması ve planların tasarlanması; bilginin elde edilmesi ve uygulanması; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması; faaliyetlerin koordine edilmesi ve kontrolün sağlanmasıdır. Yukarıda bulunan modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “ $\text{Ücretlendirme} = 2,662 + 0,318 * \text{Ücretlendirme}$ ”.



Şekil 72- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



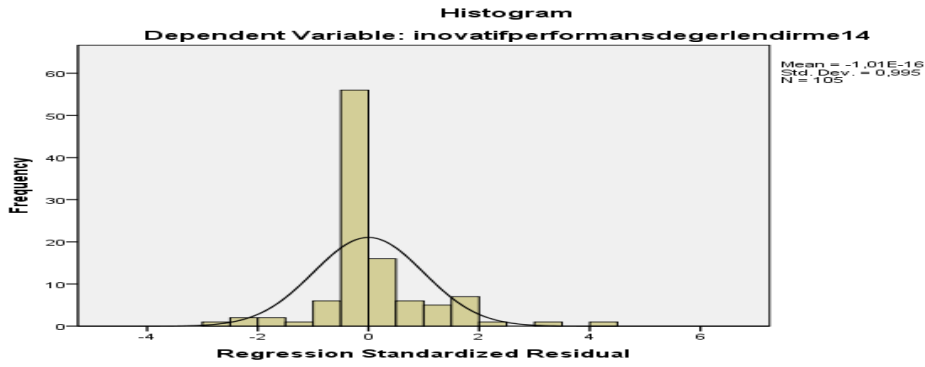
Şekil 73- Ücretlendirme İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıdaki şekillerde, H_{40} 'ın normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler bulunmaktadır. Şekil 72'de, H_{40} 'ın bağımlı değişkeni olan inovatif politika geliştirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram şeklinde verilmektedir ve şekildeki eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Şekil 73'te ise, ücretlendirme değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu ve noktaların, belirli bir eksen etrafında toplandığı anlaşılmaktadır.

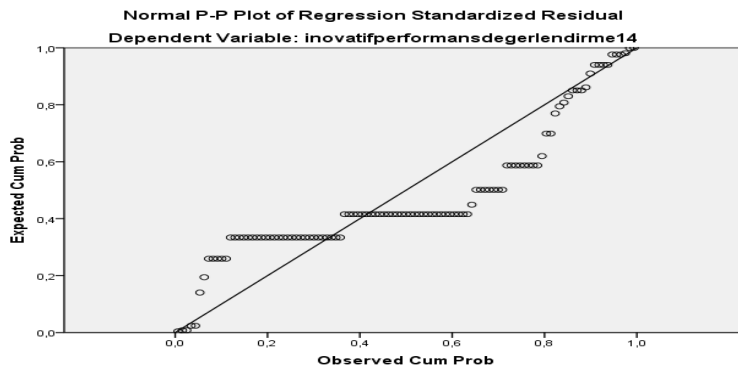
Tablo 122- “Çalışan Katılımı” Değişkeninin “İnovatif Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Performans Değerlendirme	
	β	t
Çalışan Katılımı	,317	3,387
R= ,317; R Square= ,100; Adjusted R Square= ,091; Std. Error of the Estimate= ,45418; Durbin-Watson= 1,766; Constant= 2,114; F= 11,470; Sig.=,001		

Yukarıda yer alan Tablo 122'de, çalışan katılımı değişkeninin inovatif performans değerlendirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Çalışan katılımı değişkeninin inovatif performans değerlendirme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,317 olarak görülmektedir. Yani Çalışan Katılımı değişkeni 1 birim arttığında inovatif performans değerlendirme değişkeni de 0,317 birim artmaktadır ($R = ,317$). Ayrıca inovatif performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %9'unun ($\text{Adjusted } R^2 = ,091$) çalışan katılımı değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani kurumlarda faaliyet gösteren personeller eğer, kararlara sıklıkla katılım gösterirlerse ve liderleriyle ya da yöneticileriyle aralarında çift yönlü bir iletişim bulunursa kurumda uygulanan ya da uygulanacak olan yönetim inovasyonu çalışmaları, işletmenin finansal yapısında, hitap ettiği pazar ya da müşteri potansiyelinde, işletmenin verimliliğinde ve performansında bir etki yaratılmış olur. Yönetim inovasyonunun bu alanlardaki etkilerini ise, inovatif performans değerlendirme ya da inovatif performansın değerlendirilmesi adı altında toplamak mümkündür. Yukarıdaki modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şu şekildedir: “*İnovatif Performans Değerlendirme = 2,114 + 0,317 * Çalışan Katılımı*”.



Şekil 74- İnovatif Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



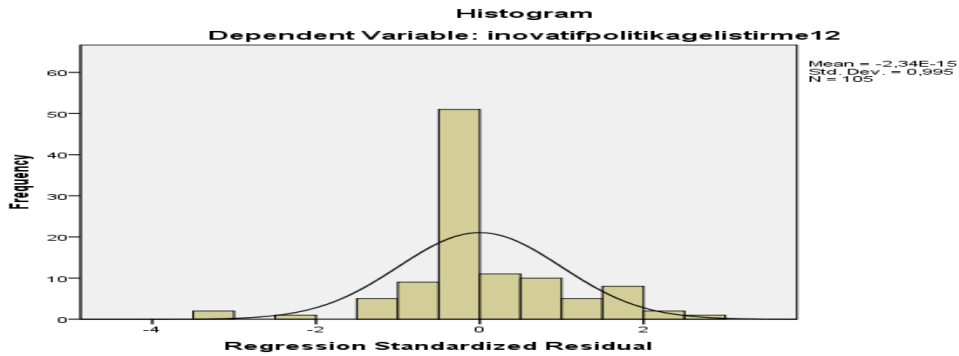
Şekil 75- Çalışan Katılımı İle İnovatif Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 74 ve Şekil 75, H_{48} 'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik olarak verilen grafiklerdir. Şekil 74'te, H_{48} 'in bağımlı değişkeni olan inovatif performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yardımıyla gösterilmektedir ve şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Şekil 75'te ise, çalışan katılımı değişkeni ile olan inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; noktaların ise, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği görülmektedir.

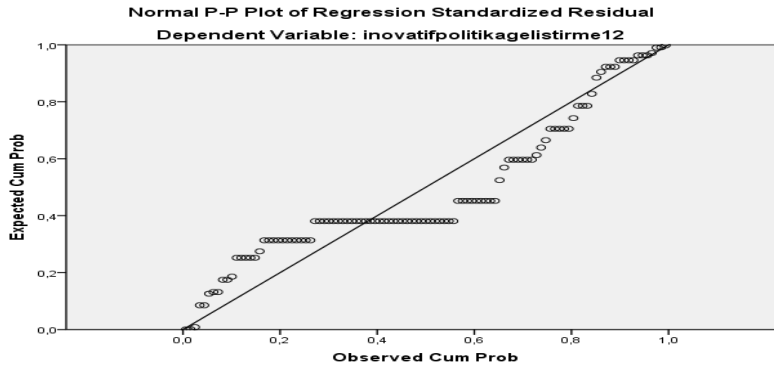
Tablo 123- “Hizmet” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Politika Geliştirme	
	β	t
Hizmet	,351	3,799
R= ,351; R Square= ,123; Adjusted R Square= ,114; Std. Error of the Estimate= ,52371; Durbin-Watson= 1,791; Constant= 2,203; F= 14,431; Sig.= ,000		

Yukarıdaki tabloda, hizmet değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Hizmet değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,351 olarak görülmektedir. Yani hizmet değişkeni 1 birim arttığında inovatif politika geliştirme değişkeni de 0,351 birim artmaktadır (R= ,351). Ayrıca inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %11’inin (Adjusted R²= ,114) hizmet değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani çalışanlarına hizmet etmeyi ve onlardan bir şeyler öğrenmeyi esas alan yönetici ya da liderler, kurumda etkin oldukları zaman, inovatif politikaların geliştirilmesi de desteklenmiş olur. Bu politikalardan bazıları ise şunlardır: Hedeflerin hazırlanması ve planların tasarlanması; bilginin elde edilmesi ve uygulanması; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması; işletme faaliyetlerinin koordine edilmesi ve kontrolün sağlanmasıdır. Bir anlamda, hizmet değişkeninin aktif rol oynadığı kurumlarda, inovatif politikalar daha kolay geliştirilebilir. Yukarıda yer alan modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “*Inovatif Politika Geliştirme = 2,203 + 0,351 * Hizmet*”.



Şekil 76- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



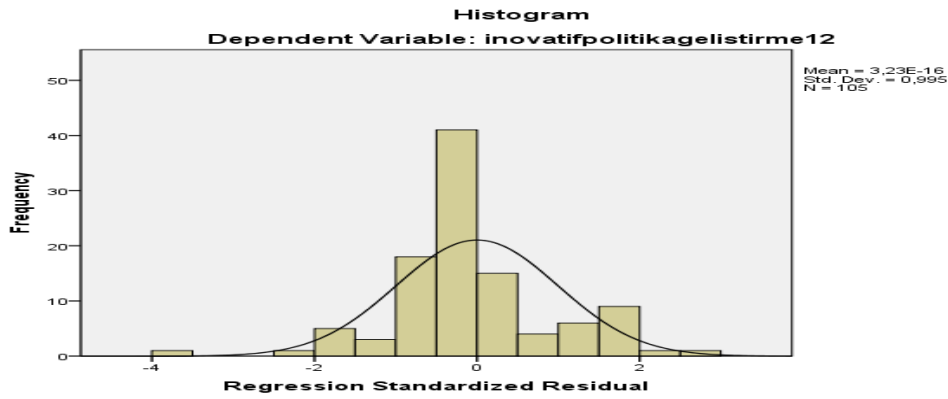
Şekil 77- Hizmet İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıda bulunan Şekil 76 ve Şekil 77, H₅₅'in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerdir. Şekil 76'da, H₅₅'in bağımlı değişkeni olan inovatif politika geliştirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla verilmektedir. Şekle bakıldığında da, eğrinin normale çok yakın bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Şekil 77'de ise, hizmet değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; ayrıca noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

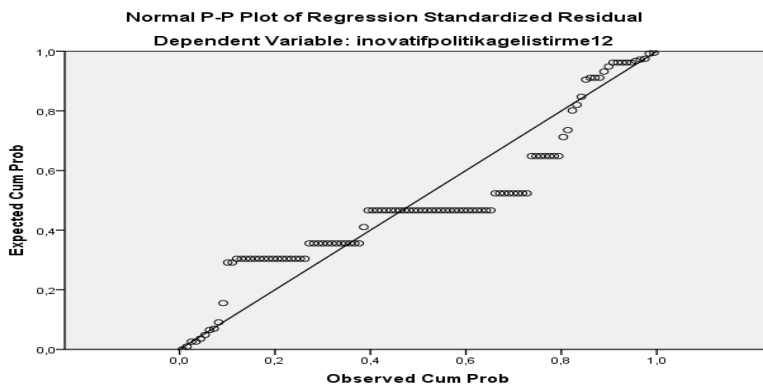
Tablo 124- “Vizyon” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Politika Geliştirme	
	β	t
Vizyon	,275	2,901
R= ,275; R Square= ,076; Adjusted R Square= ,067; Std. Error of the Estimate= ,53767; Durbin-Watson= 1,527; Constant= 2,124; F= 8,414; Sig.=,005		

Yukarıda bulunan Tablo 124'te, vizyon değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Vizyon değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki %1'lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,275 olarak görülmektedir. Yani hizmet değişkeni 1 birim arttığında inovatif politika geliştirme değişkeni de 0,275 birim artmaktadır (R= ,275). Ayrıca inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %6'sının (Adjusted R²= ,067) vizyon değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani vizyonun açık ve net bir şekilde belirlendiği kurumlarda, inovatif politikaların geliştirilmesi de desteklenmiş olur. Çünkü kurum, belirlediği vizyon doğrultusunda faaliyet gösterdikçe faaliyetlerin koordine edilmesi, hedeflerin hazırlanması ve o yönde planların tasarlanması da gerçekleşmiş olur. Yukarıdaki model matematiksel biçimde şöyle ifade edilir: “*İnovatif Politika Geliştirme = 2,124 + 0,275 * Vizyon*”.



Şekil 78- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



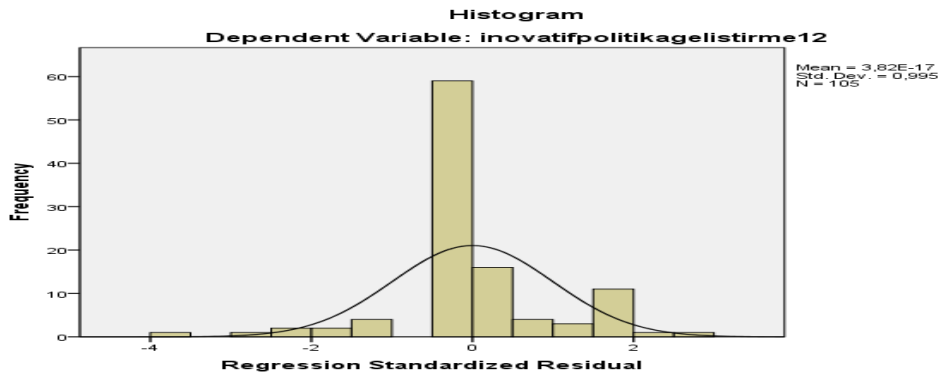
Şekil 79- Vizyon İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıdaki Şekil 78’de ve Şekil 79’da, H_{58} ’in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler yer almaktadır ve Şekil 78, H_{58} ’in bağımlı değişkeni olan inovatif politika geliştirme değişkeninin normal dağılım grafiğini, histogram yoluyla göstermektedir. Şekle bakıldığında da, eğrinin normale çok yakın bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Şekil 79’da ise, vizyon değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; ayrıca noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.

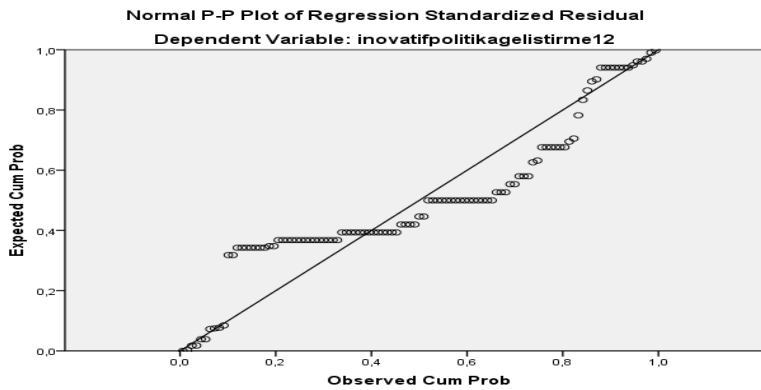
Tablo 125- “Sevgi” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeninin Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Politika Geliştirme	
	β	t
Sevgi	,216	2,244
R= ,216; R Square= ,047; Adjusted R Square= ,037; Std. Error of the Estimate= ,54601; Durbin-Watson= 1,506; Constant= 2,558; F= 5,036; Sig.= ,027		

Tablo 125, sevgi değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki etkisini göstermektedir. Sevgi değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki %1’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,216 olarak görülmektedir. Yani sevgi değişkeni 1 birim arttığında inovatif politika geliştirme değişkeni de 0,216 birim artmaktadır (R= ,216). Ayrıca inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %3’ünün (Adjusted R²= ,037) sevgi değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler veya yöneticiler, personellerle insan oldukları için ilgilendikleri ve onlara şefkatle yaklaştıkları zaman; inovatif politikaların geliştirilmesi de kolaylaşır. Çünkü personellere ilgiyle ve sevgiyle yaklaşıldıkça personel, işine daha sıkı bağlanır ve işini de severek yapmaya başlar. Bu da, dolaylı olarak faaliyetlerin koordine edilmesinde, ortak hedeflerin hazırlanmasında ve o yönde planların tasarlanmasında etkili olur. Yukarıda yer alan bu modelin matematiksel ifadesi ise şu şekildedir: “*İnovatif Politika Geliştirme = 2,558 + 0,216 * Sevgi*”.



Şekil 80- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



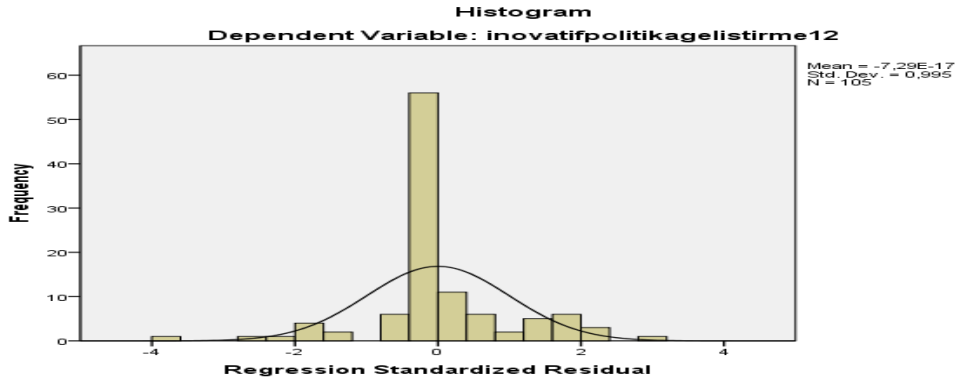
Şekil 81- Sevgi İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 80 ve Şekil 81’de, H_{61} ’in normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine yönelik grafikler bulunmaktadır ve Şekil 80, H_{61} ’in bağımlı değişkeni olan inovatif politika geliştirme değişkeninin normal dağılım grafiğini, histogram yoluyla belirtmektedir. Şekle bakıldığında, eğrinin normale yakın bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Şekil 81 ise, sevgi değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğunu; ayrıca noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini belirtmektedir.

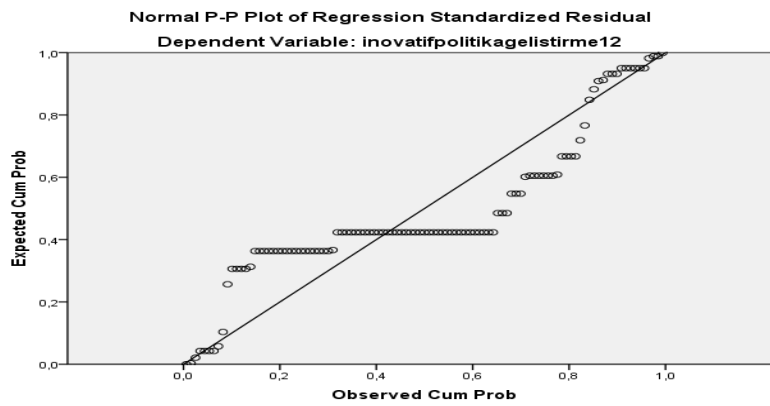
Tablo 126- “Fedakârlık” Değişkeninin “İnovatif Politika Geliştirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Politika Geliştirme	
Bağımsız Değişken	β	t
Fedakârlık	,237	2,473
R= ,237; R Square= ,056; Adjusted R Square= ,047; Std. Error of the Estimate= ,54330; Durbin-Watson= 1,746; Constant= 2,595; F= 6,118; Sig.= ,015		

Yukarıdaki Tablo 126’da, fedakârlık değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Fedakârlık değişkeninin inovatif politika geliştirme değişkeni üzerindeki %5’lik anlamlılık düzeyindeki etkisi ,237 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkenindeki 1 birimlik artışın, inovatif politika geliştirme değişkeninde 0,237 birimlik artışa sebep olduğu anlaşılmaktadır (R= ,237). Ayrıca inovatif politika geliştirme değişkenindeki toplam değişimin %4’ünün (Adjusted R^2 = ,047) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderler, astları için kendilerinden ödün verdiklerinde ve onlar için çeşitli zorluklara katlandıklarında, inovatif politikaların geliştirilmesini de kolaylaştırmış olurlar. Çünkü liderlerin personele şefkatle yaklaşması, personelin işe olan sorumluluğunu ve memnuniyetini tıpkı sevgi değişkeninde olduğu gibi artırır. Bu da, dolaylı olarak faaliyetlerin koordine edilmesinde, ortak hedeflerin hazırlanmasında ve o yönde planların tasarlanmasında etkili olur. Yukarıdaki modelin matematiksel ifadesi ise şöyledir: “*İnovatif Politika Geliştirme = 2,595 + 0,237 * Fedakârlık*”.



Şekil 82- İnovatif Politika Geliştirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



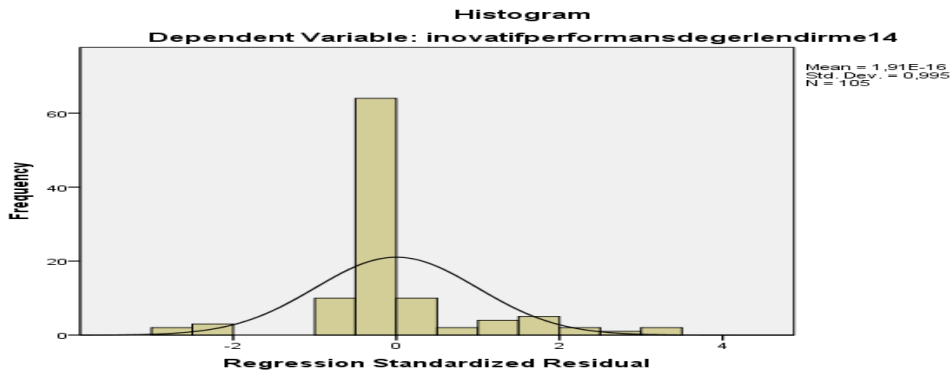
Şekil 83- Fedakârlık İle İnovatif Politika Geliştirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Yukarıda yer alan Şekil 82 ve Şekil 83'te, H_{64} 'ün normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafikler gösterilmektedir ve Şekil 82'de, H_{64} 'ün bağımlı değişkeni olan inovatif politika geliştirme değişkeninin normal dağılım grafiğini, histogram yoluyla göstermektedir. Şekle bakıldığında da, eğrinin normale çok yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilmektedir. Şekil 83'te ise, fedakârlık değişkeni ile inovatif politika geliştirme değişkeni arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu; ayrıca noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiği görülmektedir.

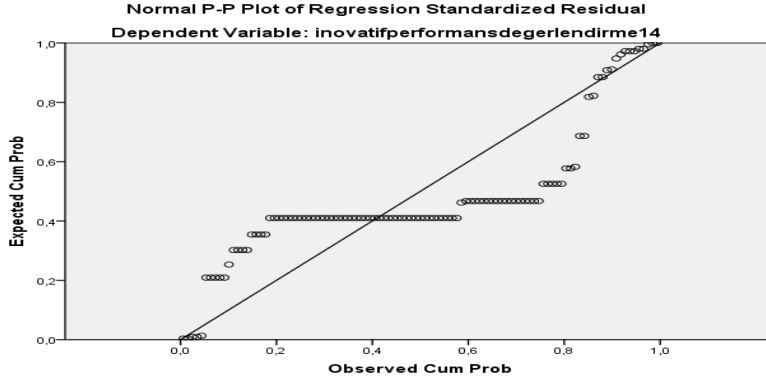
Tablo 127- “Fedakârlık” Değişkeninin “İnovatif Performans Değerlendirme” Değişkeni Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	İnovatif Performans Değerlendirme	
	β	t
Fedakârlık	,221	-2,031
R= ,221; R Square= ,049; Adjusted R Square= ,040; Std. Error of the Estimate= ,46695; Durbin-Watson= 1,667; Constant= 3,514; F= 5,295; Sig.= ,023		

Tablo 127’de, fedakârlık değişkeninin inovatif performans değerlendirme değişkeni üzerindeki negatif etkisi gösterilmektedir ($t = -2,031$). Fedakârlık değişkeninin inovatif performans değerlendirme değişkeni üzerindeki %5’lik anlamlılık düzeyindeki negatif etkisi ,221 olarak görülmektedir. Yani fedakârlık değişkenindeki 1 birimlik artışın, inovatif performans değerlendirme değişkeninde 0,221 birimlik azalışa sebep olduğu anlaşılmaktadır ($R = ,221$). Ayrıca inovatif performans değerlendirme değişkenindeki toplam değişimin %4’ünün (Adjusted $R^2 = ,040$) fedakârlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Yani liderlerin, astları için kendilerinden ödün vermelerinin veya onlar için çeşitli zorluklara katlanmalarının, kurumda uygulanan ya da uygulanacak olan yönetim inovasyonu üzerinde negatif bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Çünkü kurumun inovatif performansı değerlendirilirken liderlerin olabildiğince objektif olmaları istenir. Fakat çok fedakâr olan bir liderin çok da objektif olamayacağı düşünüldüğünde, performansın değerlendirilmesinde de çeşitli problemlerin oluşacağı düşünülebilir. Yani bir kurumun liderinin fedakârlık düzeyi ne kadar yüksek olursa, kurumun inovatif performansının değerlendirilmesi de o derece sağlıklı olur ve zamanla bu değerlendirme işleminde azalma görülür. Yukarıda bulunan bu modelin matematiksel biçimde gösterimi ise şu şekildedir: “*İnovatif Performans Değerlendirme = 3,514 + 0,221 * Fedakârlık*”.



Şekil 84- İnovatif Performans Değerlendirme Değişkeninin Normal Dağılımına Yönelik Histogram Grafiği



Şekil 85- Fedakârlık İle İnovatif Performans Değerlendirme Değişkenlerinin Doğrusallık Varsayımına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 84 ve Şekil 85, H_{66} 'nın normallik ve doğrusallık varsayımlarının incelenmesine ilişkin grafiklerden oluşmaktadır ve Şekil 84'te, H_{66} 'nın bağımlı değişkeni olan inovatif performans değerlendirme değişkeninin normal dağılım grafiği, histogram yoluyla gösterilmektedir. Şekle bakıldığında da, eğrinin normale çok yakın bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Şekil 85 ise, fedakârlık değişkeni ile inovatif performans değerlendirme değişkeni arasında doğrusal fakat negatif bir ilişkinin olduğunu; yani fedakârlık değişkeni artarken inovatif performans değerlendirme değişkeninin azaldığını ve ayrıca noktaların da, bir eksen etrafında toplanma eğilimi gösterdiğini belirtmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik konusu, eski çağlardan bu yana tartışılan bir konudur ve iyi bir liderin nasıl olması gerektiği hususunda insanların genel olarak bildiği bazı özellikler, günümüzde artık yeterli gelmemektedir. Çünkü özellikle teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler ve kültürel değişimler, liderleri bu gelişmelere ve değişimlere ayak uydurmaya zorlamıştır. Bunu basit birkaç örnekle açıklayacak olursak, örneğin işletmeye alınan yeni bir makinenin nasıl kullanıldığını personele öğretebilmek için kapsamlı eğitimlere ihtiyaç duyulur ya da işletmeye yeni bir personel seçileceği zaman insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan personel bulma ve seçme uygulamasına başvurulur. Bu da, liderlerin etkili ve verimli bir yönetimi uygulayabilmeleri için insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da ihtiyacı olduğunu gösterir. Fakat bu uygulamaların artık sadece prosedür gereği yapılmasından ziyade, verimliliği ve yeniliği esas alarak da yapılması gerekmektedir. Bu aşamada ise, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları (YPIKYU) ön plana çıkmaktadır. Söz konusu bu uygulamalar da zamanla, işletmeleri yönetim alanında yenilik yapmaya yöneltmiştir ve bu uygulamalar, yönetim inovasyonu olarak adlandırılmıştır. Bu inovasyon türü, organizasyonun, hedefini daha yüksek tutmasını da sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada ele alınan üç ana başlığın da bir arada düşünülebileceği anlaşılmaktadır.

Günümüze kadar, bu ana değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, söz konusu olan üç değişkeni bir arada inceleyen ilk çalışmadır. Çalışma, bu yönüyle önceki çalışmalardan ayrılmakta ve özgün bir nitelik taşımaktadır.

Yapılan bu çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışının, YPIKYU'nun ve yönetim inovasyonunun aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş ve aralarında ilişki olan boyutlar, regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bunu yaparken de, Aydın'ın Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanında çalışan 40'ı kadın, 65'i erkek olan toplam 105 personele, çalışma ile ilgili üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ise, SPSS 18 istatistik programı yoluyla analiz edilmiş ve bu üç ana başlık arasındaki ilişki, istatistiksel veriler yardımıyla açıklanmıştır. Elde edilen verilerin analizleri

sonucunda hizmetkâr liderlik ile YPIKYU arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, hizmetkâr liderlik ile yönetim inovasyonu arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı; YPIKYU ile yönetim inovasyonu arasında da anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmıştır. Yönetim inovasyonu ile hizmetkâr liderlik ve YPIKYU değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmamasının nedeni ise, personelin yönetim inovasyonu kavramı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için bu konu ile ilgili olan yargılarda genellikle çekimser kalmış olmaları olabilir. Bu da, istatistiksel olarak değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle, organizasyonlara yönetim inovasyonu ile ilgili bilgiler verilmesi gerekmektedir. Araştırmada hizmetkâr liderlik değişkeni ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin oldukça kuvvetli ve pozitif yönde olduğu göze çarpmaktadır.

Analiz sonuçlarından elde edilen veriler incelendiğinde, aralarındaki ilişkinin yüksek olarak bulunduğu bazı değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür: “Hizmet” değişkeninin “kapsamlı eğitim” değişkeni üzerindeki etkisi kuvvetlice ve pozitif yönde tespit edilmiştir. Araştırmanın alt boyutlarından “sevgi” değişkeninin “çalışan katılımı” değişkeni üzerindeki etkisinin kuvvetli ve pozitif düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan “hizmet” değişkeninin “takım çalışması ve problem çözme” değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, “sevgi” değişkeni ile “performans değerlendirme” değişkeni arasında kuvvetli ve pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerden “vizyon” değişkeninin “performans değerlendirme” değişkenini kuvvetli bir düzeyde ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Araştırma bulguları analiz edildiğinde “hizmet” değişkeninin, “kapsamlı eğitim” değişkeni üzerindeki etkisinin, “takım çalışması ve problem çözme” değişkeni üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışma, aynı zamanda günümüz işletmelerinin yöneticilerine ve liderlerine, iyi bir liderin nasıl olması gerektiğinin, YPIKYU’nun ve yönetim inovasyonu faaliyetinin ne olduğunun anlaşılması hususunda kılavuzluk edebilir. Bu açıdan bakıldığında araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında, işletme yöneticilerine ve liderlerine yararı olacağı düşünülen bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar:

- Liderler, hizmetkâr olma yolunda çok da fazla fedakâr olmamalıdır; çünkü böyle olduğu zaman, işletmenin inovatif performansının değerlendirilmesinde esneklikler oluşur ve objektif bakış açısı zamanla yitirilir.
- Liderler, hizmetkâr olabildikleri yani astlarını güçlendirebildikleri ve onlara sevginin yanı sıra fedakârlık gösterebildikleri zaman, YPIKYU'nun uygulanma süreci de daha etkili geçer ve etkili sonuçlar elde edilir. Bunu yaparken de liderler, iyi bir vizyona sahip olmaları gerektiğini unutmamalıdır.
- Personel ücretlendirmelerinin sağlıklı yapıldığı organizasyonlarda inovatif politikalar da daha rahat gelişir. Fakat anket sorularında genellikle ücretlendirme boyutuna verilen cevaplarda, personelin ücretlendirme sisteminden hiç memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Genellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren bu tür otellerde ücretlendirme sistemindeki aksaklıkların ve adaletsizliklerin giderilmesi bu aşamada oldukça önemlidir ve liderler, personelin iş doyumunu için bu konuda çok objektif davranmalıdırlar.
- Ayrıca liderler, yönetim inovasyonu kavramı hakkında da bilgi sahibi olmalıdırlar ve rekabetin çok çetin olduğu günümüz piyasasında varlıklarını etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için, teknolojik gelişmelerin yanı sıra yeni yönetim tekniklerini de sürekli takip etmelidirler.
- Güçlendirme değişkeni, kapsamlı eğitim değişkenini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında liderler açık ve gerçekçi hedefler belirleyip bu doğrultuda, takımdaki herkese eşit değer verirse ve onların farklılıklarından yararlanıp onlar için en iyiyi ortaya çıkarmaya çalışırlarsa onların ihtiyaçlarını da daha iyi anlayabilirler ve bu ihtiyaçları gidermeye yönelik eğitimleri sağlayabilirler. Fakat bunun için liderlerin, çalışanlarını olabildiğince güçlendirmeleri gerekmektedir.
- Bir önceki öneride de sözü edildiği gibi, liderler, organizasyonlarda eğer iyi bir vizyon oluşturabilirlerse personelin mevcut durumda ihtiyaç duyduğu ve ilerleyen süreçte ihtiyaç duyabileceği noktalar daha kolay belirlenir ve liderler astlarına bu doğrultuda eğitimler sağlayabilirler. Yeni seçilecek

personellerin de bu vizyonu sürdürebilecek potansiyelde olmasına özen göstermelidirler.

- Liderler eğer personelin ücretlendirilmesinde adil davranırlarsa ve onların ek ödemelerini yalnızca kıdemlerine göre değil, performanslarına göre de verirlerse, organizasyonun inovatif politikasının geliştirilmesine de yardımcı olunur. Çünkü liderler, bu ücretlendirme sistemini etkin ve verimli bir biçimde sürdürebildikleri zaman, personelin işe olan bağlılıklarını da artırabilirler ve böylece yeni bilgilerin elde edilmesinde, müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinde, takımın ve yapılan işlerin daha iyi koordine ve kontrol edilmesinde kolaylık sağlanır.
- Bir diğer öneri ise, organizasyona katılacak olan yeni personelin bulunması ve seçilmesi hususundadır. Bu aşamada liderlerin olabildiğince tarafsız olmaları ve personeli, organizasyonun ihtiyaçlarına göre gerçekçi bir biçimde seçmesi, inovatif politikaların geliştirilmesini de kolaylaştırır. Çünkü organizasyona katılacak olan yeni personelin bu şekilde seçilmesi, çalışanlar arasında oluşabilecek kayırma iddialarını da ortadan kaldırmış olur ve bu kişinin, diğer personellerle birlikte yapabileceği işlerde koordinasyon daha kolay sağlanır ve planlanan hedeflere erişebilmenin önündeki engellerden birisi kaldırılmış olur.
- Liderler, organizasyonda alınacak olan kararlara personelin, sıklıkla katılımını ve lider-çalışan arasındaki iletişimin çift yönlü olabilmesini sağlamalıdır. Ayrıca liderler, personelinin, sadece kararlara katılım sürecine katılmalarının yanı sıra, yaptıkları işlerde gerekiyorsa eğer düzenlemeler veya iyileştirmeler önerebilmeleri için de fırsat sağlamalıdır. Çünkü organizasyonun yönetimi bu şekilde sürdürüldüğü zaman, organizasyonun finansal yapısında, verimliliğinde ve performansında da olumlu bir katkı oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlerin, karar alma sürecinde, personelin düşüncelerini dikkatli bir şekilde dinleyip değerlendirmeleri olumlu sonuçlar doğuracaktır.
- Liderler, personeline gösterdikleri hizmetin fark edilmemesi hususunda dikkatli olmalıdırlar ve personelin hizmet etmesinden çok, personellere hizmet etmeye önem vermelidirler. Liderler bunu yaparken de, astlarından örneğin ihtiyaçlarını belirten yeni bilgiler edinmeye çalışmalıdırlar. Böyle

olduğu zaman, organizasyonlarda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ortak bir şekilde hazırlanma daha kolay ve rahat bir şekilde gerçekleşir. Bu aşamada gerçekleştirilecek olan faaliyetler verimli bir şekilde koordine edilebilir ve alçak gönüllü yaklaşan lider sayesinde, organizasyon içindeki kontrol de daha etkin bir biçimde sağlanır.

- Liderler, faaliyet gösterdikleri organizasyonlarda iyi bir vizyon sahibi olmalıdırlar ve kurumun geleceği için faaliyet göstermelidirler. Çünkü böyle olduğu zaman, organizasyonun hedefleri de daha net bir şekilde anlaşılır. Bu doğrultuda müşterilerin istek ve ihtiyaçları da belirlenebilir ve hedeflerin, bu istek ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olması sağlanır.
- Liderler personelle, gerçekten insan oldukları için ilgilenmeli ve onları cesaretlendirecek tavırlarla hareket etmelidirler. Çünkü böyle olduğu zaman, onlardan yeni bilgiler öğrenmeye ve bunları uygulamaya da önem verirler ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin de koordine edilmesi kolaylaşmış olur.
- Liderler, koşulların gerektirdiği yerde bazen çalışanları için kendilerinden ödün vermelidirler ve onlar için çeşitli zorluklara katlanmalıdırlar. Çünkü liderler bu şekilde davrandıklarında, daha önceki önerilerde de yer aldığı gibi, faaliyetleri daha kolay koordine ve kontrol edebilirler. Örneğin işin yapılış esnasında personelden kaynaklanan bir sorunun çözümünde, gerektiğinde lider, devreye girmelidir ve sorunun giderilmesinde etkin bir rol üstlenmelidir.

KAYNAKÇA

Acar, V. (2014). *Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, s. 14-56.

Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 8-67.

Akat, İ., Budak, B. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı, İzmir, s. 218-223.

Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınları, 1.Basım, Ankara, s. 7-238.

Akdağ, H. (2014). *Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama (Benchmarking) Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir İstanbul Örneği*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 4-30.

Akgemci, T. (t.y.). *21. Yüzyılda Liderlik Kavramı Ve İş Dünyasına Yansımaları*, s. 26-29.

www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt (E.T.: 15.03.2015)

Akın, Ö. ve Erdost Çolak, H.E. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Çankırı Karatekin Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), Güz, s. 92.

Akıncı, Z.B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, s. 3-14.

Akiş, T.Y. (2004). *Hizmetkâr Lider*, Amrop Hever, Turkey, S:10, s. 1-4.

Akoğlan Kozak, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, s. 73.

Aktan, C.C. (1999). *Değişim Mühendisliği'nin Temel Boyutları*.

<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/temel-boyut.htm>

(E.T.: 08.06.2015)

Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze, s. 20-26.

Akyüz, B. ve Eren, M.Ş. (2013). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma*, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), s. 194-197.

Anakoç, R. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü: Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi'ne Yatkinlık Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, s. 3-31.

Anlağan, Ö. (2011). *Temel ARGE ve Yenilik Kavramları*, ARGE, Yenilik ve Teknoloji Politikaları Forumu (AYTEP), 27 Ocak, Ankara, s. 3.

Antonakis, J. (2012). *Transformational And Charismatic Leadership*, V.Day D. (Eds.), *The Nature Of Leadership*, United States of America, Sage Publications www.sagepub.com/upm-data/41162_8.pdf (E.T.: 15.03.2015)

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadî ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 18(1), s. 140-154.

Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 4.

Aycan, Z. (2001). Human Resource Management In Turkey: Current Issues and Future Challenges, *International Journal of Manpower*, 22(3), s. 252-260.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması, Çankırı Karatekin Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), s. 75.

Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Haziran, s. 3-9.

Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). *Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), s. 170-184.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), s. 25.

http://strandtheory.org/images/From_transactional_to_transformational_-_Bass.pdf (E.T. 20.01.2015)

Başar, H. (1997). *Bilgi Çağında Liderlik*, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, s. 67-107.

Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Aydan WEB Tesisleri: Ankara, s. 44.

Bayrak, C. (1991). Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), s. 57-58.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, s. 247.

Baytok, A. ve Ergen, F.D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), s. 108.

Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, *Yönetim Dergisi*, Yıl II, S: 36, Mayıs, s. 35-41.

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, V.J. (2008). Management Innovation, *Academy of Management Review*, 3(4), s. 825-838.

Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007). KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, S: 11, s. 32.

BTSO Etüd ve ARGE. (2007). *İnovasyon Nedir-Şirketlere Ne Getirir*, Mayıs, s. 10-65.

www.btso.org.tr/databank/publication/inovasyon.pdf (E.T.: 21.02.2015)

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi ve El Kitabı*, İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Akademi, Ankara, s. 123.

Cebeci, U. ve Alaca, H. (2010). *İnovasyon Derecesinin Ölçümlemesi*.
www.ejoir.org/belge/mayis2014/9-inovasyon.pdf (E.T.: 12.02.2015)

Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri, *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), s. 1-19.

Chen, C. & Huang, J.W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity, *Journal of Business Research*, 62, s. 104-114.

<http://ir.cnu.edu.tw/bitstream/310902800/22671/1/HJW2009b.pdf> (22.01.2015)

Ciptono, W.S. (2007). Integrate Reengineering and TQM: An Attempt To Redefine Reformation, *The South East Asian Journal of Management*, 1(1), April, p. 86.

Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği)*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s. 28-53.

Covey, S. (2007). *The Transformational Leadership Report, Developing Tomorrow's Transformational Leaders Today*, s. 3-19.

<http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>

(E.T.: 18.02.2015)

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 91-107.

Çağrı, B. ve Hande, A. (2012). *İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma*, Ege Genç İşadamları Derneği, Kasım, s. 6-7.

Çaldıranlı, S. (1998). 21.Yüzyıl Anlayışında Yeni Bir Model: Hizmetkâr Liderlik, *Sızıntı Dergisi*, S: 239, Aralık, Yıl: 20.

<http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/21yuzyil-anlayisinda-yeni-bir-modelhizmetkar-liderlik.html> (E.T.: 21.01.2015)

Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 3, Sayı: 4, s. 465-474.

Çelik, M. (2011). *Şirketlerin İnovasyon Yapma Eğilimlerinde Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Rolü ve ODTÜ Teknokent Örneği*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 29.

Dede, S. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi*, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s. 29-64.

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s. 13-43.

Demir, Y. (2008). İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 3(2), s. 288.

Demircioğlu, E.C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), s. 53-54.

Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak, İstanbul Üniversitesi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), s. 61-72.

Dinçer, M.K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek, Erciyes Üniversitesi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(2), s. 2-18.

Dinler Sakaryalı, A.M. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), s. 187-193.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara, s. 9.

Duyan, E.C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bursa, s. 41-57.

Duyan, E.C. ve Dierendonck, D.V. (2014). *Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru*, Sosyoloji Konferansları, 49(1), s. 3-4.

Ecevit, M.H. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, s. 13-28.

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon, 8. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu*, KalDer İzmir Şubesi, Nisan, İzmir, s. 2-3.

Elma, R. (2010). *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 149.

Emrem, A.E. (2004). *ARGE Yatırımları İlişkisinin Sektörel Analizi, 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 497.

Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, 1. Baskı, Ankara, s. 32.

Erdem, B. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi*, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), s. 35-54.

Erden, E. (2006). *Değişim Mühendisliği ve Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama Çalışması*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Eylül, s. 7-25.

Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 16-36.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, s. 5.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 427-457.

Eroğlu, C. ve Yılmaz, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara, s. 32.

Eryiğit, N. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: ISO 1000 Uygulaması*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aralık, Trabzon, s. 14.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul, s. 378-544.

Fındıkçı İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınevi, İstanbul, s. 349-380.

Gore, Edward W.J. (1999). Organizational Culture, TQM and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison, *WCOB Faculty Publications*, p. 218.
http://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/218?utm_source=digitalcommons.sacredheart.edu%2Fwcob_fac%2F218&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
 (E.T.: 02.06.2015)

Gök, A. (t.y.). *Oslo Kılavuzu Işığında Yenilik*, Tübitak Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Daire Başkanlığı Sunumu.
http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo
 (E.T.: 25.02.2015)

Gök, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi: 21. Yüzyılda*, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Ocak, s. 40.

Gökçeğöz, F. (2000). Etkili Takım Çalışması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(8), s. 259-275.

Görmüş, A.Ş. (2009). *Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), s. 67.

Güleş, H.K ve Bülbül, H. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları*, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1, s. 123-124.

Gümüşlüoğlu, L. (2009). *İnovasyon ve Liderlik*, *Savunma Sanayii Gündemi*, Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, s. 41.

Hall, J., Johson, S., Wysocki, A. & Kapner, K. (2012). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*, University of Florida, IFAS Extension, s. 1-2.
edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/hr/hr02000.pdf (E.T.: 15.03.2015)

Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development, *The Journal of International Social Research*, 2(9), s. 1-7.

Haston, R. (t.y.). Are There Significant Differences In Approach Between Personnel Management and Human Resource Management To Be Found In The Literature On This Subject?, *International Journal of Applied HRM*, 3(1).
<http://www.citehr.com/456270-hr-management-vs-personnel-management.html>
 (E.T.: 22.03.2015)

Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, Yeni İktisat ve İşletme Dizisi, No: 12, İstanbul.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), s. 635-672.

http://www.jstor.org/stable/256741?seq=1#page_scan_tab_contents
(E.T.: 28.02.2015)

İlkkın, H. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi İle Değişim Mühendisliği'nin Karşılaştırılması ve E-Engineering'e Dönüşüm*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s. 12-55.

Jarrar, Y.F. and Aspinwall, E.M. (1999). Integrating Total Quality Management and Business Process Re-Engineering: Is It Enough?, *Total Quality Management*, Vol: 10, No: 4&5, p. 586-587.

Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Haziran, 13(1), s. 21-22.

Kamil Çelebi, H. (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanabilmesi İçin Yeni Yönetim Tekniklerinin Önemi ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sigortacılık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 86-89.

Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 8-38.

Kavak, Ç. (2009). *Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri*, XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, 11-13 Şubat, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, s. 619.

Kayış, A. (2005). *Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)*, "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" İçinde, (Editör: Doç. Dr. Şeref Kalaycı), Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s. 405.

Kayran, F.M. (2013). *Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, s. 22-50.

Kehoe, R.R. & Wright, P.M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employess Attitudes and Behaviors, *Journal of Management*, Cornell University, 39(2), February, s. 366-391.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2014, 20(1), s. 2.

Kırmızı, İ., Güler, M., Dirican M. ve Yeni, Z. (2013). *Hizmetkâr Liderliğin Takım Çalışmasına Etkisi ve Bir Üniversitede Araştırma Uygulaması*, 1. Örgütsel Davranış

Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 15-16 Kasım, Sakarya, s. 472.

Koçak, S.A. (2001). *Değişim Mühendisliği ve Uygulaması*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, s. 21-98.

Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları, No: 1, İstanbul, s. 263-264.

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım, Yayın No: 405, İstanbul, s. 335.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım ve Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul, s. 398.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, 8. Baskı, İstanbul, s. 134-483.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 17-24.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul, s. 597.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, s. 668.

Korkut, A. (2012). *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, s. 70.

Leblebici, D.N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, Cumhuriyet Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), Mayıs, s. 70.

Lee, D. (t.y.). How HR Professionals Make High Performance Organizations, *Reprinted From The Boston Business Journal*.

<http://www.humannatureatwork.com/Human-Resources-Management-Articles-1.htm>
(E.T.: 24.03.2015)

Lichtenwalner, B. (2008). *Servant-Leadership: An Introduction To The Power of Leadership Through Service*, s. 27-29.

http://modernservantleader.com/preso/ServantLeadership_Introduction.pdf
(E.T.: 14.03.20015).

Mengili, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi (İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma)*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa, s. 1.

Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K. & Kakabadse, A.P. (2009). A Dynamic Theory of Leadership Development, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), s. 17.

https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4913/1/A_dynamic_theory_of_leadership_development.pdf (E.T.: 11.03.2015)

Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 18. Baskı, İstanbul, s. 181-184.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 15. Baskı, İstanbul, s. 166-332.

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 6. Baskı, İstanbul, s. 337.

Mustafa M., Richards J.J. & Ramos H.M. (2013). *High Performance Human Resource Practices and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Effect of Middle Managers Knowledge Collecting and Donating Behaviour*, Asian Academy of Management and Penerbit Universiti Sains, United Kingdom.

<http://web.usm.my/aamj/18022013/art%202%20%2817-36%29.pdf> (E.T.:22.03.2015)

Murat, G. ve Kulualp Göktaş, H. (2010). Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, S: 28, s. 49-63.

Nemli Çalışkan, E. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), s. 104.

http://www.focusintl.com/RBM152-066_Esra_Nemli1.pdf (E.T.: 24.03.2015)

Nigmatullina, K. (2011). *Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 57.

Nikezic, S., Puric, S. and Puric, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes, *International Journal For Quality Research*, 6(3), s. 285-289.

www.ijqr.net/journal/v6-n3/11.pdf (E.T.: 17.03.2015)

Odumeru, J.A. and Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence In Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), June, s. 358-359.

http://strandtheory.org/images/From_transactional_to_transformational_-_Bass.pdf (E.T.: 15.02.2015)

OECD ve Avrupa Birliği. (2005). *Oslo Klâvuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, 3. Baskı, Ankara.

Oğuztürk, B.S. (2006). Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Temel Dinamikleri: Ekonomik Değişim ve Büyüme Temelli Bir Bakış, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), s. 256.

Ölmez, Y. (2008). *Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, s. 3-75.

Öngen, T. (1995). İleri Teknoloji ve Çalışma İlişkilerinin Değişen Paradigması, Ankara Üniversitesi, *SBF Dergisi*, 50(1), s. 279-295.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme: K.İ.T.'ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi*, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 27.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), s. 162.

Özdaşlı, K. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 10, Eylül, s. 7-9.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, 5. Baskı, Bursa, s. 311.

Özkan, Y. (2004). Değişim Mühendisliği, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), Sıra: 3, No: 213.

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=213&cilt=6&sayi=2&yil=2004>

(E.T.: 08.06.2015)

Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ve Spor Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, Ocak, s. 17-39.

Özsağır, A. (2007). *Bilgi Üretimi ve Bilginin Üretime Dönüştürülmesinde Teknoparkların Önemi*, 6.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Aralık, s. 298.

Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), s. 47.

Öztürk, E. (2009). *Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Kobilerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, s. 69-77.

Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies*, 46(1), s. 129-142.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x/epdf>
 (E.T.: 29.01.2015)

Peçen, Ü. (2012). *İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri: ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırılması*, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, s. 5-7.

Peltokorpi, V. (2011). Performance Related Reward Systems (PRRS) In Japan: Practices and Preferences In Nordic Subsidiaries, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), s. 2507-2521.
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2011.588033>
 (E.T.: 23.01.2015)

Price, A. (2007). *Human Resource Management In Business Context*, Freel F., Clark J., (Eds.), Thomson Learning 3.rd. Edition, Italy.
http://www.cengagebrain.co.uk/content/price05484_1844805484_02.01_chapter01.pdf

Qasimov, R. (t.y.). *Değişim Mühendisliği*, s.16.
<http://slideplayer.biz.tr/slide/3125018/> (E.T.: 31.05.2015)

Ramsay, H., Scholarios, D. & Harle, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems, Testing Inside The Black Box, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), s. 501-531.
[http://www.korealabor.ac.kr/upload/board_data/Ramsay%20et%20al\(2000\).pdf](http://www.korealabor.ac.kr/upload/board_data/Ramsay%20et%20al(2000).pdf)
 (E.T.: 25.01.2015)

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa, s. 3-227.

Schuler, R.S. (2000). The Internationalization of Human Resouce Management, *Journal of International Management*, Volume:6, 239-260, The Fox School of Business and Management, North-Holland.
<http://www.latec.uff.br/mestrado/Rh/Artigos/020.pdf> (E.T.: 23.03.2015)

Serinkan, C. (1996). *İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, S. 4, s. 21.

Serrat, O. (2010). Sparking Innovations In Management, Cornell University ILR Scholl, *International Publications*, Washington, s. 3.
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl?utm_source=digitalcommons.ilr.cornell.edu%2Fintl%2F205&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
 (E.T.: 08.06.2015)

Silva, De S.R. (t.y.). *Human Resource Management, Industrial Realations and Achieving Management Objectives*, Intenational Labour Organisation, ACT/EMP Publications, Bangkok.

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/srshrm.pdf>
(E.T.: 23.03.2015)

Simmons, B.L. (2011). *High-Performance Work Systems Affect Employee Attitudes and Group Performance, Positive Organizational Behavior*, August 15.
<http://www.bretlsimmons.com/2011-08/high-performance-work-systems-affect-employee-attitudes-and-group-performance/> (E.T.: 23.03.2015)

Smith, C. (2005). *Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf*, Management of Info Organization, Info 640, September 4, s. 5-8.
<http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf> (E.T.: 14.03.2015)

Soba, M., Nalbantçılar, A.B. ve Gökerik, M. (2011). *Rekabetüstü Olmak İçin Etkili Bir Anahtar: Yönetim İnovasyonu (Konya İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma)*, XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23-24 Haziran, s. 199-204.

Solunoğlu, A. (2013). *Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 18-44.

Soylu, A. ve Öztürk Göl, M. (2010). Yönetim İnovasyonu, *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, Ocak-Haziran, 1, s. 113-130.

ST-Hilaire, F. (2008). *Leadership Theories: Toward A Relational Model*, Presented To The Faculté Des Études Supérieures De l'Université Laval For The Ad Hoc Doctoral Programme of Administrative Sciences, Université Laval Québec, Retrospective Exam, January, s. 10.
http://www.collegerisquespsychosociauxtravail.fr/site/exam_retrospectif_final_fsth.pdf

Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, Aralık, s. 9-55.

Syed, N. & Yan, L.X. (2012). Impact of High Performance Human Resource Management Practices On Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, June, 4(2), s. 321.

Şahin, A. (2009). Mersinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), İstanbul, s. 264.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, s. 242-260.

Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış, 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*, Türkmen Yayıncılık, İstanbul, s. 349-357.

Tekarslan, E., Baysal, A.C, Şencan, H. ve Kılınç, T. (1989). *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul, s. 113.

Tekin, M. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*, Eralp Yayın ve Dağıtım, 8. Baskı, Konya, s. 137-229.

Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yasar University*, 24(6), s. 4010.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), Güz, s. 1-16.

Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, 5. Baskı, Ankara, s. 92.

Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, S: 232, Yön Ajans, İstanbul, s. 58.

Tuncer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*, Ekin Yayınevi, Bursa, s. 169-177.

Tüzün Kalemci, İ. (2013). İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algulamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadî ve İdari Bilimler Fakültesi, Manisa, 20(1), s. 184.

Uçar, G. (2006). Yöneticilerde Değer Yargıları, Akademik Bakış, *Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Mayıs, Sayı: 9, s. 2-3.

Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 55, Yıl: 5, Temmuz.

Uyargil, C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, s. 205-206.

Ünal, M. (2014). Importance of Change and Leadership In The 21th Century, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(9), s. 17-21.

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, Cumhuriyet Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), s. 43-55.

Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s. 17.

Yalnız, Ç.E. (2006). *Değişim Mühendisliği ve Uygulaması*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, s. 3-76.

Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), s. 335.

Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s. 5-39.

Yetişen, M.S. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi’nin İşletme Performansına Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, s. 11-22.

Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, s. 9-10.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri, Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S: 23, s. 276-280.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2013). Yönetici Liderliği, Örgüt İklimi ve Çalışan İnovasyonu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Seramik Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, s. 98-102.

Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1. Baskı, Aralık, s. 4-584.

Yılmaz, T. (2012). *Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkisi*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 5-74.

Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm, Gazi Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), s. 159-168.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 101-125.

<http://karenstitusu.org/tr/makaleler/isletmelerde-kar-degisim-araci-olarak-degisim-muhendisligi/79> (E.T.: 09.06.2015)

EK- 1: ANKET FORMU

Uşak Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi,
Fidan EROĞLU.

1. BÖLÜM: Genel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın Erkek

2. Yaşınız kaç?

18-25 36-45 56-65
 26-35 46-55 66+

3. Medeni durumunuz nedir?

Evli Bekâr

4. Eğitim durumunuz nedir?

İlköğretim Önlisans Yüksek Lisans
 Lise Lisans Doktora

5. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-5 Yıl 11-15 Yıl 21-30 Yıl
 6-10 Yıl 16-20 Yıl 31+ Yıl

2. BÖLÜM: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 1'den 5'e kadar sıralanmış ölçekte belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Güçlendirme					
Liderim, takımda herkese değer verir					
Çalışanlar hata yaptığında affeder					
Açık ve gerçekçi hedefler belirler					
Çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır					
Katkı sağlamak için çalışanların farklılıklarından yararlanır					
Hizmet					
Liderim, başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez					
Hizmet ettiği personellerden bir şeyler öğrenir					
Çalışanlarına hizmette kendinden ödün verir					
Hizmet edilmekten çok, hizmet etmeyi sever					
Vizyon					
Liderim, duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular					

Kurumun hangi hedefe ulaşması gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapılması gerektiğinin farkındadır					
Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancına sahiptir					
Sevgi					
Liderim, benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir.					
Beni umursadığını beni cesaretlendirerek gösterir					
Bana olan şefkatini tavırlarıyla belli eder					
Benim için endişelerini ve kaygılarını gösterir					
Fedakârlık					
Liderim, benim için kendinden ödün vermektedir					
Beni savunmak için çeşitli zorluklara katlanmaktadır					

3. BÖLÜM: Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı 1'den 5'e kadar sıralanmış ölçekte belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kapsamlı Eğitim					
Kurumum, çalışanlarının ihtiyaçlarına göre eğitim sağlar					
Kurumumda çalışanlar düzenli olarak (her yıl, birkaç yılda bir) eğitime tabi tutulur					
Kurumumda temel yetkinliklere (iletişim, problem çözme vb.) yönelik kapsamlı eğitim verilir					
Kurumumda gelecekte ihtiyaç duyulacağı düşünülen becerilere yönelik eğitim verilir					
Kurumumun eğitim ve geliştirme faaliyetleri uzun dönemli hedeflere yöneliktir					
Performans Değerlendirme					
Kurumumda, çalışanların iş performansı yılda en az bir defa amirleri tarafından resmi olarak değerlendirilir					
Kurumumda çalışanların performansına ait değerlendirmeler doğru ve âdildir					

Kurumumda her çalışanın performans hedefleri vardır					
Kurumumun performans değerlendirmesi objektif ve ölçülebilir kriterlere dayanır					
Ücretlendirme					
Kurumumda, çalışanların da katılabileceği kârdan pay alma, kazanç veya mülkiyet paylaşımı uygulaması vardır					
Kurumumda çalışanlar yüksek performansları sonucunda ek ödeme veya ücretlerinde artış alırlar					
Kurumumda performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır					
Kurumumda ikramiyeler/ek ödemeler yalnızca kıdeme göre değil, performansa göre de verilir					
Personel Bulma ve Seçme					
İşgücü seçiminde potansiyel yeni eleman işin ve kurumun ihtiyaçlarına göre gerçekçi olarak seçilir					
Kurumumda işgücü seçme ve yerleştirme süreci adil (tarafsız) bir biçimde gerçekleştirilir					
Kurumuma yeni bir eleman yerleştirileceği zaman istihdam öncesi yetenek testleri kullanılır					
Kurumum işgücü seçiminde, mülakat tekniğini kullanır					
Çalışan Katılımı					
Kurumumda çalışanların sıklıkla kararlara katılımı istenir					
Kurumumda çalışanlara işlerin yapılış şeklinde iyileştirmeler önerebilmeleri için fırsat sağlanır					
Kurumumda yönetici ve çalışanlar arasında açık (çift yönlü) bir iletişim vardır					
Kurumumda çalışanların karar verme sürecine katılma imkânları (problem çözme grubu gibi çeşitli yollarla) vardır					
Takım Çalışması ve Problem Çözme					
Kurumumda problem çözme toplantılarında karar vermeden önce, tüm grup üyelerinin de düşüncelerini almak için çaba gösterilir					
Problemlerin çözümü için çeşitli takımlar oluşturulur					

Son üç yıl içinde, küçük grup oturumlarında pek çok problem çözümlenmiştir					
Takımlardan, problemleri mümkün olduğu kadar kendilerinin çözmeleri istenir					
Yöneticiler, bir takım olarak iş yapmaları için çalışanları teşvik ederler					

4. BÖLÜM: Yönetim İnovasyonu Ölçeği

	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı 1'den 5'e kadar sıralanmış ölçekte belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>İnovatif Politika Geliştirme</i>					
Hedeflerin hazırlanması ve planların tasarlanmasında yönetim inovasyonu kullanılır					
Bilgiyi elde etmede ve uygulamada yönetim inovasyonu kullanılır					
Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasında ve karşılanmasında yönetim inovasyonu kullanılır					
Faaliyetlerin koordine edilmesinde ve kontrolünün sağlanmasında yönetim inovasyonu kullanılır					
<i>İnovatif Yönetim Uygulamalarına Odaklanma</i>					
Yönetim inovasyonu, çalışanlar arasında oluşabilecek olumsuzluklar karşısında kullanılır					
İnovatif bir örgüt kültürünün oluşturulmasında kullanılır					
Müşterilerin taleplerinde oluşabilecek değişimler karşısında kullanılır					
Çalışanların performansının artırılmasında kullanılır					
Pazar yapısında oluşabilecek değişimler karşısında kullanılır					
<i>İnovatif Performans Değerlendirme</i>					
Uygulanan yönetim inovasyonu, işletmenin finansal yapısında bir etki yaratır					
İşletmenin hitap ettiği pazar ve müşteri potansiyelinde bir etki yaratır					
İşletmenin verimliliğinde ve performansında bir etki yaratır					