



T.C.

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN
UYGULADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
KURUM ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANMASI VE
PERFORMANSLARI ÜZERİNDE ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİ
KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hasan ZARARSIZ

Danışman:

Doç. Dr. Abdullah ÇELİK

ŞANLIURFA – 2015

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Ana Bilim Dalı Anabilim Dalı 125217010 numaralı Hasan ZARARSIZ 'nın hazırladığı "Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma." konulu tezli yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 15/06/ 2015 tarihinde, saat 10:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

15./06/ 2015

(Danışman ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Doç. Dr. Abdullah ÇELİK

Üye
Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK

Üye
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ALKIŞ

Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

13.7.5
...../...../2015

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalına bağlı 125217010 no' lu Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hazırlamış olduğum "Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması Ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" konulu tezdeki bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin bu tezde yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, bu tezimin ve diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

(06./07./2015)

Hasan ZARARSIZ

İLETİŞİM ADRESİ :

Selahaddin Eyyubi Mah. Necmettin Cevheri Cad.
Merkez Askeri Loj. Tural Apt. No: 8
Haliliye/ŞANLIURFA

Tlf: 0543 892 56 85

e-mail: hasanzararsiz@hotmail.com

ÖNSÖZ

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak hazırlanan; "Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışmada, Şanlıurfa'daki kamu kurumu yöneticilerinin liderlik anlamında kurum çalışanlarını yönlendirirken ne tür liderlik davranışı sergiledikleri ve bu bağlamda kurum çalışanlarının performansı üzerinde etkileri incelenmiş olup; sergilenen liderlik davranış tarzları ile kurum çalışanlarının gösterdiği iş performansı arasındaki ilişki/ilişkiler araştırılmıştır. Bu bağlamda, bu ilde görev yapan ve kurumlarını başarıya ulaştırmada önemli bir role sahip olan yöneticilerde olması gereken liderlik davranış tarzlarına dikkat çekmek ve çalışanların liderlik algısı ile beklentilerini belirleyerek uygulamaya yönelik bir fayda sağlamaktır.

Bu çalışmasının hazırlanmasında görüş, öneri ve yardımlarını esirgemeyen başta değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Abdullah Çelik olmak üzere Harran Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı Başkanı Sayın Doç. Dr. Ferit Küçük, Ar. Gör. Merve Ofluoğlu ve bölüm öğretim üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Yoğun mesai ortamına rağmen çalışmanın zamanında bitirilebilmesi için desteklerini esirgemeyen sıralı komutanlarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca anket çalışmasında desteği bulunan Şanlıurfa Valiliği ile Vali Yardımcısı Sayın Aylin Kırıcı Duman'a teşekkür ederim.

Tezimin hazırlanması sürecinde sevgi, ilgi ve desteğini esirgemeyen ayrıca tüm zorluklara katlanan biricik eşim Fatma Zararsız'a, kendileriyle ilgilenemediğim halde tüm ilgilerini bana veren sevgili kızlarım Özge ve Özde'ye, hayatının her safhasında elini omuzlarımdan çekmeyen büyük desteğim annem Arzu Zararsız'a sonsuz teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, LİDERLİK TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	4
1.2. Liderlik Teorileri.....	6
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	6
1.2.2. Davranışsal Teori.....	8
1.2.2.1. IOWA Üniversitesi Çalışmaları.....	9
1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	10
1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	11
1.2.2.4. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	12
1.2.2.5. Rennis Likert' in Sistem Dört Yaklaşımı.....	15
1.2.2.6. McGregor X ve Y Teorisi.....	17
1.2.2.7. Z Kuramı Yaklaşımı.....	18
1.2.2.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	19
1.2.2.9. Bale'nin Harvard Üniversitesi Araştırması.....	20
1.2.3. Durumsallık Teorisi.....	21
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	22
1.2.3.2. House'un Amaç -Yol Modeli.....	23

1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli.....	25
1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli.....	28
1.2.3.5. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
1.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	31
1.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	32
1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	34
1.3.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	35
1.3.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı.....	36
1.3.5. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı.....	38
1.3.6. Etik Liderlik Yaklaşımı.....	39
1.3.7. Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	40
1.4. Liderlik Davranış Tarzları.....	42
1.4.1. Otokratik Liderlik.....	42
1.4.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik.....	44
1.4.3. Tam Serbesti Liderlik.....	46
1.4.4. Paternalist (Babacan) Liderlik.....	47
1.4.5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı.....	48
1.4.6. Eğitici Liderlik.....	49
1.4.7. İlişki Odaklı Liderlik.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, KAMU YÖNETİMİ VE KAMU YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLİK

2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı.....	52
2.2. Kamu Yönetimi Kavramı.....	54
2.3. Kamu Yönetiminin Amacı.....	58
2.4. Kamu Yönetimini Etkileyen Unsurlar	59

2.5. Kamu Kurumunun Tanımı ve Niteliği	60
2.6. Kamu Yönetimi Bilimi	61
2.7. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı	63
2.8. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı	64
2.9. Yeni Kamu Yönetiminin Temel Özellikleri	66
2.10. Kamuda Yönetişim	68
2.11. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları Arasındaki İlişki	69
2.12. Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANSIN KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ

3.1. Performans Tanımı, Kavramı	73
3.2. Performansın Unsurları	75
3.3. Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler ve Yararları	76
3.4. Performans Yönetimi	77
3.4.1. Performans Yönetiminin Amacı	79
3.4.2. Performans Yönetiminin Temel Unsurları.....	80
3.4.3. Performans Yönetimi Aşamaları.....	81
3.5. Performans Değerlendirme	82
3.5.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	84
3.5.2. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	85
3.5.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	87
3.6. Kamuda Performans Yönetiminin Amacı	88
3.6.1. Kamuda Performans Değerlendirmenin Önemi.....	89
3.6.2. Kamuda Performans Yönetimi Süreci ve İşleyişi.....	91
3.6.3. Kamuda Performans Sorunlarının Belirlenmesi.....	91

3.7. Bireysel Performans.....	93
-------------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN UYGULADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANMASI VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN ŞANLIURFA İLİ KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu.....	95
4.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Özgün Değeri.....	96
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	97
4.4. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları, Örneklemi ve Yöntemi	98
4.5. Araştırmanın Verilerinin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	100
4.5.1. Güvenirlik Analizi.....	101
4.6. Araştırma Bulguları.....	102
4.6.1. Kurum Çalışanlarının Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	102
4.6.2. Kurum Çalışanlarının T-Testi Bulguları.....	104
4.6.2.1. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Bulguları.....	105
4.6.3. Kurum Çalışanlarının Varyans Analizi Bulguları.....	115
4.6.3.1. Kurum Çalışanlarının Medeni Hal Varyans Analizi Bulguları.....	115
4.6.3.2. Kurum Çalışanlarının Yaş Aralığı Varyans Analizi Bulguları.....	116
4.6.3.3. Kurum Çalışanlarının Öğrenim Durumu Varyans Analizi Bulguları....	119
4.6.3.4. Kurum Çalışanlarının Görev Durumu Varyans Analizi Bulguları.....	124
4.6.3.5. Kurum Çalışanlarının İş Tecrübesi Varyans Analizi Bulguları.....	134
4.6.4. Kurum Çalışanlarının Liderlik Davranış Algısının İş Performansları üzerine Etkisi Korelasyon Analizi Bulguları.....	149
4.6.4.1. Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Değişkeni T-Testi Bulgularının Çalışan İş Performansı Üzerine Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları.....	149

4.6.4.2. Kurum Çalışanlarının Medeni Hal Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları.....	151
4.6.4.3. Kurum Çalışanlarının Yaş Aralığı Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları.....	152
4.6.4.4. Kurum Çalışanlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları.....	153
4.6.4.5. Kurum Çalışanlarının Görev Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları.....	154
4.6.4.6. Kurum Çalışanlarının İş Tecrübesi Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları.....	156
4.7. Liderlik Davranış Algısının Demografik Özellikler, Liderlik Davranış Ölçeği ve İş Performansı Üzerine Etkilerine Göre Değerlendirilmesi.....	159
4.7.1. Cinsiyete Göre T-Testi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	160
4.7.2. Medeni Hal Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	163
4.7.3. Yaş Aralığı Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	164
4.7.4. Öğrenim Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	165
4.7.5. Görev Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi.....	169
4.7.6. İş Tecrübesi Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirme.....	176
4.7.7. Cinsiyete Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	188
4.7.8. Medeni Hale Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	189

4.7.9. Yaş Aralığına Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	189
4.7.10. Öğrenim Durumuna Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	190
4.7.11. Görevi Durumuna Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	190
4.7.12. İş Tecrübesi Durumuna Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	191
SONUÇ	193
KAYNAKÇA	196
EKLER	205
Ek-1 T.C. Şanlıurfa Valiliği Anket Uygulama İzini.....	206
Ek-2 Uygulanan Anket Örneği.....	207

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. 1. IOWA Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
Tablo 1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli: İki Liderlik Stili Tek Boyut.....	12
Tablo 1.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	13
Tablo 1.4. Likert'in Geliştirdiği Modele Göre Liderlik Davranış Sınıflaması.....	16
Tablo 1.5. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar.....	17
Tablo 1.6. Amerikan Biçimine Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Biçimleriyle Karşılaştırılması.....	19
Tablo 1.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı.....	20
Tablo 1.8. Sorun Tiplerine göre Uygulanabilir Karar Seti.....	27
Tablo 1.9. Liderlik Tarzının Duruma Uygunluk Boyutu.....	29
Tablo 1.10. Karizmatik Liderliğin Temel Özellikleri.....	34
Tablo 1.11. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar	36
Tablo 1.12. Otokratik Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları.....	44
Tablo 1.13. Demokratik (Katılımcı) Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları.....	45
Tablo 1.14. Tam Serbesti Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları.....	47
Tablo 2.1. Geleneksel Yönetim İle Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	67
Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Kavramı Arasındaki Farklılıklar	71
Tablo 4.1. Anket Uygulanan Kamu Kurumları İle Örneklem.....	99
Tablo 4.2. Güvenirlik Analizi (Reliability Analysis)	101
Tablo 4.3. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımları.....	102
Tablo 4.4. Kurum Çalışanlarının Medeni Hallerine Göre Dağılımları.....	103
Tablo 4.5. Kurum Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları.....	103
Tablo 4.6. Kurum Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....	103

Tablo 4.7. Kurum Çalışanlarının Görev Durumuna Göre Dağılımları.....	104
Tablo 4.8. Kurum Çalışanlarının Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımları.....	104
Tablo 4.9. Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Göre Bağımsız T-Testi.....	106
Tablo 4.10. Amaç Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	107
Tablo 4.11. Benimseme Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	108
Tablo 4.12. Karar Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	109
Tablo 4.13. Öneri Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	110
Tablo 4.14. Önemi Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	111
Tablo 4.15. Etkili Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	112
Tablo 4.16. Gayret Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	113
Tablo 4.17. Program Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi.....	114
Tablo 4.18. Yaş Aralığı ANOVA Testi.....	116
Tablo 4.19. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırma.....	117
Tablo 4.20. Motive Kodlu Anket Sorusuna Yaş Aralığına Göre Katılım Derecesi.....	118
Tablo 4.21. Öğrenim Durumu ANOVA Testi.....	119
Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırma.....	120
Tablo 4.23. Öneri Kodlu Anket Sorusuna Öğrenim Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	122
Tablo 4.24. Önemi Kodlu Anket Sorusuna Öğrenim Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	123
Tablo 4.25. Bilinç Kodlu Anket Sorusuna Öğrenim Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	124
Tablo 4.26. Kurumdaki Görevi ANOVA Testi.....	125
Tablo 4.27. Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırma.....	126
Tablo 4.28. Öngörü Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	128
Tablo 4.29. Vizyon Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	129

Tablo 4.30. Kurallar Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	130
Tablo 4.31. Program Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	131
Tablo 4.32. Övgü Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	132
Tablo 4.33. Bilinç Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi.....	133
Tablo 4.34. Kurumdaki İş Tecrübesi ANOVA Testi.....	135
Tablo 4.35. Kurumdaki İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması.....	136
Tablo 4.36. Benimseme Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	139
Tablo 4.37. Karar Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	140
Tablo 4.38. Öneri Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	141
Tablo 4.39. Önemi Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	142
Tablo 4.40. Etkili Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	143
Tablo 4.41. Kendisi Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	144
Tablo 4.42. Program Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	145
Tablo 4.43. Övgü Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	146
Tablo 4.44. Beklenti Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	147
Tablo 4.45. Motive Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi.....	148

Tablo 4.46. Cinsiyet Değişkeni T-Testi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	150
Tablo 4.47. Yaş Aralığı Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	152
Tablo 4.48. Öğrenim Durumu Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	153
Tablo 4.49. Görev Durumu Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	155
Tablo 4.50. İş Tecrübesi Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	157
Tablo 4.51. Cinsiyete Göre T-Testi Bulgularının Değerlendirmesi.....	162
Tablo 4.52. Yaş Aralığı Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	164
Tablo 4.53. Öğrenim Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	168
Tablo 4.54. Görev Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi.....	174
Tablo 4.55. İş Tecrübesi Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi	185

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	11
Şekil 1.2. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	21
Şekil 1.3. Fiedler Liderlik Modeli.....	23
Şekil 1.4. House'un Amaç -Yol Modeli.....	24
Şekil 1.5. Vroom-Yetton Yaklaşımında Karar Süreci Akış Şeması.....	26
Şekil 1.6. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	31
Şekil 1.8. Otantik Liderlik Modeli.....	41
Şekil 2.1. Kamu Yönetimi İle İlişkili Bilim Dalları.....	62
Şekil 3.1. Kamu Performans Yönetim Süreci.....	91

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN UYGULADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KURUM ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANMASI VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDE ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİ KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kamu çalışanlarının yaptıkları işlerle ilgili olarak iş performansını olumlu ve olumsuz etkileyen liderlik davranış algısının belirlenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Şanlıurfa ili merkezinde bulunan kamu kurumlarında yönetici olarak çalışan personelin liderlik davranış tarzlarının saptanması ve çalışanların iş performansı üzerinde etkilerinin belirlenmesidir.

Bu çalışma, kamu kurumlarında sadece idare eden, emir ve talimat veren değil yapıcı, sevk edici, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının kamu çalışanları tarafından algılandığını göstermiştir. Yöneticilerin bu tür liderlik davranışları sergilemeleri, çalışanların verimliliğine ve üretkenliğine daha çok katkı yapabileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Yönetim, Kamu Kurumu, Performans.

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF STAFF OF THE BEHAVIOR OF THE EXECUTIVE LEADERSHIP OF PUBLIC INSTITUTIONS AND ITS IMPACT ON THEIR WORK PERFORMANCE; A RESEARCH ON GOVERNMENT EMPLOYEES IN SANLIURFA PROVINCE

This study examines the perception of leadership attitudes, affecting, positively or negatively, the work performance of public employees. The main purpose of the study is to find out the leadership attitudes of executive officers of public institutions in the province of Şanlıurfa and their impact on the work performance of employees.

The research has indicated that the employees of the public institutions perceived the constructive, directive, visionary, participative, educative and relationship-centered leadership attitudes rather than merely administrative and instructive ones. It has further underlined that these type of performance of the executive officers may contribute to the efficiency and the productivity of employees.

Key Words: Leader, Leadership, Management, Public Institution, Performance.

GİRİŞ

Birçok insana iş olanağı sağlayan kamu kurumlarında yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerinde bariz etkileri olduğu bilinmektedir. Bunun yanında yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları, çalışanların iletişim yetenekleri, mesleki gelişmeleri, genel tatminlik düzeyleri ve ortaya koydukları iş performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir.

Yöneticiler, çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurarak ve işlerini en iyi şekilde yapacakları çalışma ortamını hazırlayarak çalışanlar üzerinde önemli bir tesire sahip olurlar. Bu tesir sayesinde çalışanlar, kurumun hedeflerini yerine getirmek için kolaylıkla güdülenir. Yöneticiler, sadece teşvik ve özendirme usul ve yollarını kullanarak değil, sergiledikleri liderlik davranış tarzlarıyla da çalışanlarının performansını arttırmırlar. Performansın, bir çalışanın belirli bir süre içinde kendisine verilen işi gerçekleştirerek elde ettiği neticeler olduğu dikkate alındığında, bunların olumlu olması halinde personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği bilinmektedir. Bununla birlikte bu neticeler yeterli değil ise, çalışanın başarısız ve yetersiz bir iş performansıya çalıştığı değerlendirilir.

Performans, kurumlar için temel bir öğedir. Yüksek performansı, kurumlar için önem arz ettiği kadar yöneticiler ve çalışanlar için de önemlidir. Verilen görevleri istenilen şekilde tamamlamak ve görevinde yüksek başarı ortaya koymak, kişiler için övünme, maharet ve tatmin kaynağıdır. İş performansı, daha yüksek bir kariyer ve mevki gibi, kişiler için önem taşıyan ve verilen birçok görevin neticesinin da temelidir. Bu bağlamda yöneticilerin sergiledikleri davranış tarzı çalışanların sergiledikleri iş performansı ve kamu kurumlar açısından çok önemlidir

Kamu kurumlarının başarılarına önemli ölçüde tesir eden üç etken ön plana çıkmaktadır. Bunlar; yöneticilik, liderlik ve performanstır. Yöneticiler, çalışanlarına pozitif yönde tesir eden liderlik davranış tarzı göstererek, çalışanlarının iş performansını arttırmasını, kurumun hedefleri istikametinde ilerlemesini ve başarıyı elde etmesini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, bu çalışmada kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışan yöneticilerin liderlik davranış tarzları incelenmiş,

üstlendikleri ve üstlenecekleri idari görevlerde davranış tarzlarını belirleme ve olumsuz durumlarda gerekli tedbirleri alma açısından çalışanlarının iş performansı üzerinde etkileri saptanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; lider ve liderlik kavramları açıklanmıştır. Ardından bu kavramların tarihi gelişim sürecine değinilerek konuyla ilgili teorilere yer verilmiştir. Ayrıca, liderlik yaklaşımları ve liderlik davranış tarzları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde; yönetim, yöneticilik ve kamu yönetimi kavramları üzerinde durularak kamu yönetimini etkileyen unsurlara değinilmiştir. Kamu kurumlarının tanımı ve niteliği, geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş, liderde ve yöneticide bulunması gereken özellikler, liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki, liderlik ile yöneticiliğin karşılaştırılması bu bağlamda incelenen konulardır. Liderlik yaklaşımlarının ve liderlik davranış tarzlarının kamu yönetimiyle ilişkisi, bunun yanı sıra kamu yönetiminde yöneticilik ve liderlik algısı irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; performans kavramı dâhilinde kurumlar için performansın önemi örgütsel performans ve bireysel performans kavramlarına değinilmiştir.

Çalışmanın uygulama alanını oluşturan dördüncü bölümde ise; Şanlıurfa ilinde mevcut Şanlıurfa Halk Sağlığı Müdürlüğü, Şanlıurfa Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü, Şanlıurfa Aile ve Sosyal Yardımlaşma Vakfı, Şanlıurfa Bilim ve Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü, Şanlıurfa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Şanlıurfa Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Devlet Su İşleri Güneydoğu Anadolu Projesi 15. Bölge Müdürlüğü, Şanlıurfa Sosyal Güvenlik Kurumu, Şanlıurfa Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu İl Koordinatörlüğü ve Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü kamu kurumları çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısı ve bu algının performansları üzerine etkisi incelenmiştir. Kamu kurumlarında yönetici konumunda çalışan yöneticilerin liderlik davranış tarzları belirlenerek çalışanların iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Kamu kurumları yöneticileri ve çalışanları ile yapılan anket doğrultusunda kurum yöneticilerinin liderlik davranış

tarzlarının belirlenmesi ve çalışanların iş performansına etkileri araştırılmak istenmiş ve bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, LİDERLİK TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider kavramının ortaya çıkışı 1300'li yıllara kadar dayanmakla birlikte, 19. yüzyıl başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik tesirini içeren yazılarda liderlik kavramını kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik, uzun zamandan beri üzerinde tartışılan bir kavramdır. Liderlik kendini içtenlikle izleyenlere ulaştırabilme, farklı durumlarda tutumlara, farklı manalar kazandırabilme, izleyenlerini hedefler istikametinde aksiyona geçirebilme yeteneğidir. Lider “örgüt üyelerinin etkinliklerini örgüt hedefleri doğrultusunda sevk ederek, tanzim eden kişidir” şeklinde ifade edilebilir (Demir, vd., 2010: 130).

Lider, yönetimde gücü ve tesiri olan kişi, önder, şef, yöneten, sevk ve idare eden, önde giden manasında kullanılan bir kavramdır (Taşdan ve Gül, 2013: 13).

Lider, başkalarının belirli bir hedef istikametinde tavır sergilemeye yönlendiren, üzerlerine etkisi olan kimsedir. Diğer bir ifadeyle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup hedeflerini yerine getirmek üzere izledikleri, onun talebi, emir ve talimatı yönünde tavır sergileyen kişidir (Koçel, 2013: 569).

Lider, örgüt çalışanlarının kabullendiği görüşler, fikirler ve prensipler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; kolektif bir hedefe doğru insanları ilgi uyandıran ya da başkalarını belirli hedefler istikametinde davranışa iten kişi olarak ifade edilmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Gelişen örgütlerde liderler kendi önermelerini dışsallaştırırlar ve kademe kademe bu önermeleri takip ederler, grubun görevleri, hedefleri, örgüt yapıları ve çalışma yol ve yöntemleriyle uyumlu hale getirirler. Ana düşünce ve önermeleri inançlara, kullanılan kuramlara, zihinsel modellere, ana unsurlara ve vizyonlara kılavuzluk yapar (Keçecioğlu, 1998: 109).

Lider, insanlara önem veren, onları dinleyen, onların sorun ve istekleriyle ilgilenen, aynı zamanda sıkıntı veren meselelere çözüm üretebilecek yetenekte

olduğunu sergileyen kişidir. Bir iletişim ustası olan liderin, insanlarla münasebetlerinde kullandığı temel yöntem "empati" yani kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak düşünebilme yeteneğidir (Yatkın, 2007: 128).

Liderlik; bariz bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik olarak diğerlerini sevk etme ve etkileme sürecidir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 276).

Liderlik konusunda göz önünde bulundurulması hasıl olan diğer bir konu ise, liderlik sürecinde lider ve takipçileri arasındaki bağıdır. Liderlik, örgütsel hedefleri yerine getirmek için, çalışanların istekli katılımlarını eğilim duyan bir sosyal algılama sürecidir. Takipçilerin istekli katılımının gerçekleşmesi, liderin takipçileri hedefleri yerine getirmesi konusunda etkilemesi ile gerçekleşecektir. Liderlik, bir yöneticinin, çalışanlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir faaliyet dizisini takip etmeye inandırma yeteneğidir. Liderlik, liderin kendisini takip eden izleyicilerini hedefler istikametinde aksiyona sevk edebilme yeteneğidir. Liderlik, toplumdaki bir topluluğu herhangi bir fiil akışına riayet için etkili olma sanatıdır. Onları denetim altında tutmak, sevk ve idare etmek ve içlerinden en iyi olanı tercih etme becerisidir (Morçin, 2013: 72-73).

Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların iş görme kapasitelerini istenen bir istikamete yöneltir. Homans'a göre lider, grup standartlarını ve ölçütlerini en yüksek seviyede yerine getirmeye en yakın gelen kişidir, Stogdill'e göre liderlik, hedef belirleme ve hedefi yerine getirilmesi doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. Hiç bir kelime liderlik sözcüğü kadar böylesine çeşitli manalarda kullanılmamıştır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir grubun niteliği, bazen de bir tavır şekli olarak kullanılmıştır. Liderliği açıklamanın zorluluğu temelinde, bu kelimedede hem niteleyici, hem değerlendirici unsurların toplanması yer almaktadır. Böylece kelimeye iki mana yüklenmiştir (Yıldız, 2002: 221-222).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik, örgüt içindeki kişilerin gayretlerine etki ederek örgüt performansını yükseltmekten oluşmaktadır. Bu tanımlarla beraber, liderlik kavramının dört temel faktörü olduğunu ifade edilebilir; liderlik bir süreçtir, liderlik bir etkileme sürecidir, liderlik bir grup içinde ortaya çıkar ve liderlik hedeflere ulaşmayı içerir (Tağraf ve Çalman, 2009: 136-137).

Literatürde lider ve liderlik konularına dair çok miktarda nazari ve kuramsal çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmalara her gün bir yenisi ilave edilmektedir. Bu çalışmalarda liderlik konularına farklı bakış açısı ve kavramlarla ifade edilmiştir. Ayrıca lider kavramına dair tanımların ortak noktaları temelinde, grup üyeleri tarafından takip edilen kişi olarak ifade etmek mümkündür. Liderlik ögesinin güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse liderlik, kişiler arası bağı ve işbirliği sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak ifade edilebilir ve bu hünere sahip olan kişiye de lider denir. Liderlik isteklilik temelinde çalışanların motive edilmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi, yapıcılığın ortaya çıkartılmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 2-3).

1.2. Liderlik Teorileri

İnsanlık tarihi kadar geçmişe dayanan, yüzyıllardır üzerinde görüşülen, hala aktüalitesini koruyan ve önemi giderek artan liderlik konusu farklı yönüyle araştırılmıştır. 21'inci yüzyıldaki hızlı değişim, siyasal ve ekonomik dalgalanmalar ve karmaşıklıklar nedeniyle vizyon belirleyecek, yol gösterecek ve yeniden örgütlenme ve yapılanmayı yönetecek liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. Toplumlar ve örgütler olağan dışı, örnek ve büyük liderlerin azlığı sebebiyle sıkıntılar yaşamaktadırlar (Barutçugil, 2014: 23).

Aşağıda liderlik teori ve yaklaşımların kuramsal yönüne değinilmekte, yeni yaklaşımlardan ve son yıllarda ortaya konulan liderlik davranış tarzlarından söz edilmektedir.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında subaylar için duyulan ihtiyaç nedeniyle ortaya çıkmıştır. A.B.D. Ordusu, I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikologa görev olarak askeri personel elemesi ve seçimi verilmiştir. Psikologların gayretleri neticesinde, Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere birçok ölçme ve seçme aracı oluşturulmuştur. Bu ölçme ve seçme araçların ve benzer tekniklerin de endüstride uygulanmaya başlanmasıyla, "Özellikler Teorisi" ortaya çıkmıştır. Özellikler teorisinin maksadı; liderleri etkili yapan nitelikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini eğitmektir. Bu teoriye göre kişinin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik nitelikler kişiyi

lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, kişinin doğumdan itibaren liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her şartta kendilerini lider olarak göstereceklerine savunmaktadır (Demir v.d., 2010: 132).

Lider, yukarıdaki niteliklere, takipçilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden saptanabilirse, grupları idare edecek liderleri önceden belirlemek olanağı doğabilir, lider olarak eğitilmek istenen kişilere bu nitelikler kazandırılabilir. Hatta örgütlerde personel seçim sistemleri, liderlik niteliklerine sahip kişiler seçecek şekilde yeniden tanzim edilebilir (Koçel, 2013: 576).

Belirli bir grupta bir kişinin lider olabilmesi ve grubu idare etmesi, liderin fiziksel ve kişisel özellikler olarak diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip kişiler olmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Özellikler teorisi; liderlerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, görünüş, duruş, ırk vb. fiziksel özellikleri ile popüler, sosyal, iyi eğitilmiş, bireyler arası ilişkileri kuvvetli vb. sosyal ve yapıcı, yenilikçi, dürüst ve samimi, uyumlu, güven veren, kararlı vb. bireysel özellikleri üzerinde durmaktadır. Özellikler teorisinin yetersiz kalması ve aldığı tenkitler liderlikle ilgili yeni arayışlar başlamıştır. Yapılan tenkitlerin başında, bazen grup içinde liderin kişisel ve bireysel niteliklerden daha fazla sahip olanların bulunmasına rağmen bu kişilerin lider olamamaları, bazı etkili liderlerin birbirleriyle benzer niteliklere sahip olmamaları ve liderin kişisel özelliklerini ölçmede yaşanan zorluklar gibi konular yer almaktadır. Böylece liderin sahip olduğu nitelikler yerine, takipçilerin özelliklerine, nasıl tavır sergilediğine bakılmaya başlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 11-12).

Bu bağlamda, liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde ortak nokta liderliğin “amaç veya amaçların gerçekleştirilmesi için diğerlerini inandırabilme, etkileyebilme ve motive etme hünere” olduğudur. Bu hünere sahip olan kişilerde hangi niteliklere sahip olduğu konusunda da pek çok araştırma yapılmış ve liderlerin belirli üstün fiziksel ve psikolojik niteliklerinden dolayı ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nitelikler arasında, zekâ, sosyal yetkinlik, içsel motivasyona sahip olma, başarı eğilimli olma, insan münasebetlerinde başarılı olma, kişisel kontrole sahip olma, çalışkanlık, cesaret, sadakat gibi pek çok üstün özellik belirlenmiştir. Ayrıca, liderlik konusunda belirleyici oldukları iddia edilen bu özelliklere günümüzde daha az öne

sürülmektedir. Çünkü bu konuda yapılan çalışmalar, etkili bir liderlik davranışı için nelerin gerekli olduğunu ifade etmede yetersiz kalmış, liderin etkili olmasına dair ortak özellikler belirleyememiştir (Leblebici, 2008: 62).

1.2.2. Davranışsal Teori

Özelliklerin incelenmesi liderleri ifade edebilmek için yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini gözlemlemeye yöneldiler. Davranışsal liderlik teorileri liderleri diğer insanlardan ayrı kılan muayyen davranışlar olduğu iddiası üstüne kurulmuştur. Bu yüzden kişilere belli davranışlar öğretildiğinde kişiler liderlik nitelikleri kazanabilirler ve doğuştan gelen özellikleriyle kanaat etmek zorunda değildiler. Bu da potansiyel liderlerin miktarını arttırmıştır. Liderlik sürecini ifade etmeye çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve faal yapan eylemlerin, liderin etkin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel eğilimi tespit etmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile ilişki ve iletişim biçimi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, hedefleri belirleme şekli vb. gibi saptayan önemli unsurlar olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Davranışsal teori, faal bir liderin davranışsal kişiliğini ayırt etmeye çalışır. Bu teori, etkin liderlerin ne olduğu ve hangi niteliklere sahip olması gerektiğiyle değil, onların ne yaptıkları üzerine angaje olur. Araştırmalara göre davranışsal teorinin özellik teorisine göre üç ayırt edici yönü bulunmaktadır. Bunlar,

i. Liderlerin davranışlarının incelenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.

ii. Liderlerin bireysel özelliklerini gözlemek yerine davranışlarını saptamak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de belirler.

iii. Lideri açıklayabilecek etkili davranış tarzları belirlenebilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5).

Çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmalar davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde katkıları olmuştur. Bu bağlamda çeşitli lider davranışları ortaya çıkarılmıştır. Bunlar sınıflanarak “liderlik tarzları” belirlenmiş ve bunların etkinlikleri incelenmiştir. Bu teorinin liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkı

yapsa da etrafına ve yaşanan şartlara ağırlık vermemeleri bu teorinin de zayıf yönü olmuştur. Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının faal olduğunu iddia etmişlerdir (Koçel, 2013: 583).

Bu tür uygulamalı araştırmalara ve davranışsal liderlik teorisine temel olan çalışmaların en bilindikleri: IOWA Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli, Likert'in Sistem-1 Sistem-4 Yaklaşımı, McGregor'un X ve Y Kuramları, Z Kuramı, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi ve Bale'nin Harvard Üniversitesi Araştırması çalışmalarıdır.

1.2.2.1. IOWA Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderin davranışı ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olup olmadığına dair araştırmalar, Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmalarına kadar uzanmaktadır. IOWA çalışmaları, otokratik, demokratik ve laissez-faire (bırakın yapsınlar) liderlik tutumlarının etkilerini incelemiştir. IOWA Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmalarda, uzun dönemde en faal liderin, demokratik liderlik tutumu gösteren lider olduğu neticesine ulaşılmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

IOWA Üniversitesi liderlik çalışmaları, Lewin'in idaresinde Lippitt ve White tarafından, on yaşlarında erkek çocuklardan oluşan grupların davranışları üzerinde farklı liderlik tarzlarının etkilerini araştırmak için yapılmıştır. Araştırmacılar üç gruba ayrılmış on yaşındaki erkek çocukların katıldığı, okul sonrası hobi çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her gruba verilen maske yapma görevini yönetecek, üç farklı liderlik tarzı kullanan yetişkinler liderlik etmiştir. Bilimsel yöntemler kullanılarak incelenen ilk liderlik çalışması olması nedeniyle literatürde önemli bir yere sahip olan IOWA Üniversitesi çalışmaları, liderlerin otokratik, demokratik ve serbesiyetçi olarak üç boyutta değerlendirilmesinin mümkün olduğunu sergilemektedir (Derya, 2010: 22).

Tablo 1. 1. IOWA Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Gruplara Uygulanan Liderlik Tarzı	Üretilen Maske
Birinci gruptaki otokratik lider: Grubun politikasını, kurallarını, etkinliklerini saptamakta, kararları vermekte ve grup üyelerini bu kararlara dâhil etmemektedir.	Otokratik liderin olduğu birinci grupta, üretilen maske miktarı en çok fakat maskeler düşük kaliteli olmuştur.
İkinci gruptaki demokratik lider: Grubun kararlara katılımını özendirmekte, üyelere yapılacak iş konusunda destek vermektedir.	Demokratik liderin olduğu ikinci grupta, üretilen maske sayısı birinci gruptan daha az fakat maskeler yüksek kaliteli olmuştur.
Üçüncü gruptaki serbesiyetçi lider: Grubun hiçbir etkinliğine karışmamakta, karar alma sürecine dahil olmayarak, takip edilecek yolu tamamen çocuklara bırakmaktadır	Serbesiyetçi liderin olduğu üçüncü grupta; hem üretilen maske sayısı en az hem de maskeler en düşük kalitede olmuştur.

Kaynak: Derya, 2010: 22; verilere dayanılarak yapılmıştır.

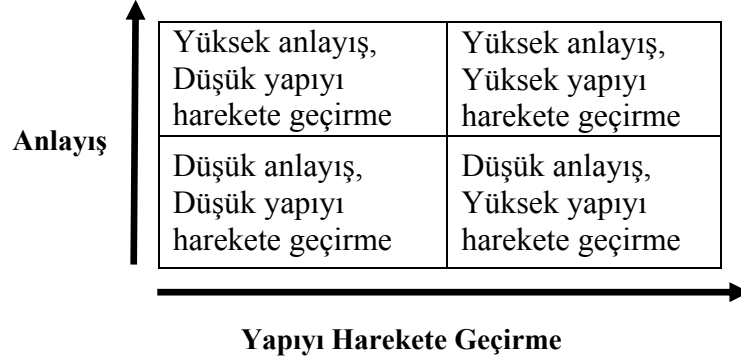
1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar devam etmiş ve liderlik davranışları ile ilgili olarak 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiştir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta düşürülmüştür. Uygulanan ankete verilen yanıtların faktör analizi ile çözümlenmesinden sonra liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını yerine getirmek hedefinde, bir grubun faaliyetlerini idare davranışı olarak ifade edilmiş ve liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunlar,

i. İnsan ilişkilerine yönelik (anlayış) lider örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve samimiyeti belirlemektedir.

ii. Göreve yönelik (yapıyı harekete geçirme) liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir.

Lider, önce kendi rolünü net bir biçimde sergiler ve iş gerçekleştirme yöntemlerini oluşturur. Lider, takipçileri arzu edilen hedefleri gerçekleştirmeleri için sevk etmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansa ulaşmalarını sağlar (Tağraf ve Çalman, 2009: 137).



Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

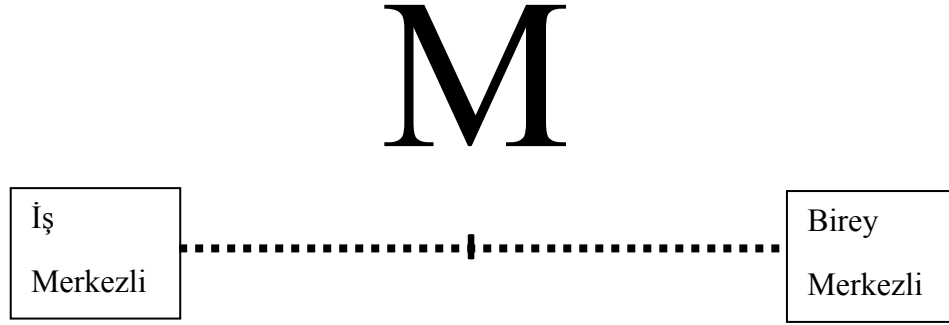
Kaynak: Bakan ve Doğan, 2013: 15

Anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışları birbirinden bağımsız ancak birbirini tamamlar özellikte davranışlardır. Şekil1.1.'de liderlik davranışını farklı bileşimlerini temsil eden dört temel liderlik tarzı görülmektedir. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları sonucu şu sıralı hususlar saptanmıştır. Bunlar; anlayış davranışının yüksekliği, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltmakta, işe olan doyumunu artırmaktadır. Liderin yapıyı harekete geçiren ve inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır. Astların üstleriyle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik biçiminde olmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 15).

1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişimine ve liderlik olgusunun liderlik tarzları biçiminde incelenmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, Michigan Üniversitesinde Rensis Likert'in idaresinde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmanın hedefi de grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan unsurları saptamak olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi unsurlar kullanılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli mevkilerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, lider davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki etken çevresinde toplandığı görülmüştür. Bu iki etken iş merkezli davranış ve birey merkezli davranıştır (Koçel, 2013: 579).

Tablo 1.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli: İki Liderlik Stili Tek Boyut



Kaynak: Lussier and Achua, 2010: 73; akt. M. K.Yılmaz, 2011: 10

İş Merkezli Lider: Yapılması gereken faaliyetler üzerine gider, astlarına işlerini yapması için zorlar ve astlarını sürekli kontrol eder. Çünkü işlerini tamamlamayacaklarına inanırlar. Disipline önem verirler. Bu yüzden de, astlarıyla ilişkileri zayıftır. Bu liderler, çalışanları araç olarak görürler duygularını ve isteklerini dikkate almazlar. Bu liderler, baskı, ödül, ceza ya da yasal güç kullanımı ile iş yaptırma yolunu uygularlar, yani otokratik tarza yakın liderlerdir.

Birey Merkezli Lider: Astlarıyla insani olarak ilgi gösterirler. Astların ihtiyaçlarını, kişisel eğitim ve gelişimlerini, rahatlıklarını idame edecek davranışları tercih ederler. Astlarla daha samimi ilişki içerisindedirler. Bu tarzdaki lider, tartışmacı, destekleyici ve sorun çözme merkezlidir. Yetki devri olması gerektiğine inanan, örgüt üyelerinin motivasyonunu arttıracak çalışma şartların iyileştirilmesine çalışan ve takipçilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından takip eden bir davranış şeklidir (M. K.Yılmaz, 2011: 10-11).

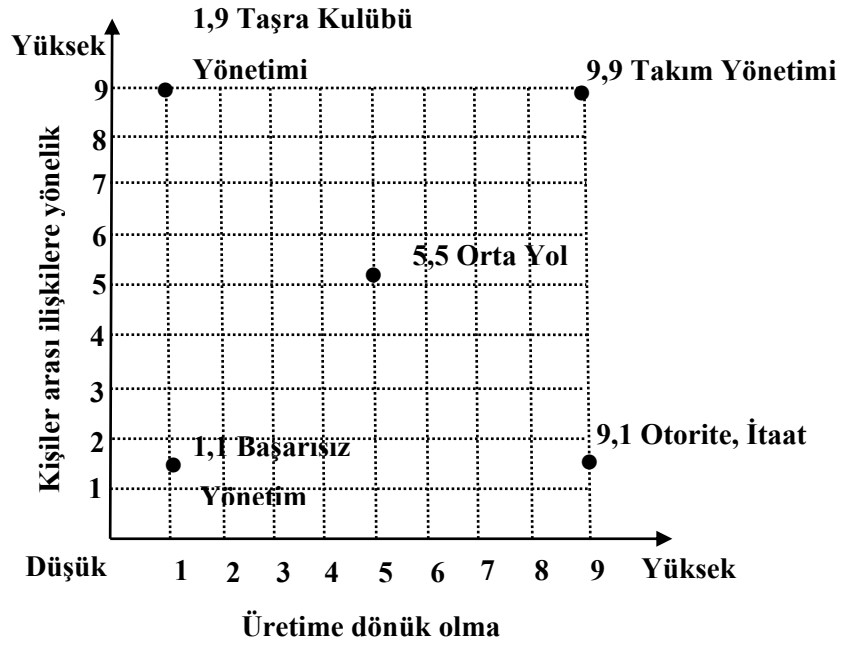
Bu çalışmada, birey merkezli liderlerin iş merkezli liderlerden daha etkili olduğu belirlenmiştir. Fakat en uygun liderliğin iş ve birey merkezli liderliğin en iyi olan denge noktası olması durumunda olduğu saptanmıştır

1.2.2.4. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında ulaşılan neticelerden yola çıkarak, bu iki çalışmadan çıkan davranışsal liderlik boyutlarıyla büyük benzerlik sergileyen yöneticilerin davranışlarını ifade edebilecek "Yönetim Tarzı Matriksi" isimli bir model geliştirmişlerdir. Yönetim tarzı matriksi modelinde "kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime dönük olma" olmak üzere iki boyut üzerine odaklanmıştır. Bunlar; kişiler arası

ilişkilere yönelik lider, iş görene dönük bir liderlik tarzını, çalışanların gereksinimlerine ve rahatlıklarına önem veren bir liderliği açıklamaktadır. Üretime dönük olan lider, insan unsurundan ziyade üretime ve yapılan faaliyete önem veren bir liderlik tarzını göstermektedir. Kişiler arası ilişkilere yönelik boyut diyagramda dikey boyutu ve üretime dönük olma boyutu ise yatay boyutu göstermektedir. Her bir boyutta, bir rakamı en düşük, dokuz rakamı en yüksek ilgiyi ifade etmek üzere dokuzlu bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Bu iki boyutun çeşitli birleşimleri sonucunda çok sayıda liderlik davranışları oluşmasına rağmen boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre bunlardan özellikle beş tanesi göz önüne çıkmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 16-17).

Tablo 1.3. Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli



Kaynak: Stoner and Freeman, 1992: 479; akt. M. K. Yılmaz, 2011: 12

i. Zayıf liderlik (başarısız yönetim) (1,1) (düşük üretim/düşük insani ilişkileri): Lider takip edenleri kendi haline bırakmaktadır. Bir yönetim tarzı yoktur. Temelde tembel bir yaklaşımdır. Yönetici, insan ve üretim için düşük düzeyde kaygı duyar.

ii. Şehir kulübü liderliği (taşra kulübü yönetimi) (1,9) (düşük üretim/yüksek insani ilişkiler): Lider takip edenlere çok fazla değer verirken üretimle çok az ilgilenmektedir. Lider kendisini insan gereksinimlerini dikkatlice geliştirmeye

adar, tatmin edici bağlar kurar. Lider çatışmacı olmayan, hoş, rahatlatıcı, tartışılmaz ve yardıma gönüllü olarak tanımlanır.

iii. Üretim diktatörce (otorite, itaat) (9,1) (yüksek üretim/düşük insani ilişkiler): Lider davranışında örgütsel hedefleri elde etmek için iş yeri şartlarını verimliliği azami düzeye çıkaracak şekilde düzenlenmektedir. Bu tarzda insanın araçtan farkı yoktur. İnsanın talepleri hiç önemli değildir, sadece çalışması istenir. Liderin sorumluluğu kendisine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve denetlemektir. Özünde bu nitelikte bir davranış, örgütün insani atmosferine aykırı düşmektedir.

iv. Denge sağlayıcı liderlik (orta yol) (5,5) (orta üretim/orta insani ilişkiler): Yeterli örgüt performansı dengeleme ile mümkündür. Başarılı bir iş için doyum sağlayacak seviyede moral gereklidir. Yani yönetici şirketin rekabet hedefleri ve işçilerin gereksinimleri arasında denge kurmaya çalışır. Sonuç olarak, ne üretimin ne insanların ihtiyaçları tam olarak karşılanır.

v. Grup liderliği (takım yönetimi) (9,9) (yüksek üretim/yüksek insan ilişkileri): Lider davranışında işi başarma isteği ve tutkusu bulunan kişileri bir işte kullanmak ister. Çünkü bu şekilde, onların talep ve isteklerine karşı güven ve dayanışma ihtiyaçlarını tamamen gidererek örgütsel mutluluğu gerçekleştirmeye çalışır. Fakat bu model liderlik davranışı açısından bir yöntem olmaktan çok, bir yönetim biçimi açıklama gördüğü noktada eleştirilerde vardır (M. K.Yılmaz, 2011: 13).

Modelin en önemli faydası yönetici ve liderlere, sergiledikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı vermesidir. Bu bağlamda kendi yönetim tarzının ne olduğunu anlayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler gerçekleştirebilir. Nitekim model hedefle düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmalarının bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve kuramcılar nezdinde tartışılmalı hale getirmiştir (Koçel, 2013: 581).

1.2.2.5. Rennis Likert' in Sistem Dört Yaklaşımı

Rennis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım,

i. İstismarcı otokratik liderlik tarzı: Yetkiler yöneticilerde toplanmıştır. Yöneticiler kararları verir. Yapılacak faaliyetleri, bu faaliyetler kapsamında yapılacak işleri kimin ne zaman gerçekleştireceğini yöneticiler belirler. Yöneticilerin çalışanlara itimadı yoktur ve çalışanlarını motive etme aracı olarak korkutma ve cezayı kullanır. Kontrol doğrudan yöneticilere aittir ve çalışanlarla yönetici arasındaki bağın çok zayıf olduğu sömürücü anlayışa dayalı liderlik davranışı sergiler.

ii. Yardımsever otokratik liderlik tarzı: Kararları veren yöneticidir ama işlerin yönetilmesinde bir dereceye kadar astlara özgürlük tanınır. Babacan tarzlı bir otoriterdir. Liderin diğer insanlara itimadı bulunur ama sağlam değildir. Çalışanlar üzerinde sürekli bir kontrol vardır ve onların motive edilmesi için gözdağı ve ceza uygulanır ve bazen de mükâfatlandırılırlar. Yöneticiler seyrek iletişim ve bağ kurarlar.

iii. Katılımcı liderlik tarzı: Lider, astlarına büyük ölçüde güvenmekte ve itimat etmektedir. Karar alırken onların önerilerini dikkate almakta ve uygulamaktadır. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda alınacak kararlarda astlara da sorulur. Yukarıdan aşağıya iletişim tercih edilir ve mükâfatlandırma yoluyla motivasyon sağlama ağırlık kazanmaktadır.

iv. Demokratik liderlik tarzı: Lider yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmıştır. Verilecek kararlar, çalışanların katılımıyla oluşturulur. Çalışanlar kendi davranışlarını kendileri kontrol eder. Lider ile çalışanlar arasındaki bağ çok yönlüdür (Bakan ve Doğan, 2013: 11).

Tablo 1.4. Likert'in Geliştirdiği Modele Göre Liderlik Davranış Sınıflaması

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenilmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır onları kullanır

Kaynak: Koçel, 2013: 582

Tablo 1.4. dikkate alındığında, sistem 1 tamamen işe yöneliktir. Sistem 4 ise, karşılıklı itimadı ve ekip çalışmasını esas alan, kişiye yönelik bir yaklaşımdır. Sistem 4 ve sistem 3 tipi liderler ekibin etkinliğini ve verimliliğinin arttırırken, sistem 1 ve sistem 2 tipi liderlerin buldukları ekibin etkinliği ve verimliliği düşük olmuştur. Bir kısım araştırmacı Likert'in sistem 4 yaklaşımına ek olarak 5. sistemi bağlama bacakları ortaya çıkarmışlardır. Bağlama bacakları sistem 4'ten daha büyük önem almıştır. Bağlama bacaklarında zaman ve şartların gerektirdiği etkileşimde iki veya daha fazla önemli bir role sahip kişiler vardır. Belirli bir ekibin herhangi bir üyesini diğer ekiple birlikte örgütü bağlayan bağlantı bacağı olarak hizmet verebilir. Araştırmacılar bunların karakterlerini şu şekilde sıralamıştır. Bir örgüt içinde birden fazla gayret sarf etmelerini etkileyen, her iki ekibin üyelerinin daha yüksek katılımını sağlayan, her iki ekip içinde yabancı sayılmayan, her iki ekibinde kültürünü kabullenip iletişim ve bağ kuran, her iki ekibin sıkıntılarını gidermeyi koordine eden, her iki ekibin üyelerine ortak sorumluluk benimseten kişi olarak belirtmişlerdir. Araştırmacılar bu bağlantıları sistem 4'un resmi bir bileşeni olan sistem 5'te mevcut olduğunu söylemektedirler (M. K. Yılmaz, 2011: 19).

1.2.2.6. McGregor X-Y Teorisi

X-Y teorisi, liderin davranışlarının insanlar hakkındaki görüşlerine bağlı olarak değiştiğini kabul etmektedir. Liderlik tarzları, liderin işe ve insana verdikleri değer bakımından birbirinden ayrılan ve iki uç meydana getiren otoriter ve demokratik liderlik arasında çeşitli görünüm sergileyebilmektedir. Bunlar,

i. Otoriter lider (X tipi lider): İnsanın genellikle işten kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, basit ve tekrarlı işlerden hoşlanan bir canlı olduğunu kabul eder. Sıkı denetim, baskı ve cezalandırmadan yana bir davranış kabullenir.

ii. Demokratik lider (Y tipi lider): İnsanların doğuştan çalışmayı sevmeyen olduğu görüşünü kabul etmez ve işin bir tatmin kaynağı olabileceğini savunur. Dışarıdan baskı ve kontroller ile çalışanları başarıya ulaştırmanın pek kolay olmadığını, insanların kendi kendilerini idare edip, kontrol etmelerine müsaade edildiği ölçüde daha başarılı olacaklarını benimser. Örgütün problemlerinin çözümünde yapıcılığa, sorumluluk bilincine ve entelektüel yeteneklere büyük önem verir. Y tipi lider, örgütün hedeflerini elde edilmesinde, kendi kendilerini yöneten denetleyebilen insanlara uygun şartlar altında sorumluluk verilmesini görüşünü kabullenmiştir (Barutçugil, 2014: 33).

Tablo 1.5. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X Teorisi	Y Teorisi
Birey pasif ve statiktir	Birey aktif ve dinamiktir
İş görenler suçlanır	Yöneticiler suçlanır
Ekonomik güdüler	Sosyo-psikolojik güdüler
Dış denetim	Kendi kendine yönetim ve denetim
İşletmenin amaçlarına göre yönetim	Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim
Karar organı yöneticiler	Kararlara katılma söz konusudur
Katı ve sert otorite	Yumuşatılmış, ılımlı otorite

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 25; akt. Hamarat, 2010: 33

Buna göre X Teorisi yaklaşımındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergilerken; Y teorisinin hipotezlerini kabullenenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergileyecektir (Koçel, 2013: 580).

1.2.2.7. Z Kuramı

İkinci Dünya Savaşı'ndan ağır zayıflar alarak çıkan Japonya'da, ülke ekonomisinin küresel düzeyde rekabet edebilir bir ekonomiye dönüşmesi çok zaman almamıştır. Japon ekonomisinin hızla kendine gelişi ve büyük bir güce dönüşmesi, hatta kalite ve üretkenlikte Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerinden daha iyi konumda olması yönetim bilimcilerin dikkatini çekmiştir. William Ouchi, Z Kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını karşılaştırıp, her ikisinin birleşiminden bir üçüncü yönetim şekli sunmuştur. Bu kuramın yönetim felsefesini ise, yönetici ve çalışanların sorumluluğu grup içinde dağıtabilecekleri, paylaşabilecekleri ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar verme sürecine dâhil olmaları ana unsurları oluşturmaktadır. Bu kuramın öngörülleri şu maddeler altında sıralanmıştır. Çalışanlar uzun süreli olarak işte kullanılmalıdır. Çalışanlar doğrudan veya dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara dâhil olmalıdır. Çalışanlar bireysel sorumluluk almalıdır. Çalışanlar seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir. Çalışanlar kontrole kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır. Çalışanlar işlerinde orta seviyede uzmanlaşmalıdır ve çalışanlar ilişkiler örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir. Örgüt ihtiyaçlarıyla, bireylerin ihtiyaçlarını birleştiren Z Kuramı, örgütte uzun dönemli istihdam ile çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı bir ilişkiyi, sözleşmeyi sağlamaktadır. Yavaş değerlendirme ve terfi ile çalışanlara sabırlı ve müsamahalı davranılması öngörülürken, mesleki gelişimleri uzun zamana yayılmakta ve çalışanlara yeni anlayış ve bakış açısı kazandırmaktadır. Ayrıca, çalışanların farklı işlerde değişik görevler almalarını, kariyer basamaklarında çeşitlilik ve tecrübe kazanmalarını sağlamakta, bu hedefler istikametinde gerekli eğitim ve planlama çalışmalarını oluşturmaktadır. Karşılıklı güven ve takım çalışması ortaya koymakta, katılımcı ve fikir birliğine dayalı karar vermekte, çalışanlar için grup kararlarına yönelik bireysel sorumluluk sağlamakta, örgüt ve birey arasında karşılıklı itimat oluşturmaktır. Çalışanı sadece iş aracı olarak değil, iş dışı hayatı ve ailesiyle birlikte informal olarak totaliter yaklaşımla ele almakta, örgütte sadece biçimsel hiyerarşiye dayanmayan güçlü bir işbirliği içinde eşitlik kültürü oluşturmaktır. Bu da örgütte yarışmaya değil yardımlaşmaya ve işbirliğine dayanan çalışmayı artırmaktadır. Kurama göre, insanca çalışma ortamlarının oluşturulması, hem örgüt hem de çalışanlar açısından aidiyet duygusunu artırıcı bir

durumdur. Etkin çalışmayı sağlayarak örgütte verimliliği artırmaktadır. Çalışanın sosyal yanına da değer veren kuram, çalışanın bu yanına yönelik koruyucu bir yaklaşım göstermektedir. Bu bağlamda kuram katılımcı karar süreci, ortak değerler, paylaşılan hedefler ve informal değerleri önemseyerek çalışanların yabancılaşmasını da ortadan kaldırmaktadır (Beycioğlu, 2007: 65-66).

Tablo 1.6. Amerikan Biçimine Uyarlanmış Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Biçimleriyle Karşılaştırılması

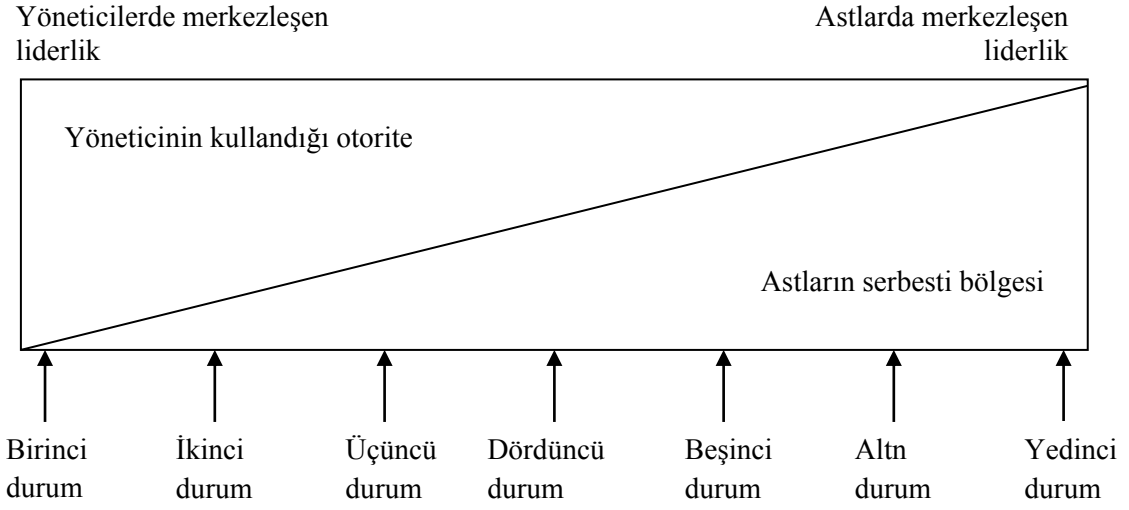
Tip-A - Amerikan Yönetim Biçimi	Tip-Z-Amerikan Biçimine Uyarlanmış Yönetim Biçimi	Tip-J - Japon Yönetim Biçimi
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki gidiş ve yükseliş	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş	Uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş
Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	İş göreni tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	İş göreni bağlı olduğu tüm sistemleri ile ele alma

Kaynak: Eren, 1998: 88; akt. M. K. Yılmaz, 2011: 17

1.2.2.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt liderliği, aynı çizgi üzerinde iki ayrı uç otoriter liderlik-demokratik liderlik olarak yerleştirmişler ve bu iki uç kutup arasında yedi durum için yedi liderlik özelliği dizilmiştir. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetki derecesinin bir bileşimini oluşturmaktadır. Liderler belirlenen çizgi üzerinde hangi yöntem şeklini kullanacaklarına bir takım unsurları dikkate alarak karar verirler.

Tablo 1.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı



Kaynak: Bakan ve Doğan, 2013: 20

Birinci durum: Lider kararları alır ve astlara iletir.

İkinci durum: Lider kararlarını astlarına benimseterek kabul ettirir.

Üçüncü durum: Lider fikirlerini astlarına iletir ve onların reaksiyonlarını bekler.

Dördüncü durum: Liderin değiştirilebilecek geçici bir karar alması durumunda sergiler.

Beşinci durum: Lider problemi ortaya koyar, astların fikirlerini alır ve kararını bildirir.

Altıncı durum: Liderin problem sahası ile ilgili sınırları tanımlaması ve grubun kararını beklemesi şeklinde ifade edebilir.

Yedinci durum: Lider kendisi tarafından saptanmış sınırlar içinde grup üyelerinin faaliyetlerine müsaade eder (Bakan ve Doğan, 2013: 20).

1.2.2.9. Bale'nin Harvard Üniversitesi Araştırması

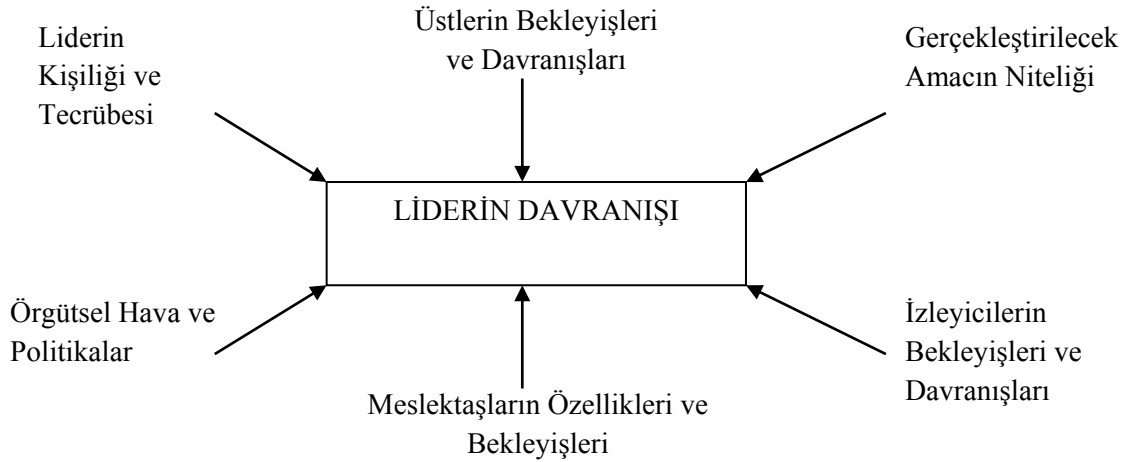
Bale tarafından yürütülen bu araştırmada, liderin grup içinden mevcut olacağı ve grubun daha ilk oluştuğu anda liderlik yeteneklerine sahip kişi diğerlerinden farklı olduğunu hemen göstermesi temeline dayanmaktadır. Laboratuvar ortamında denek gruplara yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışının; etkinliklerin seviyesi, görevi tamamlayabilme yeteneği ve üyeler tarafından

beğenilme derecesi olarak üç boyutta olduğu saptanmıştır. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda da iki çeşit liderin varlığından söz edilmektedir. Grubun hedefine önem veren görev lideri ve grup üyelerinin sosyal ve duygusal anlamdaki gelişmelerine ve hoşnutluklarına önem veren iş gören liderdir (H. Yılmaz, 2011: 51).

1.2.3. Durumsallık Teorisi

1960’lardan sonra yönetim literatüründeki devrimsel değişiklikler liderlik teorilerine de tesir etmiş ve bu dönemden itibaren araştırmalarda lider ve grubun etrafındaki çevreyi incelenmeye başlanmıştır. Durumsallık teorisi, farklı koşul ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği hipotezini ortaya koyar. Buna göre en iyi olduğu ifade edilecek liderlik tarzı yoktur. Lider, durum neye ihtiyaç gösteriyorsa ona göre davranmalıdır. Bazı durumlarda demokratik tarz etkili olurken, bazı durumlarda da otoriter bir tarz etkili olabilir (Serinkan, 2012: 43).

Liderlik olayını şartlarında da dikkate alarak ifade etmeye çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler Şekil 1.2. de belirtilmiştir.



Şekil 1.2. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, 2013: 584

Durumsallık teorisi, en uygun liderlik davranışının şartlara ve durumlara göre farklılaşacağını belirtmektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı olduğunu benimseyen davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin liderin işe yönelik ve kişiye yönelik davranış sergileyebileceklerini ifade etmiş fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranışın tesirli olabileceğini

söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin doyumunu ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını iddia etmişlerdir. Oysa durumsallık teorisine göre her iki davranış türü de belirli şartlar altında aynı derecede faal olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi, belirli şartlarda hangi durumların önemli olduğunu saptamaya ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir (H. Yılmaz, 2011: 57).

Durumsallık teorisi kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar şu şekilde sıralanmıştır; izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun bir etkisinin olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000: 36).

Bu tür uygulamalı ve durumsal liderlik teorisiyle ilgili araştırmalar; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House'un Amaç-Yol Modeli, Vroom,Yetton ve Jago'nun Normatif Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Modeli ve Reddin Üç Boyutlu Liderlik çalışmalarıdır.

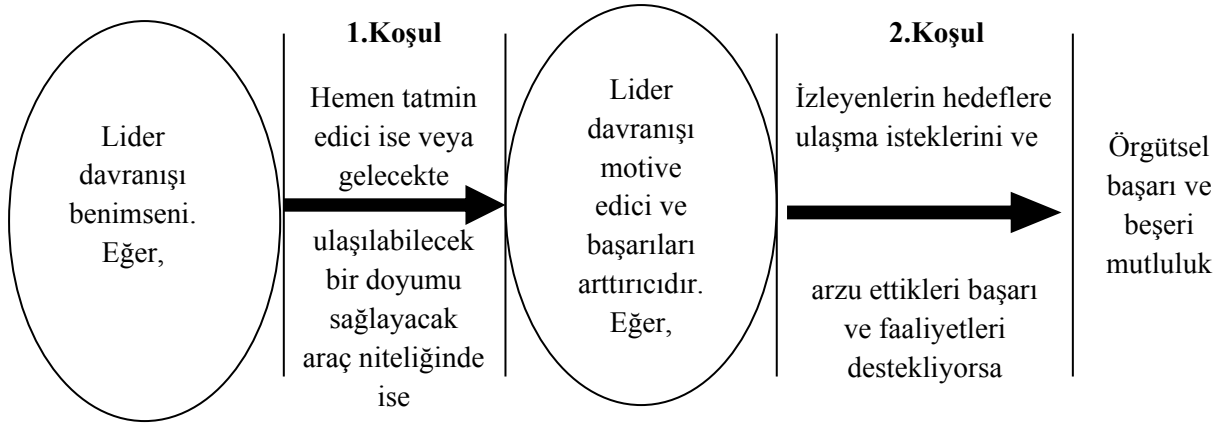
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bazı koşullarda insanlar arası ilişkilere yönelmiş demokratik liderliğin, diğer bazı durumlarda ise işe yönelmiş liderliğin örgütlerde daha verimli ve başarılı olduğunu Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modelinde ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak, liderliğin durumsal nitelik taşıyabileceği hipoteziyle, hangi liderlik tarzının hangi koşullarda uygulanabileceğini araştırılmış ve liderlik etkinliğini belirleyen üç değişken belirlenmiştir. Bunlar; lider ve izleyici arasındaki iyi ve kötü ilişkiler, görevin belirli ve belirsiz yapısal özellikleri ve liderin sahip olduğu kuvvetli ve zayıf pozisyonunun ona sağladığı güçtür. Bu değişkenlerin çeşitli bileşimlerine göre, yani değişik koşullarda başarılı bir liderin benimseyeceği tarz da değişecektir (Barutçugil, 2014: 23).

En olumlu ve en olumsuz durumlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu şu şekilde ifade edilmektedir. En olumlu koşullarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini bildirmesi beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış sergilemesi hiç netice alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe önem veren bir davranış sergilemesi kendisini daha başarılı yapacaktır. Belirtildiği üzere Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli hangi koşullarda ne çeşit bir liderlik davranışının uygun olacağını

Modele göre lider iki şeyi gerçekleştirirse takipçileri liderin istediklerini yapacaklardır. Birincisi, hedeflere nasıl elde edebilecekleri anlamalarını sağlamak, ikincisi ise, takipçilerin kendi hedeflerine de ulaşabileceklerinin güven ve teminatını vermektir (Serinkan, 2012: 51).

Bu modele göre lider, hedefleri saptar ve bu hedeflere kazandıracak yolları saptayarak çalışanları güdüler. Gerçekleştirdikleri işler ve başardıkları hedefler karşılığında alacakları takdir ve mükâfatları göstererek onların iş başarılarını artırmaya çalışır. Lider, çalışanlara rehberlik yapmak suretiyle onları eğitir ve örgütsel hedeflere ulaşmanın aslında onların bireysel kendi hedeflerine de ulaşmalarına neden olacağını ifade eder. Tabii ki bu sonuçta çalışanların niteliklerine ve durumsal etkenlere de bağlı olacaktır. Ayrıca bir liderin davranışı bir ihtiyaç giderildiğinde ve başarılı bir görev tamamlandığı ölçüde çalışanlar için motive edici olacaktır. Liderler, aşağıda belirtilen liderlik davranışlarından hangisini uygulayacaklarına ancak astların özelliklerini, yaptıkları işin doğasını, örgütün resmi otorite sisteminin özelliğini, işin yapıldığı fiziksel çevreyi dikkate alarak karar vermelidirler (Bakan ve Doğan, 2013: 26-27).



Şekil 1.4. House'un Amaç -Yol Modeli

Kaynak: Serinkan, 2012: 52

Bu modele göre lider; otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıya yönelik liderlik davranışından birisini sergileyebilir. Bu davranışların uygunluğu; izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir (Koçel, 2013: 589).

1.2.3.3. Vroom ve Yetton Normatif Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu model House'ın Amaç-Yol Modeli'nde temel aldığı liderlik davranışlarının çevre şartlarından etkilendiği temeline dayanmaktadır. Liderin davranışları örgüt içerisindeki hava ve şartlarından etkilendiği gibi davranışlara tesir eden bir diğer faktörde lider-grup üyelerinin ortak aldığı kararlardan da etkilenmektedir. Bu açıdan araştırmacılar özgün karar verme için hangi seviyede katılımı gerektiren bir liderlik davranışının daha faal olacağını gözlemlemektedirler (H. Yılmaz, 2011: 62).

Araştırmalarda liderin değişik ortam ve şartlarda beş farklı karar davranışından birini tercih edeceği neticesine varmışlardır. Bu karar davranışları ise liderin bütünüyle otoriter olduğu bir noktadan bütünüyle katılımcı olduğu diğer noktaya uzanan bir tayfin içinde yer almaktadır. Bunlar,

AI (otoriter I): Lider mevcut bilgisi ile problemi kendi başına çözer veya kararı kendi başına alır.

AII (otoriter II): Lider, karara alabilmesi için gerekli olan bilgiyi astlarından elde edip, problemin ne olduğunu ifade edebilir veya ifade edemeyebilir.

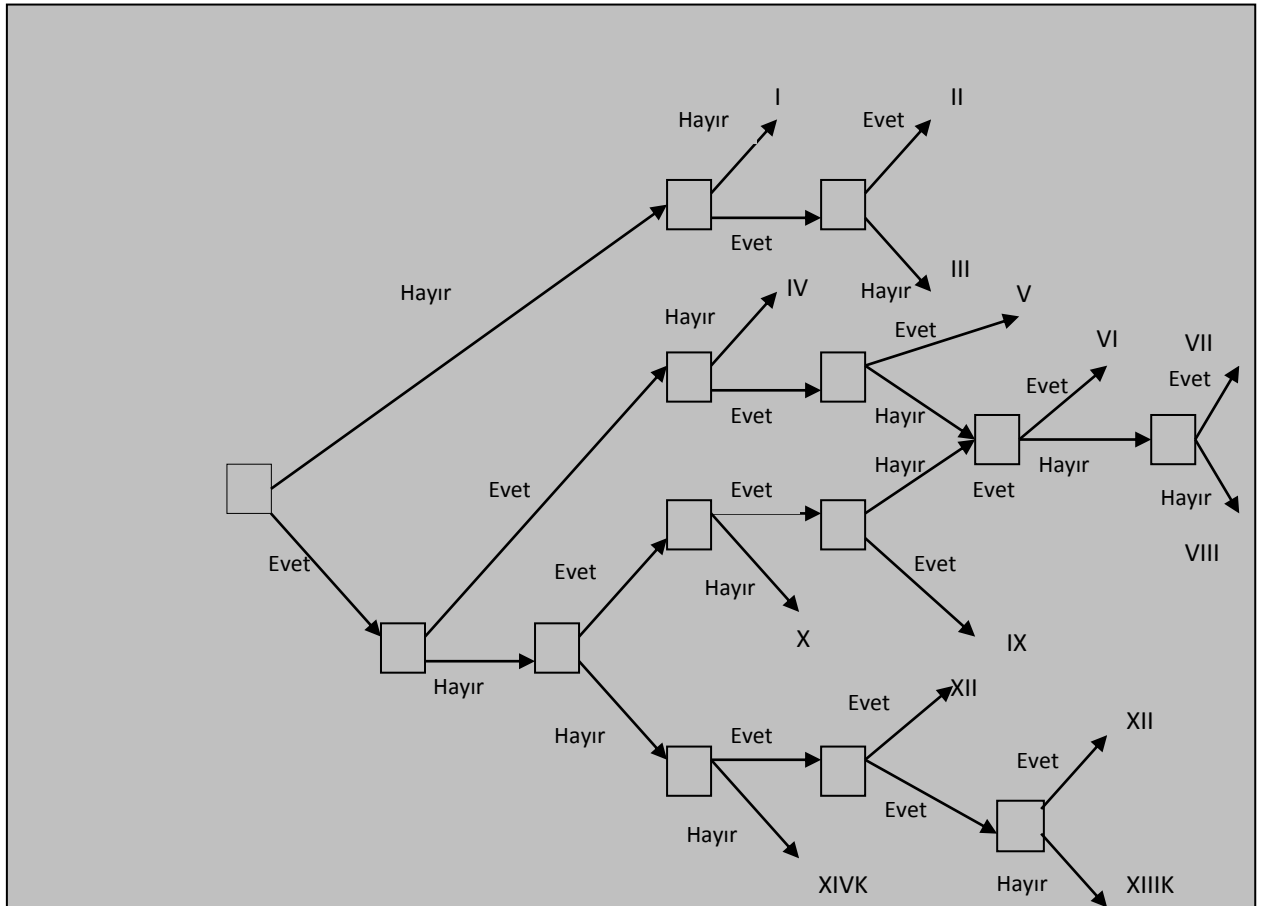
CI (danışmacı I): Lider, problemleri takipçileri ile bireysel olarak paylaşır fakat kararları tek taraflı olarak alır. Alınan karar, astların düşüncelerini iletebilir veya iletmeyebilir.

CII (danışmacı II): Lider, problemleri takipçileri ile grup içinde paylaşır fakat kararları tek taraflı olarak alır. Karar astların düşüncelerini iletebilir veya iletmeyebilir.

GII (grup II): Lider, problemleri takipçileri ile grup içinde paylaşır ve karara tartışarak ve bir uzlaşmaya ulaşılarak varılır (Serinkan, 2012: 54).

Bu yaklaşımda lider karar alma safhasında grup üyelerinin katılımını bekler ve onları güdeleyerek cesaretlendirir. Amaç çalışanlarla birlikte alınan kararların grup üyelerinin çalışma ve başarı oranını arttıracığı ve sonuç olarak da hedeflerin elde edilme yüzdesini artacağı düşüncesidir. Vroom'un bu yaklaşımında grup üyelerinin eğitimi önemli bir öge teşkil eder. İnsana yapılan yatırımın hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rolü olduğu savunulmaktadır (H. Yılmaz, 2011: 63).

	A	B	C	D	E	F	G
Durumsallık Koşulları	Kararın niteliğinin önemliliği	Liderin yüksek niteliğe sahip bir kararı tek başına verebilmesi için gereken bilgi ve uzmanlık düzeyi	Sorunun yapılanma düzeyi	Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, astların kararı kabul etmelerinin veya benimsemelerinin önemi	Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme olasılığı	Astların, sorununun ifadesinde belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyleri	Astların, tercih edilen çözümler üzerine anlaşmazlığa düşme olasılığı
Teşhise Yönelik Sorular	Bir çözümünün diğerlerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi varmı	Yüksek nitelikte bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?	Sorun yapılanmış mı?	Kararın astlar tarafından kabulü etkin bir yürütme için kritikmi?	Kararı kendim verirsem bunu astların kabul edecekleri kesin mi?	Astlar, bu sorunun çözümü ile ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?	Tercih edilen çözümler açısından astlar arasında çatışma ihtimali varmı?



Şekil 1.5. Vroom-Yetton Yaklaşımında Karar Süreci Akış Şeması

Kaynak: Serinkan, 2012: 56

Vroom ve Yetton, söz konusu durumsallık şartlarını dikkate alarak, belirli bir karar alma durumunda uygun olarak kullanabilecek liderlik tarzını veya tarzlarını saptamaya yönelik Şekil 1.5. te bir karar süreci akış şeması geliştirmişlerdir.

Buradaki karar akış şeması bir tür modeldir. Bu modelde; kararın teknik kalitesinin önemi, astın kararda sorumluluk almasının önemi, yüksek kalitede bir karar vermek için liderin yeterli bilgisinin olması, problemin yapısı, astın kararda sorumluluk alma olasılığı, astların kararda örgütün genel amacını paylaşması, astlar arasında problemin çözüm alternatifleri ile ilgili çalışmanın olup olmaması ve astların iyi bir karar vermesi için yeterli bilgisinin bulunup bulunmaması gibi öğeler dikkate alınarak Tablo 1.8. de belirtilen karar tarzlarına ulaşılır (H. Yılmaz, 2011: 51).

Tablo 1.8. Sorun Tiplerine göre Uygulanabilir Karar Seti

Sorun Tipi	Uygulanabilir Set
I	AI, AII, CI, CII, GII
II	AI, AII, CI, CII, GII
III	GII
IV	AI, AII, CI, CII, GII*
V	AI, AII, CI, CII, GII*
VI	GII
VII	CII
VIII	CI, CII
IX	AII, CI, CII, GII*
X	AII, CI, CII, GII*
XI	CII, GII*
XII	CI, GII
XIII	CII
XIV	CII, GII*

* Yalnızca “F” durumsallık koşulunun “evet” olması durumunda uygulanabilir sette yer alır.

Kaynak: H. Yılmaz, 2011: 52

Tablo 1.8. de görülen sorun tiplerine göre uygulanabilir karar seti belirlenmiştir. Vroom ve Yetton’un normatif karar modeli, bir liderin ne zaman hangi karar verme tarzını kullanması gerektiğini sunar.

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard’ın Yaşam Eğrisi Modeli

Hersey ve Blanchard’a göre liderlik konusunda net bir davranış şeklinin uygunluğunu etkileyen temel unsur, astların, çalışanların “olgunluğu” dur. Olgunluk kavramı, çalışanların iş tecrübeleri, yetenek seviyeleri ve sorumluluk alma konusundaki gönüllü olmaları anlamında kullanılmaktadır. Yani olgunluk yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili hüner ve tecrübeleri ile ifade edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 28).

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik modeliyle, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli şartlar ile liderlik tarzları arasında rasyonel bir ilişki kurmaya çalışmışlardır. Bu kuramda liderlik tarzları iş ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Bu tarzları izleyenlerin olgunluk seviyesi arasında bir bağ kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik tarzlarının, izleyenlerin “olgunluk düzeyine” uygun olması gerektiği belirtilmiştir (Erçetin, 2000: 44).

Hersey ve Blanchard’ın geliştirdikleri model, yine kaynağını astların beklentilerine istinat etmiştir. Bu modelin diğerlerinden farklı ve orijinal olarak lideri takip edenlerin, liderin vereceği görev ve görevlere ne kadar istekli olduklarını ve daha da önemlisi bu görev için ne kadar motive olduklarına önem verir. Bu bağlamda çalışanların verimliliği bir anlamda liderin onlarda belirli düzeyde bir isteklikle yeni görev arzusu oluşturma düzeyine bağlıdır. Sonuçta liderin liderlik davranışı ile takipçilerin istek düzeyi arasındaki yakınlık, hem liderin hem de takipçilerin başarılı olmalarını gerçekleştirecektir. Çalışanların, söz konusu görevleri için hazır olmamaları yahut hazır hissetmemeleri başarılarını olumsuz yönde tesir edecektir (Fındıkçı, 1983: 74).

1.2.3.5. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal yaklaşıma geçiş için William J. Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu liderlik modeli bir köprü gibi değerlendirilebilir. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının; göreve ve insan ilişkilerine yönelik durumları temel alan Reddin, öncelikle bu boyutlar üzerinde dört temel yaklaşım (ilgi, bütünleşmiş, kopuk, adanmış) saptamıştır. Daha sonra bunların her zaman her yerde geçerli ve etkin olmayacağını düşününce liderin görevinin gerektirdiği görevlerin başarıma derecesini ifade eden “etkililik” boyutunu

eklemiştir. Böylece liderlik modellerinin durum gerekline uygunluğunu gösteren, dördü etkili dördü etkisiz, sekiz liderlik tarzı meydana getirmiştir. Duruma uygunluk boyutuyla her bir birleşim, etkili ve etkisiz neticeler oluşturmaktadır. Etkili lider, duruma uyumlu olabilen liderdir ve etkililik derecesi, liderin davranışından değil, durumundan kaynaklanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 27).

Tablo 1.9. Liderlik Tarzının Duruma Uygunluk Boyutu

Ana Yaklaşım	Etkisiz Yaklaşım	Etkili Yaklaşım
Kopuk	Terk eden (İlgisiz)	Bürokrat
İlgili Kişiye	Görev yönelimli	Geliştirici
Birleştirici	Uzlaştırıcı	Yürütücü
Adamış	Otoriter	Babacan Otoriter

Kaynak: Bakan ve Doğan, 2013: 28; verilere dayanılarak yapılmıştır.

Bu dört yönetim tarzları aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

i. Kopuk Yönetim Tarz: Düşük seviyede insan ilişkileri ve düşük seviyede görev boyutlarında bulunan bu tarz yöneticiler genellikle kurallar ve prensipler içinde yaşar ve devamlı olarak yanlışları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı gösterirler. Yöneticinin sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak emir verir. Örgütü, onu meydana getiren bireylerden ayrı olarak düşünür. Astların kurallara riayet edip etmediğine göre değerlendirirken, üstlerine mevki, zekâ ve akıl ölçülerine göre önem verir. Bu tarz yönetim anlayışını kabullenen yöneticiler, çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmalardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

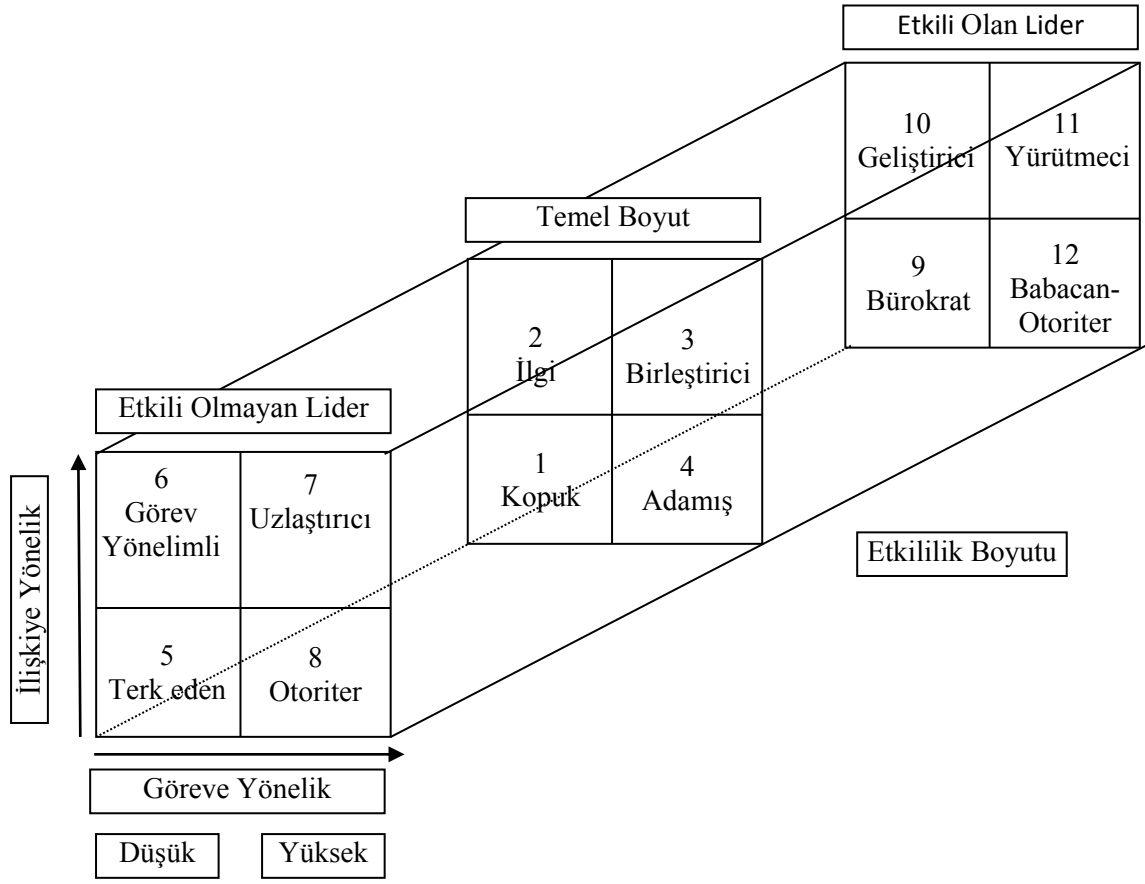
ii. İlgili Yönetim Tarz: Yüksek seviyede insan ilişkileri ve düşük seviyede görev boyutlarında bulunan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Yöneticiler astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim içersinde olmaya gayret ederler; üstlerini ise çalışanlara sergiledikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Örgütü bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim şekli göstermektedirler.

iii. Adamış Yönetim Tarz: Düşük seviyede insan ilişkileri ve yüksek seviyede görev boyutlarında bulunan adamış yönetim tarzını kabullenen yöneticiler, çalışanlar hükmetmeye ve otorite altına alma yaklaşımı sergilemektedirler.

Çalışanlara genellikle sözlü direktifler verirler. Astların, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde uyguladıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında etkin, sevk ve idare edici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve çatışmaları bastırma yoluna giderler.

iv. Bütünleşmiş Yönetim Tarz: Yüksek seviyede insan ilişkileri ve yüksek seviyede görev boyutlarında bulunan bu tarz yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarz gösterirler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ve tecrübelerden ders çıkarmaya ve problemlerin kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin, bu liderlik tarzlarının bütününe her zaman, her yerde tesirli olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ilave ederek, literatüre yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı meydana gelmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın değişimi şeklinde olmasıdır. Şekil 1.6. da görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutu ile her bir birleşim, etkili ve etkisiz sonuçlar ortaya koymaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır. Burada etkililik, herhangi bir yönetim tarzı uygulamasının içinde bulunulan durumun isteklerini gidermedeki uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; adamış yönetim tarzı uygun olmayan durumlarda uygulandığında otoriter, uygun olan durumlarda uygulandığında ise, babacan otoriter yönetim tarz meydana gelmektedir (Sevim ve Ömürgönülşen, 2005: 94-95).



Şekil 1.6. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Reddin, 1970: 41; akt. Sevim ve Ömürgönülşen, 2005: 103

1.3. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik literatüründe klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunluluğu olduğuna dikkat çektiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe dayalı "Etkileşimci Liderlik" ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve iyileştirmeye dönük "Dönüşümcü Liderlik" yaklaşımlarıdır. Bu ayrım Kurt Lewin'in klasik olan otokratik, demokratik ve liberal üçlü ayrımına karşı geliştirilmiştir (H.Yılmaz, 2011: 76)

Bir lideri tanımlarken, onun farklı bireysel özellikleri ve niteliklere sahip olması, yine farklı alışılmış olanın dışında kimi özel davranış modelleri göstermesi, bütün bunları yaparken içinde bulunduğu ortamın koşullarına uygun şekilde hareket etmesi belki daha da önemlisi çevresindeki insanları güdülemesi, onların hedeflerine ulaşacakları duygusunu gerçekleştirilmesi gereklidir. Ancak enteresan olan lideri

tanımlamamız için söz konusu bütün bu teoriler katkıda bulunmuş olmakla birlikte yeterli olamamıştır. Dolayısıyla liderliği tanıma ve mevcut özelliklerine farklı yönlerden bakma ihtiyacı sürmüştür (Fındıkçı, 1983: 74).

Aşağıda yeni liderlik yaklaşımları kabul edilen “Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, “Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı”, “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı”, “Stratejik Liderlik Yaklaşımı”, “Otantik Liderlik Yaklaşımı” ve “Etik Liderlik Yaklaşımı” incelenmiştir.

1.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik yaklaşımı ve bu kapsamda geliştirilen ifadeler, belkide gerek liderlik literatüründe gerekse liderlik davranışların belirlenmesinde en çok konuşulan, tartışma konusu olan yaklaşımlardan biridir. İlk olarak Max Weber'in ortaya koyduğu ve ifade ettiği karizma; liderin izleyenleri üzerindeki tesirini, alışılmış olanın dışında özel bir etkileşim davranışı olarak ifade edilmiştir. Bu özel etki gücünün kaynağı, biçimi, süreci net olarak belirlenmemiş ve ilgili tartışmalar hala devam etmektedir. Ancak bilinen bir gerçek var ki liderler, hala tam olarak bilmediğimiz benzerlerine uymayan kural dışı etkileme güçleri yoluyla takipçilerine tesir etmekte, onları güçlü bir şekilde reaksiyona geçirebilmektedir. Bu etkinin, yani karizmatik liderliğin yoğun olarak belirlediği durumlar daha çok çeşitli alanlardaki toplumsal kriz ve çatışma ortamlarıdır. Kimi zaman bağımsızlık mücadelesi, kimi zaman aile şirketlerinin büyük bir zarar görmesi, bazen de yepyeni bir öğreti sisteminin oluşması gibi gruba, toplumu ilgilendiren kriz ve çatışma durumları, karizmatik liderin ortaya çıkışını sağlar (Fındıkçı, 1983: 75).

Karizmatik lider, inandığı davası, hedefi ve değerleri için ihtiras ya da hırs olarak nitelendirilebilecek bir aidiyet duygusu içindedir. Bu adanma, diğer insanlar üzerinde alışılmışın dışında bir tesir oluşturur ve onları da davaya inanan, hedefi ve değerleri benimseyen, ihtiraslı, tutkulu, hırslı ve güçlü bir biçimde adanmış insanları sevk ve idare eder. Ancak dava galibiyetle sonuçlandığında ya da zor dönem atlatıldığında karizmatik liderin bir manası kalmaz ve insanların gözündeki kıymeti düşer (Barutçugil, 2014: 70).

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin bilimsel sonuçlarını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralanan bazı özelliklerin karizmaya katkıda bulunduğunu kabullenmektedir. Takipçiler liderin inançlarına güvenirlir. Takipçiler liderin inançlarının kendi inançlarına eş olduğuna inanırlar. Takipçiler lideri kuşkusuz biçimde benimserler. Takipçiler lideri etkileyici hissederler. Takipçiler lideri çok istekli olarak dinlerler. Takipçiler örgütlerindeki görevlerinde hissi olarak çalışırlar. Takipçiler amaçlarını gerçekleştirmede performanslarını arttırlar. Takipçiler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına kabullenirlir (Keçecioğlu, 1998: 36).

Karizmatik liderler davranışları ile takipçilerine hünerli ve kabiliyetli olduklarını gösterirlir. Karizmatik liderler, grubun davasına dair değerleri, idealleri ve paylaşılan isteklerle ilgili ideolojik hedefleri, açıkça söyleyebilmektedirler. Ayrıca, karizmatik liderler takipçilerini kendi davranışlarını kopyalamalarında bir örnek teşkil ederler. Karizmatik liderler, takipçilerinden yüksek performans beklediklerini söylerken, aynı zamanda onlara güven de aşırlar. Karizmatik liderler, grup misyonunu aksiyona geçirmeyi güdeleyecek davranışlarda da bulunurlar (Doğan, 2007: 89).

Tablo 1.10. Karizmatik Liderliğin Temel Özellikleri

Kişisel Güven	Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptirler.
Vizyon	Mevcut durumun (statüko) korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenen amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, işleyenlerin lidere atfettikleri vizyon da o derece güçlü olur.
Vizyonu Açık İfadelerle Paylaşabilme Yeteneği	Diğerlerin anlayabileceği ifadelerle vizyonu açıklar ve izleyenleri ile onu paylaşırlar bu paylaşma, gayreti liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığını gösterir. Bu da motive edici bir unsur işlevi görür.
Vizyona Dönük Güçlü İnanç	Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacına kendilerini adanmış bilgiler olarak algılanırlar. Onlar bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller almaya hazırdırlar.
Sıra Dışı Davranış	Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterirler ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır.
Değişim Unsuru Olarak Algılanma	Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişikliklerin yapıcısı olarak kabul edilirler.
Çevre Duyarlılığı	Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.

Kaynak: Aydar, 2000: 29; akt. H. Yılmaz, 2011: 91

1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım, esas itibariyle 1970'lerin sonlarında J. M. Burns tarafından ortaya konmuş ve daha sonra B. M. Bass tarafından olmak üzere araştırmalar geliştirilmiştir. Yaklaşım, bir işi tamamlamak üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında işle, görevle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin sergileyeceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır. Liderler ile çalışanlar arasındaki bağ işe dayandığından hareket eden bu yaklaşım “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetimsel liderlik” olarak da isimlendirilmektedir (Koçel, 2013: 591).

Geleneksel olarak liderlik davranışı, işe yönelik liderlik olarak izlenmektedir. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını tam olarak belirlenmiş görev tanımlamaları ile güdümlendiği ve çalışanların hedefleri başarmadaki çabalarına

göre mükâfatlandırdığı bir yaklaşıma işaret etmektedir. Bu yaklaşımda dikkatler, günlük örgütsel performansa çevrilmiştir. İşe yönelik liderlikte, yöneticiler resmi yetki ve otoritelerini kullanmaktadırlar. Takdir ve mükâfatları çalışanlarının sergiledikleri çalışmalara göre vermektedirler (Doğan, 2007: 75).

Yönetim tekniklerini, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme vb. gibi hala uygulanan birçok modern yaklaşımı liderlik modellerinin birer parçası olarak kullanılan liderler etkileşimci olarak isimlendirilmiştir. Etkileşimci liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir “değiş-tokuş süreci” olarak kavramaktadır. Bu tip liderler, çalışanların ilkelere uyma, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında mükafat, kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme yanlısıdır (H. Yılmaz, 2011: 57).

1.3.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü lider kavramını gündeme getiren J. Mac Gregor Burns 1978 yılında yayınlanan “Leadership” adlı kitabında bu liderlik tarzının insanın hayatına bir mana kazandırma ihtiyacı üzerine inşa edildiği ve kurumsal bir hedef oluşturmasından söz etmektedir. Dönüşümcü lider gerçek bir yol gösterici rehber ve hünörlü bir liderlik ustasıdır. İnsanların kendilerini aşma arzularını ortaya çıkarır ve harekete geçme arzularını destekler. İnsanların düşüncelerine değer vererek, onları dinleyerek kendilerini önemli ve güçlü duymalarını sağlar (Barutçugil, 2014: 90).

Tracey ve Hinkin’ e göre dönüşümcü liderlik insanları daha yüksek ölkölere ve ahlaki değerlere ulaşmak için motive eden, bir vizyon tanımlayan, güvenilirlik prensiplerine temel oluşturan bir süreçtir. Luthans ise dönüşümcü liderlik penceresinden lideri; takipçilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak ifade edilmektedir. Black ve Porter’ın ifadelerinde ise dönüşümcü lideri; takipçilerini bireysel menfaatler yerine örgütün menfaatleri için çalışmaya isteklendiren ve onları önemli değişiklikler yapmaya inandırmak için bir vizyon sunabilen kişi olarak tanımlandırmaktadır. Bu anlayışta liderin hedefi kendine bağımlı astlar oluşturmak değil; bağımsız, eleştirel düşünebilen, yenilikçi astlar oluşturmaktır (Kesken ve Ünnü, 2011: 101).

Burns'a göre dönüşümcü liderlik işbirliğine dayanan bir olgudur ve tek kişilik bir liderlik etkinliği düşürür. Liderlik sembolik ve törensel bir faaliyet değildir. İyi bir lider olumlu gelişmeler ortaya koyan liderdir. Liderlik ahlaki bir ögedir. Dönüşümcü liderlik yüceltici bir ögedir. Lider çalışanlarıyla devamlı etkileşim içindedir. Başarı için kat edilen mesafede lider de çalışanlarda sorumluluk sahibidir (Genç ve Halis, 2006: 59)

Dönüşümcü lider vizyon ve hedef belirleme, grup ile beraber çalışabilme, etkin gruplar oluşturma, bilgili ve donanımlı olma, yetki ve sorumlulukları dağıtma, yapıcı olma, problem çözme kabiliyetli, olumlu bakabilen ve korkusuz davranabilen yönetici özelliklerini göstermektedir.

Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik özellikleri karşılaştırıldığında Tablo 1.11 da belirtilen farklar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1.11. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü liderlik
Kısa vadeli sonuçları elde etmek için amaç ve hedefler belirlerler.	Uzun vadeli vizyona sahiptir.
Sorun çözücüdür.	Sorun çözmek için insanları güçlendirir.
Mevcut durumu sürdürür ve iyileştirir.	Mevcut durumu değiştirir.
Planlar, örgütler ve denetler.	İnsanları geliştirir, koçluk yapar.
Gücü mevki ve yetkisinden alır.	Gücü etkileyici ilişkilerinden alır.
Geleneklere bağlı kalır.	Değişim ajanıdır, kültürü değiştirir.
Çalışanların çabaları karşılığında onlara ödüller verir.	İzleyicilerine misyon ve iddialı bir vizyon sunar: Ödül "bunun bir parçası olmaktır".
İşleri doğru yapar.	Doğru işler yapar.
Ekonomik ödüller ile izleyicilerini ödüllendirir.	Ödül daima daha fazlasıdır: İzleyicilerin üst düzey gereksinimlerine hitabeden ödüller sunar.

Kaynak: Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 104

1.3.4. Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Stratejik liderlik kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından, örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda görülmektedir. Stratejik liderlik; geleceği göz önünde tutarak şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını gerçekleştirebilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve

çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu istikametinde yenilikçi ve yapıcı amaçlara sevk ederek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik yapılanmayı sağlayabilmektir. Stratejik liderlik, liderin olayları diğerlerinden önce ön görme yeteneğine, işletmeye kılavuzluk etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli görüş açısına sahip olmasıdır. Etkin stratejik liderler, meydana getirdikleri strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından, bir ahenk ve tempo ortaya çıkarmak maksadıyla çevreyi sürekli, bir biçimde gözleyen ve kontrol eden kişidir (H. Yılmaz, 2011: 96)

Stratejik liderlik kavramı farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hitt'e göre stratejik liderlik, ihtiyaç olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirmek için vizyon belirleme, sürekli esnek olma ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir. Adair'e göre, değişim zamanlarında istenen başarıyı yakalayan liderler stratejik liderlerdir. Boal'a göre örgüt bütünlüğünü geçmiş, bugünü ve yarını anlamında belirleyen üst düzey yöneticilerin (Ceo, başkan ve başkan yardımcıları vb.) bir dizi kararları ve icraatları olarak ifade edilmiştir. Hosmer'e göre, örgütlerde stratejik liderlik ortaya koyma ve gerçekleştirme ile birleştirilen tam bir hedef oluşturma ve istikamet belirleme olarak söylenmektedir. Zaccaro'a göre uzun sürede örgütün bir birliktelik içinde yönetilmesini kapsayan etkinlikler değerlendirilmiştir. Ireland'a göre, örgüt başarısına katkı sağlamak için yerine getirilen faaliyetler stratejik liderlik kapsamında değerlendirilmiştir. Rakipler tarafından anlaşılması zor, kopyalanamayan ve böylece devam ettirilebilir rekabet avantajı gerçekleştiren faaliyetlerin ve uygulamaların yerine getirilmesi stratejik liderlik süreci içinde değerlendirilmiştir. Stratejik liderlik araştırmacıları konuya farklı açılardan yaklaşmışlar ve ifadeleri iki başlık altında değerlendirmişlerdir. Birincisi liderin ne yaptıkları ile ilgili olarak ifade geliştirmişlerdir. Bu anlayışa göre stratejik liderlik; karar alma, geleceğe ilişkin ufuk ve vizyon ortaya koyma, vizyonu örgüt içinde paylaşma, temel yetenek, hüner ve yeterlilikleri geliştirme, örgüt yapısını, süreçleri ve denetleme sistemleri oluşturma, karmaşık yapılanmaları yönetme ve gelecek nesil liderlerin tercihini yapma ve onların gelişimini sağlama ve faal bir örgüt kültürünü meydana getirip desteklemektir. İkincisi liderin stratejik değişimde rollerine odaklanmaktadır. Liderlerin etraflarını ne şekilde idrak ettikleri ve uygun stratejik faaliyetlerde bulunurken ne yaptıkları üzerinde durmuşlardır. Bu anlayışa göre de

stratejik liderlik; stratejik değişimlerin gerektiği zamanlarda değişimi önceden fark etmek, tasarlamak, değişim sürecine geçişte esnekliği sağlamak ve çalışanları bu değişime karşı şuurlandırma yoluyla güçlendirmek, başkaları eliyle değişimi sağlamak ve örgütü kolektif olarak değişim sürecine katmaktır (Bakan ve Doğan, 2013: 103-104).

Stratejik liderlik son derece karmaşık, ancak örgütün başarısı üzerinde tesiri çok büyük olan bir süreçtir. Stratejik planlar ve kararlar etkin stratejik liderlik olmadan tatbik edilemez. Bu stratejik başarı için kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Örgütlerin bürokratik- hiyerarşik bir yapı ve anlayışla yönetilmesi genellikle başarıya mani olan bir etkendir. Mevcudiyetini devam ettirme içinde olan örgütler için stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderliği geliştirmek hayati bir önem taşır (Barutçugil, 2014: 93).

Stratejik liderliğin temelinde geleceği göz önünde tutarak görebilmek, vizyon ortaya koyabilmek, gelişmeler karşısında esnek olabilmektir. Örgütteki kişileri güdeleyerek ortak hedefler etrafında birleştirebilmek, güçlendirebilmek, aksiyona geçirebilmek, bilgi ve yetenekler ile gerektiği yer ve zamanda avantajları en iyi şekilde değerlendirebilmek ve değişimler yerine getirebilmektir. Örgütün varoluşu için rekabetçi amaç ve hedefler saptamada kılavuzluk yapabilmek ve örgütün üstünlüğünü sürdürebilmek ile ilgili olarak ifade edilen stratejik liderlik, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilen, geleceğe yönelik, yetenek ve niteliklerin toplandığı ve sahip olduğu kişidir.

1.3.5. Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içine alan hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın "The Servant as Leader" isimli yazısında, "Lider bir hizmetkârdır" tanımını kullanmasıyla güncellik kazanan ve liderlik yaklaşımına ev sahipliği yapan bir liderlik biçimidir. Bir kimsede mevcut olan, onun davranışlarına egemen olan temel duygu öncelikle hizmet ifa etmek olmalıdır. Daha sonra az rastlanan, nadir bilinen bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma tercihini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği bütünleştirirler. Patterson, hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlik yaklaşımının mantıksal bir uzantısı olduğunu ifade etmiştir. Hizmetkâr liderliği, bir örgütte çalışanları merkezleştiren, onları öncelikli gören bir lider olarak ifade edilmiş ve bu tanımın altında yatan temel

bileşenleri öne çıkarmıştır. Hizmetkâr liderliği tanımladığı modelinde hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerinden, tavır ve davranışlarından söz etmiştir. Ona göre; ahlaki sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, çalışanları güçlendiren ve onlara hizmet eden kişi bir hizmetkar liderdir (Bakan ve Doğan, 2013:44).

Hizmetkar lider, “ben” engelini ile aşmış başkalarının gereksinimlerine kendisinininkinden önce yer verebilen, kendisini insana ve insanlığa yararlı işler üretmeye adanmış, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve insani değerlere bütün benliğiyle ve uygulamada duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü taşkınlıktan sakınan, yerel kültür ve inanç değerlerine bağlı, değişim ve dönüşümü gerçekleştiren, bilgi odaklı, iç ve dış âlemi ile ahenk ve barış içinde, liderlik otoritesi yanında bilgi olgunluğu ile insanlar için bir çekim merkezi olarak bilgi, kavram ve anlam üreten ve böylece insanların enerjilerini başarıya dönüştürmelerini tetikleyen, sevgi yolunun yolcusu bir gönül insanıdır (Fındıkçı, 1983: 374). Hizmet merkezli liderler önce hizmet eder sonra liderlik yaparlar. Onlar kendilerini değersiz ve önemsiz görmezler, yalnızca kendilerini daha az düşünürler. Başka insanların kendilerinden ufuk çizmesini ve yönlendirmesini beklediklerinin farkındadırlar. Bu nedenle, hizmetkar liderlik zor bir sanattır ve insan sevgisi, yüksek karakter ve yardımseverlikle gelişen davasının eri kişidir (Barutçugil, 2014: 96).

1.3.6. Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik liderlik kavramını tanımlamaya yönelik az sayıda araştırma mevcuttur. Bu konuyla ilgili yöneticilerin sahip olduğu bakış açısı, etik liderliğin temelde iyi bir kendine özgü yapıya sahip liderler olduğu yönündedir. Doğru değerlere sahip güçlü öz yapısı olan ve diğerlerine örnek teşkil eden bu kişiler etik liderlerdir. Etik lider, iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz işyeri ahlakını etkileyen ve iş yerinde alınan kararları ve etik seçimleri biçimlendirmeye katkısı olan kişidir. Ahlakî ve temel insani değerlerin, etik sistemin, etik karar vermeye vakıf olan kişidir. Karakterleriyle, dürüstlüğüyle, sahip olduğu etik bilinçle, ortak amaç ve menfaatler için hizmet etmesiyle, hesap verebilirliği ile tanınan örgütsel başarı ve performans açısından etik dışı olumsuzluklar karşısında olan liderdir (Bakan ve Doğan, 2013: 77).

Etik liderlik güçlü bir örgüt kültürüne dayalıdır. Etik liderlik rolündeki bir lider, örgütün hedeflerini yerine getirmeye çalışırken “her yolu mubah” görmez. Amaçlarına ulaşmaya çalışırken temel etik değerleri göz önünde bulundurur. Ayrıca etik liderlik rolündeki bir liderin gelişmiştir. Etik değerlere uymanın sadece bireysel değil aynı zamanda topluma karşı bir sorumluluğu olduğu şuurunu taşır (Genç, 2007: 49).

Etik liderliğin tanımında rehberlik yapan ve etik liderde bulunması gereken temel nitelikler olarak etik liderler, etik değerleri ve etik bilinci meydana getirirler. Ortak değerleri, iş yapma kurallarını ve etik prensipleri düzenli biçimde söyler ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve özümsemesini sağlarlar. İnsanlara sorumluluk yükler ve kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar. Özü ile sözü bir olduğu için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır. Dolayısıyla başkalarına örnek olmak, etik liderin özelliklerinden bir diğeridir. Karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini özen gösterirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar. Bu nedenle, değerler çerçevesinde karar vermek, etik liderin özellikleri arasındadır. İlkeleri ve prensipleri, değerlerini ve etik kurallarını destekler özelliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında problemi kısa zamanda ve cesurca çözerler (Sezgül, 2010: 244).

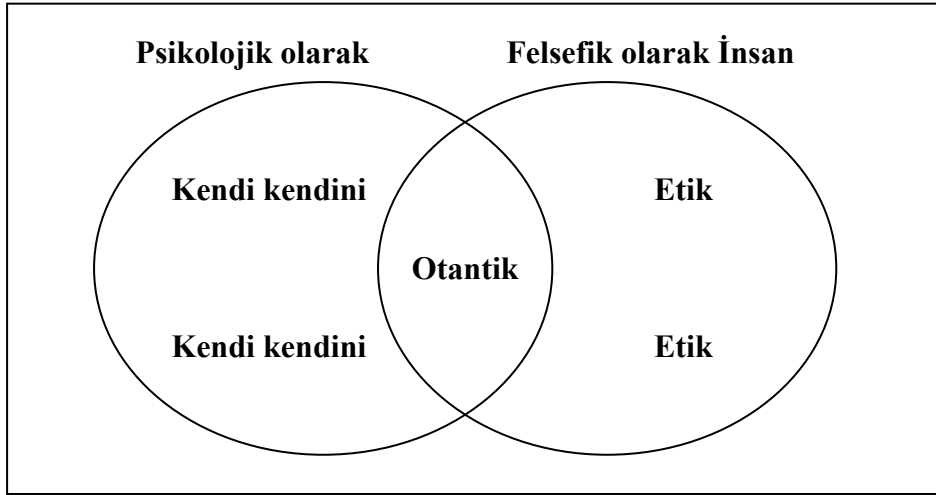
1.3.7. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik lideri anlayabilmek için öncelikle otantiklik kavramını açıklamakta yarar vardır. Otantiklik “kendi kendini bilmek, kendini tam olarak ifade edebilmektir”. Otantikliğin mayasında insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı açık ve net olabilmesidir. Diğer bir deyişle birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, seçimlerine ve duygularına sadık olduğu ölçüde otantiktir. Otantiklik kavramı maalesef genellikle anlaşılmasında hata yapılmaktadır. Hem liderler hem de izleyiciler kavramı doğuştan var olan bir özellik olarak idrak etmektedirler. Oysa otantiklik takipçilerin lidere isnat ettiği bir özelliktir (Kesken ve Ünnü, 2011: 105).

Otantik liderin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebileceği birçok özelliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda otantik liderler bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile uyarlamaya çalışırlar. İnsanlara hizmet etmek isterler ve çalışanlarını motive ederler. Aklın yanı sıra şefkat, coşku

gibi hislerle hareket ederler. Otantik liderler doğuştan bu niteliklere sahip değildirlere ama bu niteliklerini geliştirmeye çalışır, eksikliklerini giderirler. Güçlü- yerleşik kurum kültürü ve sosyal kültürlerde nasıl benimseneceklerini ve köklü bir değişim yapabilmek için hangi kültürel değerlerden faydalanmaları gerektiğini bilirler. Kendilerine karşı dürüsttürler ve başkalarının isteklerine uymak adına kişiliklerinden taviz vermezler. Statü, kişisel menfaat yerine sosyal menfaat ile motive olurlar. Taklit değil, orijinaldirler ve davranışlarının temelini değer ve inançları oluşturur (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 738).

Farklı araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde ifade edilen otantik liderlikle ilgili genel düşünce ise bireylerin kendilerini tanıması, bilmesi, kendilerini düzenlemesi ve doğru etik tercihler yapmasının otantik lider olunmasını sağladığı yönündedir. Bu görüşe göre otantik liderlik bir model yardımıyla kavramsallaştırılabilir. Otantik liderlik modeli Şekil 1.8.' de belirtilmektedir.



Şekil 1.8. Otantik Liderlik Modeli

Kaynak: Bakan ve Doğan, 2013: 257

Otantik liderlik yaşam boyu gelişime açık bir süreçtir. Bir liderin otantik olması ile yaşam boyu edindiği deneyimlerinin, tecrübelerinin hayat hikâyesinin arasında bir ilişki bulunmaktadır. İnsanların hayat boyu kazandıkları tecrübe ve deneyimlerin bireylerin gelişimine katkı sağladığı ve onlara otantik bir biçim kazandırdığı görülmektedir. Bu şekilde otantik bir kişilik kazanan lider örgütte herhangi bir güvensizlik ortamı oluştuğunda ortaya çıkan problemleri hayattan edindikleri tecrübeleri ile bütünleştirdikleri kişilikleri ile gidermeye çalışırlar (Bakan ve Doğan, 2013: 259).

1.4. Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik tarzı, liderin örgütsel hedeflerini yerine getirmek, grubunu ve iş ortamını, çalışanların motivasyonunu ve performansını göz önünde bulundurarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Herhangi bir liderlik davranış tarzını seçmiş olan lider, karşılaştığı durumlar karşısında sergileyeceği tavırlar, özümsemiş olduğu davranış tarzının bir aksıdır. Bu doğrultuda grup üyelerinin de örgüt içinde değişken ortamlarla karşılaşmamasını engelleyip ve kararlılığı sağlar (H. Yılmaz, 2011: 67).

Liderlerin sergiledikleri davranışlara ilişkin olarak pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Liderlik davranışı, takipçilere veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tavrı ile ilgilidir. Ancak daha önce, liderlik davranış tarzını belirleyen öğelerin bilinmesi gerekmektedir. Bunlar; yönetici-liderin kendi rolüne ilişkin farkındalığı, yönetici-liderin yönettiği insanlarla ilgili olarak inançları, yönetici-liderin yetenekleri, liderin-takipçilerin işlerin doğası hakkındaki inançları, çalışanların kabiliyetleri, işletmenin görevi ve kültürü ile yönetici-liderin kendi yönetim tarzına dair geribildirimleridir (Doğan, 2007: 66).

Değişik liderlik tarzları örgütteki bağı ve havayı değiştirir, insanların motivasyonunu ve performansını direkt etkiler. Örgütün üretkenliği, yapıcılığı, karlılığı, büyümesi ve devamlılığı liderin davranış tarzından etkilenir. Araştırmalarda genellikle varılan iki önemli sonuç şu şekilde sıralanmıştır; en iyi sonuçları alan liderler tek bir liderlik davranış tarzıyla iktifa etmemektedirler. Belirli bir günde, haftada farklı liderlik davranış tarzıyla en az birkaçını işin ve insanların durumuna bağlı olarak uygun ölçülerde değiştirerek, bir araya toplayarak kullanmaktadırlar (Barutçugil, 2014: 23).

1.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, insanı genellikle iş almaktan kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, basit ve tekrarlayan işlerden hoşlanan bir varlık olduğunu kabul eder. Sıkı denetim, baskı ve cezalandırmadan yana bir tavır benimser. Otokratik liderlik, işin gerçekleştirilmesinde büyük önem veren, geniş kişisel hünere sahip, örgütün görevlerini yapabilmek için gerekli olanları bilen, buna uygun açık direktifleri veren ve bunları güç ve yaptırım uygulayarak yerine getiren liderlik davranış tarzı olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2014: 33).

Otokratik liderlik davranış tarzında tüm salâhiyet liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle, hedeflerin, planların ve politikaların saptanmasında astların bir fikir beyanı hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız itaat edilmesini ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, şahsiyetiyle saygınlık ve bağılılık duygusu oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Demir v.d., 2010: 138).

Otokratik liderler genellikle merkezi otoriteye sahiptirler. Kararları kendi başlarına veren liderler otokratiktir. Otokratik liderler, çalışanlarını güdüleme ve performanslarını arttırmada yasal güçlerini, ödüllendirme gücünü ve yaptırım güçlerini kullanmaktadırlar. Bu tip liderler, işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına iletmekte ve böylece çalışanların icra edecekleri işleri önceden bilebilmektedirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler. Bu tür liderlik davranış tarzının devamlılığı, alanı ve etkileri azalmıştır. Daha çok askeri ve emniyet kurumlarında geçerliliği sürmektedir (Doğan, 2007: 66-67).

Çalışanları sert ve acımasız koşulların beklediği bu tarzda, grup üyelerinin yeterince bilgiye sahip olmadığı ve ani kararların verilmesi gereken durumlarda bir kurtarıcıdır. Fakat bu liderlik davranışında çalışanların ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmadığından, iş motivasyonu, performansı ve tatmini konusunda başarısızlıklar söz konusudur. Otokratik liderlik tarzı, katı bir örgüt yapısını temsil etse de özellikle savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların daha çabuk bir şekilde alınmasına imkan sağlanmaktadır (H. Yılmaz, 2011: 69-70).

Tablo 1.12. Otokratik Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları

Otokratik Liderlik Tarzının Yararları	Otokratik Liderlik Tarzının Sakıncaları
<p>Çalışanların ödüllendirilmesi açısından faydalıdır.</p> <p>Kararlar hızlı alındığı için lideri tatmin etmek gibi bir avantajı vardır. Çok az yeteneğe sahip olan çalışanlardan yararlanmasına bir olanak verir.</p> <p>Çalışanlar için bir yapı ve güven oluşturur. Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin beklentilerine uygundur.</p> <p>Otokratik liderler, kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili rahat hissederler. Lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve çabuk karar vermeye götürür.</p>	<p>Çalışanların üzerinde korku ve yıkım oluşturması açısından sakıncalıdır.</p> <p>Fikirlerin uygulamada başarısız olabileceği düşüncesinde olan çalışanlar, kendilerini serbest ve rahat hissetmedikleri için düşüncelerini ifade etmekten kaçınacaklardır.</p> <p>Liderlerin egoist davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almaması örgütsel açıdan olumsuzluklara neden olur.</p> <p>Grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş yapma teknikleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeni ile yapıcılık azalır.</p>

Kaynak: H. Yılmaz, 2011: 70

1.4.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Neo-klasik dönemde demokratik liderlik tarzı, yönetimde insan ilişkilerine önem vererek popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların görüşlerini alarak iş yapar. Lider, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını destekler. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de içinde olduğu kararları destekleyeceklerine ve böylece örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi yetkilerinin, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki mesai arkadaşlarıyla serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderlik, yardımlaşmayı destekleyen bir ortamın meydana gelmesine, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin oluşmasına, moralin yükselmesine ve iç motivasyonlarının artmasına yol açabilir (Yörük v.d., 2011: 105).

Demokratik liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini takipçileri ile bölüşme eğilimini taşır. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte ve görüşlerini ifade etmeleri ve fikirler üretmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için

bilgi ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderlik tarzında üyeleri amacı elde etme noktasında cesaretlendirdiği ve üyelere yetki ve sorumluluklarının belirgin bir şekilde dağıtıldığı, takdir ve tenkitlerinde uygun olduğu görülmektedir. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin hedef, plan ve politikaların tespitinde astların fikir ve düşüncelerinden faydalanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005:8).

Demokratik lider, grubun hedef ve amaçlarını net olarak bilmekte; astlarına da hedeflerin idrak edilmesi konusunda yardımcı olmakta, çalışma ve çabaları ile astlarına örnek teşkil etmektedir. Grup üyeleri arasında grup çalışmasının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Demokratik lider ortak bir görüşe ulaşacak şekilde problemleri astlarıyla birlikte çözümlenmektedir. Son kararın alınmasında astlar da yönetici kadar sorumluluk sahibidir. Kararlar grupça alınmaktadır. Lider tek başına karar vermemekte, yönetici ve astların katıldıkları ortak toplantılarda, çalışma grubunu etkileyecek kararlar alınmaktadır. Astlar, karar vermede yöneticiye eşit gibi değerlendirilmektedir (Doğan, 2007: 68).

Tablo 1.13. Demokratik (Katılımcı) Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları

Demokratik Liderlik Tarzının Yararları	Demokratik Liderlik Tarzının Sakıncaları
<p>Grup üyelerinin de kararların katılımı ile daha etkin ve doğru kararlar alınır.</p> <p>Görüşlerine değer verilen çalışanlar işlerinde doyuma ulaşırlar.</p> <p>Fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen çalışanların iş yapma isteği ve motivasyonu olumlu biçimde etkilenir.</p> <p>Çalışanlar için bir yapı ve güven oluşturur.</p> <p>Takipçiler lider kadar örgütü etkileyen ortamla ilgilenirler.</p> <p>Grup içi tansiyon yükselmesi ve anlaşmazlıklar ortadan kalkar.</p> <p>Çalışanlar diğer rakiplerine göre daha fazla tecrübe kazanmış ve stresle daha kolay başa çıkabilmelerini sağlar.</p>	<p>Vakit kayıplarına neden olur.</p> <p>Önemli önemsiz tüm kararlarda karar sistemi yavaş işler.</p> <p>Takipçiler grubu büyük olduğunda hem maliyet artar hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeni ile kararların etkinliği ortadan kalkar.</p> <p>Acil durumlarda bu tarz lider başarılı olamaz.</p>

Kaynak: H. Yılmaz, 2011: 72

1.4.3. Tam Serbesti Liderlik

Bu tür liderler, yönetim yetkisine en az gereksinim duyan, takipçileri kendi hallerine bırakan ve her takipçilerin kendisine verilen imkanlar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına fırsat sağlayan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara teslim etmektedir. Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin tespit etmesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel yönelim ve aktivitesini aksiyona geçirmesi nedeniyle faydalıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip sorunlara en iyi çözüm şekli bulma konusunda motive edilmiştir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup meydana getirerek sorunları çözmekte, yeni fikirlerini denemekte, en uygun kararları almaktadır (Demir v.d., 2010: 138).

Bu yaklaşımın çalışanların serbestliğini artırma, kendilerini tamamen bağımsız hissetmeleri gibi faydaları vardır. Çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi kabiliyetleriyle bunun tamamlanması hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Liderin esas görevi, kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda düşüncesi sorulduğunda önerisini belirtir; fakat bu öneri grup üyelerinin çalışmalarını bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma geliştirme bölümlerinde, çalışan yüksek bilgi beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi görüşlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Yörük v.d., 2011: 105).

Bu liderliğin en bariz dezavantajı liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde kriz ve çatışma ortaya çıkabilmektedir. Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu devamlı tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince genel olarak kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, şartlar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün gereksinimlerine ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Tablo 1.14. Tam Serbesti Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları

Tam Serbesti Liderlik Tarzının Yararları	Tam Serbesti Liderlik Tarzının Sakıncaları
<p>Her üyenin bireysel yönelim ve yapıcılığını harekete geçirir.</p> <p>Astlar ihtiyaç duydukları zaman istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilir.</p> <p>Astlar yeni fikirleri deneyerek en uygun kararları alabilirler.</p>	<p>Bu liderlik tarzı liderin otorite uygulamasını adeta ortadan kaldırmaktadır.</p> <p>Grup içinde çatışma ve krizin doğmasına ve herkesin dilediği hedeflere doğru yönelmelerine yol açar.</p> <p>Bireysel başarıların dışında grup başarıların önemli ölçüde azalmasına neden olur.</p> <p>Tembel olan ve çalışmaktan kaçma yollarını arayan kimseler kargaşa ve çatışmayı arttırırlar. Örgütsel kaynakları kendileri için kullanır ve grubu bölerek ve parçalamaya çalışırlar.</p>

Kaynak: H. Yılmaz, 2011: 74

1.4.4. Paternalist (Babacan) Liderlik

Ataerkil görüşe dayanan paternalist liderlik, bir davranış veya bir tavır şeklidir. Aile içerisinde “baba” ile simgeleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerine ve çıkarlarına önem vermeyecek şekilde ailenin diğer fertlerinin faydası doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yansıtmaktadır. Bu anlamda paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik davranışında görülen lider-takipçi arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade örgütte oluşacak aile havasından kaynaklanan manevi ilişkiye dayandırmaktadır. Bu liderlik davranışının temelinde liderin iş yerinde bir aile havası oluşturması, takipçilerine baba gibi davranması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile alaka duyması için her türlü gayreti harcaması gibi konular bulunmaktadır. Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki münasebet ebeveyn ile evlat arasındaki münasebete benzer. Bu ilişkide, üstün görevi astı kollamak, yönlendirmek, rehberlik yapmak ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve sadakat göstermesidir (Cerit, 2012: 39).

Paternalist liderliğin otoriterlik, faydacılık ve ahlakilik olmak üzere üç unsuru olduğunu ileri sürmektedir. Otoriterlik, liderin davranışlarında mutlak bir otoriteyi, astların üzerinde mutlak bir denetimi ve yorumlamadan astların emirlere itaat etmesini ifade etmektedir. Faydacılık, liderin davranışlarında çalışanların veya ailelerin iyiliğine yönelik totaliter bir faydayı ifade etmektedir. Ahlaki liderlik boyutu ise liderin davranışlarında üst düzey kişisel bir fazilet, iç-disiplin ve egoistliğin yer almamasını belirtmektedir (Yeşiltaş, 2013: 52).

Paternalist lider kendisini çalışanlar ailesinin bir kolu olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara danışmaksızın onlar adına bir takım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalist niteliklere sahip lider, genelde babacan davranışı ve iş ortamında oluşturmaya çalıştığı aile ortamı yüzünden olumlu yaklaşırken, bu tip liderlerin bazı çalışanlara iltimas göstereceği ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara arka çıkarak yaklaşacakları da düşünülmektedir. Bu durum kişiler arası farklı muameleye ve ayrıcalığa neden olabilmektedir (Köksal, 2011: 105).

1.4.5. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon, geleceğin portresinin çizilmesi olarak söylenebilir. Vizyoner liderlik, geleceği tahmin etmeye yönelik bir liderlik davranışı olarak tanımlanabilmektedir. Vizyon sahibi lider vizyoner tarzda davranan kişidir. Vizyoner liderler etkili olmak için, belirsiz verileri başarılı bir şekilde tahlil edebilme ve benimsemelerine olanak veren düşünme gücüne sahip ve sorunları gidererek fırsatları atılabilecek düşünceler oluşturabilen kişilerdir. Aynı zamanda, vizyoner liderin bağdaşmış ve dengeli olarak etrafında alternatif açıklamalar arayan kişi olması umulmaktadır. O yeni bilgiler ve arayışların izleyicisidir (Doğan, 2007: 97).

Sashkin'e göre, ulaşılması öngörülen hedefi açıkça ileri süren ve geniş ufkuyla aynı kapsamda örgütsel kültürün dönüşümünü sağlamayı görev olarak idrak eden kişi vizyoner liderdir. Bu tanımlamanın karizmatik ve dönüşümcü liderlikle, vizyoner liderlik arasında açık ve bariz bir bağ olduğunu ifade ettiği önermesine karşılık, Sashkin ve Burke vizyoner liderlerin; güç ihtiyacı gibi ayırt edici bireysel nitelikleriyle, vizyonu ifade etmek için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler gerçekleştirmeleriyle ve ayırt edici davranış işlevleriyle farklılıklarını sergilemektedirler (Erçetin, 2000: 72)

Vizyoner liderlik, örgütün bütününe veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu oluşturabilme ve ifade edebilme hüneridir. Bu vizyon uygun bir biçimde seçilir ve sağlanırsa çalışanların kabiliyet ve yeteneklerine, vizyonun yerine getirilebilmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara ifade edebilme kabiliyetine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, ulaşılabilecek hedefler belirlenmeli ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir haberleşme yoluyla iletilmelidir. Son olarak vizyonu farklı şartlarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi ifade etmeli ve ivediliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak iletmekle kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara gösterir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyon sahibi liderler sihirbaz değildirler. Onlar, sadece gelecekteki olayları kestirmezler, aynı zamanda rizikoları göze almaya gönüllü stratejik düşünürlerdir. Liderler, gelecekte neyin gerçekleşmesini istediklerine karar verebilirler ve sonra bunu nasıl yerine getirebileceklerini düşünebilirler. Bir kez bu bağı kurdular mı, bunu takipçileri ile paylaşırlar. Vizyoner liderler, zihinlerinde bugünü açık bir şekilde özümsemek ve geleceğe hedeflenmek arasındaki dengeyi oluşturabilen kişilerdir (H. Yılmaz, 2011: 95).

1.4.6. Eğitici Liderlik

Eğitici liderlik, iş görenlerin işin başarıyla yerine getirmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve maharetleri kazanmalarını destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın özümsemiği bir örgütsel kültür meydana getirmeyi hedefleyen liderlik tarzını ifade etmektedir. Eğitici liderlik tarzında, yönetici iş görenlerin hedef ve değerlerini meydana çıkaran ve onların kendi kabiliyetlerini geliştirmelerine yardım eden bir danışman rolü üstlenir. Eğitici liderler, yetki devretmede oldukça başarılıdır. İş görenlere mesleki ilerlemelerine olumlu katkı sağlayacak zorlu işler verirler. İş görenleri kapasitesini zorlamaya ve elinden gelenin en iyisini yapmaya özendirme sağlayıcı görevler, onları güdüleyici bir tesir yapmaktadır. Eğitici liderler, iş görenlerin uzun vadeli gelişimlerine faydalı olduğu sürece, kısa vadede ufak başarısızlıklara müsamaha gösterirler. Bu liderler, astlarına bilgi, deneyim ve tecrübe kazandırmak için yetki vermekle birlikte, onlara aldıkları görevi etkili bir şekilde yapmasını sağlayacak bilgi

araç ve donanımı da sağlarlar. Eğitici liderlik, iş görenlerin yaptıkları iş hakkında geribildirime daha açık oldukları bir iletişim havası oluşturur (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 281).

Her liderin iyi bir eğitici olması gerektiği yolundaki yaygın inanca karşın, liderler genellikle bu tarza çok nadir başvurumaktadırlar. Günümüzde liderler eğitimli vakitlerinin bulunmadığını ifade etmektedirler. Ancak bu tarza gereken önemi vermeyerek, güçlü bir araçtan mahrum kaldıkları da bir gerçektir. Eğitimlik, görevlerin yapılmasından çok, kişisel gelişim üzerinde odaklansa da genelde bu tarz dikkat çekecek kadar olumlu bir duygusal tepkinin ve liderin uyguladığı diğer tarzlardan bağımsız olarak, daha iyi neticelerin habercisidir. Bu noktada, liderin eğitimlik işlevinin her zaman bire bir izlenemeyeceği fakat olayların ve durumların arka planlarında var olabileceği de öne sürülerek belirtilmelidir (Uslu, 2011: 430).

1.4.7. İlişki Odaklı Liderlik

Bu liderlik tarzı, hem liderin hem de takipçilerinin ortak hedef ve güdülerini belirtmiş, liderlik sürecinde takipçilerin önemi ve yerini ön plana koymuştur. Çalışanları insan yerine koyan, örneğin; özel hayatlarındaki zor dönemlerde onlara duygusal destek veren bu tür liderler, mükemmel bir bağlılık oluşturur ve bağlılığı güçlendirirler. Liderler bu tarza özellikle ekip içinde uyumu güçlendirmeye, morali arttırmaya, iletişimi iyileştirmeye, ya da örgüt içinde bozulan güveni tamire çalışırken başvurmalıdırlar. İlişkisel liderlik süreci, katılımcılar da dahil olmak üzere, herkesin zorunlu rolünü içerir (Uslu, 2011: 430).

İlişki odaklı liderlik davranışı insanlar çevresinde döner, görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların hislerine önem verir. Bu tarzı kullanan liderlerin, insanlarla yakın münasebet kurmaya doğal bir eğilimleri vardır. İlişki odaklı lider, iş görenlerle güçlü duygusal ilişkiler tesis eder ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları idare eder. Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma bağımsızlığını tanırlar. İlişki odaklı lider, iş görenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilir ve duyarlılık gösterir; onlarla birebir temelli davranışlar aracılığıyla kaliteli bağlar geliştirir ve iş görenlere geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma serbestliği sağlar. Bu liderlik tarzında, yönetici-iş gören ve iş görenlerin kendi aralarındaki bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde desteklenmektedir. Dışsal bilgi sağlamada en etkin rolü

oyunayan yöneticinin, sahip olduğu bilgiyi astlarıyla bölüşmesi ve örgüt içinde sağlıklı bilgi iletimini sağlaması, rekabet becerisine sahip bir örgüt yapısı oluşturulmasında son derece önemlidir. İlişki odaklı liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, iş görenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt menfaatleri çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz şuur, duygularını kontrol edebilme, insanları güdüleme, empati yapabilme ve sosyal yetenek gibi duygusal zeka hünerine sahip olmalarına bağlıdır. İlişki odaklı lider, örgüt içinde olduğu kadar, dış çevreyle olan iletişimini de en yüksek düzeyde tutar. Dış kaynakları biriktirerek ve dış bağlantı çevresini geniş tutarak, dış çevreden örgüt vizyonuna geniş çaplı destek sağlamakla birlikte, dış çevreden sağladığı bilgileri örgütsel değişime kaynak olarak kullanır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 281).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, KAMU YÖNETİMİ VE KAMU YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLİK

2.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

“Yönetim nedir?” Sorusuna pek çok kez yanıt verilmiştir. Verilen bütün yanıtlar belirli bir açıdan yönetim olgusuna bakmış ve buna göre ifade edilmiştir. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak vasıflandırılan yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı hala tam aydınlatılmadığından değişik bilim dallarında çalışan bilim adamları benzer sözcüklerle değişik ifadeler demek istemektedirler ve çoğu kez birbirlerini kavramakta gönülsüz davranmaktadırlar. Bunun neticesi olarak da yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin öğeleri olan organlar, birey veya grup anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir enformasyon olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi icraatlarında ne şekilde uygulayabileceği üzerine durulmaktadır. Bütün bu anlaşılması güç olan kavram çeşitliliğine karşın yönetimin üzerinde az çok fikir birlikteliğine varılan tanımları “yönetim başkaları yoluyla iş görmektir” biçiminde ifade edilmesi olmuştur. Böylece yönetimin, ancak birden fazla kişinin oluşumu ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten munfasıl bir grup faaliyeti olduğu genel olarak uygun bulunduğu görülmüştür (Koçel, 2013: 58)

“Başkaları yoluyla iş görme” tanımına daha yakından incelendiğinde bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç unsurlu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görülür;

i. Teknik unsuru yöneticinin işlevsel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma ve geliştirme gibi belli bir bölümde ve kolda her yönetici uzmanlık bilgisine sahiptir.

ii. Beşeri unsur insan ögesi ile ilgilidir. Her yönetici özellikle dereceleri yükseldikçe problemleri kendi sahip olduğu teknik bilgiyi kendisi uygulayarak çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine

ederek ve denetleyerek, başkalarının çabaları ile çözmeye başlamaktadır. Yani başkaları ile neticeye ulaşmaya çalışmaktadır.

iii. Kavramsal unsur ise yöneticinin örgütü komple bir bütün olarak görebilmesini anlatmaktadır (Koçel, 2013: 62).

Sağlıklı işleyen bir yönetim anlayışında örgütler daha güçlü olabilmektedir. Rasyonellik, etkinlik, verimlilik ve karlılık düzeyini yükseltmek örgütlerin temel hedefleri olduğuna göre, bu hedeflere ulaşabilmenin en geçerli yolu yönetsel prensip ve kurallara sahip olma ve bunları tavizsiz olarak uygulamaktır. Bir bakıma, örgütün temel girdileri olarak iş gücü ve fiziksel varlıkların belirli hedefler doğrultusunda buluşması en uygun ve ahenkli şekilde getirilmesi söz konusudur. Bu süreç ise yönetimden başka bir şey değildir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 164).

Sevk ve idare etmek olarak uygulanan yönetim kavramı kısaca en az gider, iş gücü ve zaman harcanarak en iyi neticeye işbirliği içinde ulaşmaktır. Bir başka yönden bakıldığında yönetim, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girilen şuur ve tertipli fiiller toplamı olarak ifade edilebilir. Modern açıdan bakıldığında başkalarını yönetmek değil, başkalarıyla birlikte yönetmek görüşü ön plana çıkar (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 165).

Yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme genel anlamıyla yönetim fonksiyonlarını yerine getirme faaliyetidir. Yönetimin bu fonksiyonlarına uygun bir başka tanım ise Turuban'a aittir. Turuban yönetimi; "belli kaynakların kullanımı ile belli hedeflere ulaşmak" olarak ifade etmektedir. Yönetme gereksinimi, insanların tek başlarına başaramayacakları hedeflerini, bir grup gayretiyle yerine getirme gereğinden doğar (Genç, 2007: 22)

Simon, yönetimin aslında bir karar verme sürecinden oluştuğunu ve böylece yönetimin bu karar verme sürecinde ortaya konulan idari bir davranış ile ifade edilebileceğini söylemiştir (Çevik, 2012: 61).

Yönetici işlerini gerçekleştirmek için farklı pozisyonlarda ve sorumluluklarda olan insanların çalışmalarını bir araya toplayan ve ahenkli hale getiren kişidir (Barutçugil, 2014: 75).

Yönetici, bir grup insanı belirli hedefler etrafında birleştiren ve bu hedefleri yerine getirmek için onları eyleme geçiren kişidir. Yönetici örgütlerde gerçek işi karar vermek olan kişidir (Genç, 2007: 29)

Yöneticilik daha çok muayyen hedefler istikametinde gücünü yetkiden alan başkalarına iş yaptırma sanatıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 165).

2.2. Kamu Yönetimi Kavramı

Hukuk, antropoloji, ekonomi gibi alanlar, insanlar arasında işbirliğinin çeşitli görünüşleriyle ortaya çıktığı yanlarını oluşturur. Kamu yönetimi bu işbirliği ve dayanışmanın bir görünümü olan insan çabalarının büyük ölçüde ussallık gerektiren bir türüdür. Bu görünümüyle kamu yönetimi, devletin hedeflerini gerçekleştirecek şekilde, insanların araç ve gereçlerin teşkilatlanması, örgütlenmesi ve yönetimi olmaktadır. Burada örgüt bedeni, yönetim bedeni oluşturan organların görev ve faaliyetlerin idaresini gösterir. Başka bir ifadeyle örgüt yapısı, yönetim işlevselliği tanımlar. Kamu yönetimi devlet faaliyetlerinin gerçekleşmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimi olarak ifade edilebilir. Tanımlardan hareketle kamu yönetimi hem entelektüel bir çalışma alanı ve bir disiplin olduğu hem de bir etkinlik ve idare etme faaliyeti olduğu görülmektedir. Bundan yola çıkarak kamu yönetimi, bir bilimi olarak sistemli bilgiler bütünü, aynı zamanda bir kamu yönetimi uygulamasını tanımlamaktadır (Ergün ve Polatoğlu, 1988: 5)

Genel olarak kamu yönetiminin üç anlamı olduğu kabul edilen ifadeler şu şekilde sıralanmıştır. Devletle veya ilgili kuruluşlarında faaliyette bulunan kişilerin ve grupların davranışlarıyla ilgili alandır. Devletin hedeflerini gerçekleştirecek şekilde örgütlenmiş insan gücü, araç, gereç ve donanım ile bunların yönetimidir. Kamusal siyasalların meydana getirilmesinde, siyasal karar veren organlara teknik destek sağlayan ve bu siyasal kararları uygulamakta olan örgütler bütünü olduğu ifade edilmektedir. Kamu yönetimi, kurumsal politikaların işlevselliğinin gerçekleştirilmesi için gerekli bireysel ve grup olarak çalışmaların bir araya getirilmesi olarak da belirtilebilir. Kamu yönetiminin en belli başlı işlevi, devlet yönetimin günlük işlerinin yürütülmesi sürecidir. Yürütmenin işlevsel yönünü oluşturan kamu yönetimi bu süreçte daha çok devlet yönetimin günlük ve rutin faaliyetlerini gerçekleştirmekle görevlendirilmiştir (Tortop v.d., 2010: 265)

Kamu yönetimi alanında hâkim olan geleneksel hiyerarşik bürokratik yapı ve yönetim anlayışı 1980'li yılların başından beri değişmektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi daha esnek ve piyasa odaklı bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlayış ideolojik, ekonomik ve siyasi alanlarda meydana gelen değişimlerin bir görünümü olmaktadır. Bu alanlardaki değişimlerin oluşturduğu bu yeni ortamda halk ve devletin rolleri yeniden ifade edilmektedir. Bundan dolayı, yönetim faaliyetlerini gerçekleştirme usul ve yöntemlerinde de bir değişiklik zorunlu hale gelmektedir (Gözel, 2003: 195).

Yönetim anlayışında her alanda ve buna paralel olarak da günümüzde değişim görülmektedir. İnsancıl davranışların varlığı yeni anlayışla beraber örgüt ve yönetimde yönetici ve yönetilen arasında ortaya çıkmıştır. Yönetim ile halk arasında iyi ilişkilerin kurulmasını sağlamıştır. Hem örgüt içinden hem dışından yönetime katılmaların olması gerçekleşmiştir. Hedef kitle olan vatandaşın talepleri ve beklentileri yönünde mal ve hizmet üretilmesi, hizmet alanların ve hizmeti sunanların maddi ve manevi açıdan memnun edilmesi gibi faaliyetler üzerinde odaklanılmıştır. Bu durum kamu yönetiminde, hızlı hareket etme ve karar alma, yönetime dinamik ve daha esnek olma, değişen ve gelişen şartların ortaya çıkardığı toplumsal isteklerin karşılanması amacıyla yönelik bir örgütlenme oluşturma gibi faaliyetleri gündeme getirmiştir (Özer, 2006: 4).

Yönetim kavramı genel anlamda hem özel sektör hem de kamu sektöründe yönetim işlevi ile ilgili olarak kullanılır. Buna göre genel olarak yönetimin bir alt dalı olarak kabul edilmesi gereken ve özel sektördeki yönetimden ayırmak için kullanılan kamu yönetimi kavramı, kamusal alandaki etkinlikler ile bu etkinlikleri yürüten örgütü ifade eder. Kamu yönetiminin açıklaması çeşitli anlamlarda ele alınarak yapılır; Hogwood'a göre kuralların ve politikaların uygulanması süreci kamu yönetimidir. Diğer bir tanıma göre yürütmenin üstlendiği görevleri yerine getirme ve yasaların uygulanmasını gözetme sorumluluğu olan kamu yönetimi, devlet bütçesi ile finanse edilen bir sistemdir. Bu sistemde, politikalar, politika oluşturanlar, ilkeler, alt sistemler, çalışanlar, fiziksel imkânlar, teknolojik altyapı, araç gereçler, donanımlar vb. yer alır (Taşdan ve Gül 2013: 55).

Kamu yönetimi kavramının dört temel yönünden ifade edilebilir. Bunlar; işlevsel, yapısal, akademik disiplin ve meslek yönüdür.

i. İşlevsel kavram olarak kamu yönetimi: Kamu politikası kararlarını yasaların öngördüğü kurallar çerçevesinde uygulamakla ilgili süreçtir. Yönetim süreci içinde çoğu durumlarda kamu yönetimi ile ilgili yasalar, kurallar ve genel uygulamalar, bireysel olayların çözümüne ilişkin durumlarda özel kararlara da dönüşür. Standart kamu hizmetlerinin icra edilmesi, yasaların uygulanması ve kamu politikalarının saptanmasında kamu yönetimi önemli bir role sahiptir ve böylece siyasi sürecinin bir yönünü oluşturur.

ii. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi: Yürütmeye ilişkin faaliyetin devlette örgütsel görünümünü yansıtır. Bütün devletler, yasalarla saptanan görevlerini gerçekleştirmek için ulusal, merkezi ve mahalli düzeyde çeşitli teşkilatlanmalara gider. Bu kamu teşkilatlanmaları, siyasi organların yönetiminde kamu hizmetlerini icra eder, kamu politikasını uygular ve devletin toplumla ilişkilerini sağlar. Kamu yönetimi, toplumun devletle ilk iletişime geçtiği örgütsel yapıdır, Anayasa ve yasalarla belirlenen faaliyetleri yerine getirmek bu örgütlerin temel amacıdır. Devlet ve toplum düzeninin varlığı ve devamlılığı her şeyden önce kamu yönetiminin sürekli işlemesine bağlıdır.

iii. Akademik disiplin olarak kamu yönetimi: Kamusal problemlerin çözümüne yönelik olarak analiz ve değerlendirme yapan kamu yönetimi, disiplinler arası köprü görevini yapar ve böylece çeşitli disiplinlerden gerekli olan kısımları alır. Bir disiplin olarak kamu yönetimi, kamu sektörü ile ilgili yönetim düşüncelerini, örgütünü, politikalarını, anlayışlarını, tekniklerini ve sorunlarını inceler. Akademik bir disiplin olarak kamu yönetimi kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan bağı anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden oluşan bir disiplindir. Bu disiplinin uygulamaları ve yönelimleri, devletin yürütmeye dair kolunun daha etkili, faydalı, şeffaf, dürüst, hesap verilebilir, tarafsız ve kamu yararına yönelik olarak işlenmesini sağlayacak fikir, örgüt, personel, kamu politikaları, uygulamalar ile ilgilenmektedir.

iv. Meslek olarak kamu yönetimi: Genellikle sistematik bir bilgiyi ya da kuram üzerine teşkil edilen bir iş veya meslek olarak tanımlanır. Kamu yönetimi mesleğinin elemanı olarak görev yapan personeller, kamu politikalarını belirleme ve

bunları uygulama, planlama, örgütleme, yönlendirme, koalisyon, yönetim, sevk ve idare işlemlerini uzmanı ve idari olarak yürüten kişiler olarak kabul edilir (Eryılmaz, 2014: 12-14)

Kamusal faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sürekliliğini sağlayan örgütü ifade eden kamu yönetimi kavramı, bilimsel, işlevsel ve yapısal anlamda ele alınabilir. Kamu yönetimi işlevsel bir kavram olarak genel kuralları, politikaları ve yasaları yürütme süreci olarak anlaşılırken; yapısal olarak devletin teşkilatlanmış görünümünü yansıtır. Kamu yönetimi devletin gelişmesini yönlendirmek ve yönetmekle görevli olduğu ifade edilebilir (Aydın, 2011: 25)

2.3. Kamu Yönetiminin Amacı

Egemenlik, güçler ayrılığı, denge ve fren mekanizması, bireysel haklar, çoğulculuk, kamu çıkarı, kolektif mallar, bilgiye serbest ulaşım, temsil edilebilirlik, fırsat eşitliği ve eşit muamele gibi değerleri taşıyan kamu yönetimi, temellerini demokratik yönetim rejiminden, anayasal düzenden almaktadır (Zengin, 2009: 5).

Kamu yönetiminin amacı, kamu yararı ilkesine uygun olarak kamusal problemleri çözmek ve kamusal ihtiyaçları gidermek ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakları eşzamanlı bir şekilde harekete geçirmektir. Bundan dolayı kamu kurumları, her zaman verimlilik, kar, büyüme, tercih özgürlüğü ve rekabet gibi güdülerle değil, kamu yararı, fırsat eşitliği, katılımcılık, toplumsal adalet ve hakkaniyet gibi ilkeleri de dikkate alarak özel sektör örgütleri gibi hareket ederler (Taşdan ve Gül 2013: 73).

Kamu yönetiminde ulaşılmak istenen nihai amaç ve sonuç, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde, kamunun faydasına olacak şekilde yürütülmesidir. Bu bağlamda, bir faaliyette kamunun faydasının göz önünde bulundurulması bu faaliyete kamu etkinliği niteliği kazandırmakta ve hizmetin kamu hukukuyla bağdaşmasının bir ölçüsü olmaktadır. Bu nedenle de toplum, kamu yönetiminin etkin ve etkili bir şekilde hizmet üretmesini beklemektedir. Bu tür beklentilere cevap vermek için kamu yönetiminin hizmetin gerektirdiği şekilde örgütlenerek, etkin, etkili, kaliteli ve hızlı hizmet üretilebilmesi ve yaşam kalitesini yükseltilebilmesi gerekir (Çoker, 2005: 4).

Kamu yönetiminin amacı, devletin ve onun idare ettiği halkla ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak olduğu kadar, toplumsal ihtiyaçlara daha hassas ve kamusal siyasaların oluşturulmasını teşvik etmek olmaktadır. Bu amaca hizmet etmek için etkinliğe, verimliliğe ve yönetilenlerin insan olarak ihtiyaçlarını temin etmeye yönelik yönetimle ilgili uygulamalara başvurulmaktadır. Çünkü kamu yönetimi hizmet verdiği toplumun siyasal sisteminin de bir alt sistemi niteliğindedir. Toplumun siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel alt sistemlerini etkilediği gibi siyasal sistemden de etkilenmekte ve bu etkileme sürecinde etkin kamusal siyasaların oluşturulması önem kazanmaktadır (Tortop v.d., 2010: 266).

Birinci aşamada kamu yönetiminin amacı, yönetimi oluşturan unsurlar kapsamında statü, örgüt, işlev ve davranışlarını olduğu gibi ifade etmek ve açıklamaktır. Kamu yönetimi ulusal devlet yönetimini, yerel yönetimleri, kamu iktisadi teşebbüsleri ve benzeri yönetim örgütlerini, yasal, teknik, sosyal, beşeri ve siyasi bütün yönlerini ortaya koymakla işe başlar. Bu kamu yönetiminin tam ve açık bir şekilde tanımlayıcı fonksiyonunu oluşturur. İkinci aşamada kamu yönetimi, yönetim örgütlerinin var oluş nedenlerine açıklık getirerek, bunları geliştirilmesini sağlamak ve işleyişlerini iyileştirmek, kamu politikalarını tahlil etmek, yönetime hakim olan kural ve prensipleri incelemek, örgütlerdeki çalışanların davranışlarındaki ortak noktaları tespit etmek ve bu davranışların arkasındaki gerçek sebepleri araştırmak, somut olayları sistemli bakış kazandırma ve şemalar haline getirmekle ilgilenir. Bu da kamu yönetiminin kuramsal işlevini oluşturur (Eryılmaz, 2014: 13).

Kamu yönetimin özellikle yerine getirmesi gereken olmazsa olmaz amacı, maliyeti ne olursa olsun kamu yararını yeterli ölçüde temin edecek etkili ve etkin hizmet görmektir. Nakite ve gelire çevrilemeyen daha doğrusu para ile ölçülemeyen hizmetleri kapsamında özellikle adalet, savunma, güvenlik gibi kamusal hizmetleri yerine getirmektir. Çağdaş kamu yönetiminde yerine getirilen bir hizmetin objektif, eşit, kurallara uygun ve kamu yararına yönelik olarak yürütülmesi önemlidir. Bu bağlamda kamu yönetimi etkin kamu hizmeti sağlamaya çalışırken sanayi ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik olarak topluma artarak yüklediği sosyal maliyet sorununu da dikkate almak sorumluluğunu gerektirmektedir (Taşdan, 2012: 87).

2.4. Kamu Yönetimini Etkileyen Unsurlar

Kamu yönetiminde, kamu yönetimini büyük ölçüde etkileyen birçok unsurun rol oynadığı söylenebilir. Siyasal, ekonomi ve gelenekler bu unsurların en önemlisi olmuştur. Ayrıca kamu yönetiminin diğer unsurları olarak hukuk ve hukuka ilişkin kuramlar, genel yönetim, devlet memurluğu, mühendislik ve bilim, töre ve felsefi gelenekler ile siyasal ve insancıl ilişkiler değerlendirilmektedir. Kamu yönetimini etkileyen ve karmaşıklaşmasına sebep olan bu unsurlar, genel olarak kamu yönetiminin anlamına göre sınıflandırılmaktadır. Geniş anlamda kamu yönetimi, devletin tüm etkinliklerini kapsarken, dar anlamda kamu yönetimi ise güçler ayrılığı ilkesinde sözü edilen yasama, yürütme ve yargı ilkelerinden biri olan yürütme alanı ile bağdaştırılmaktadır (Tortop v.d., 2010: 267).

Kamu yönetimi; kamu kurumları, halk, kamu politikası, mali kaynak ve kamu görevlileri unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar,

i. Kamu kurumları: Kamu kurumlarının temel görevi kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasıdır. Devlet bu araç vasıtasıyla işleri ve faaliyetleri gerçekleştirir. Devletin işleri yürütmesinde temel araç olan kamu kurumları, hizmetlerin türü ve niteliğine göre bölgesel, merkezi ve mahalli düzeyde olmak üzere teşkil edilmiştir.

ii. Halk: Bu beşeri unsur kamu yönetiminin yani toplumsal yönü oluşturur ve diğer unsurlarına göre daha önemli ve etkileyicidir. Demokratik toplumlarda halk adına seçilen temsilciler, yasaları ve kamu politikalarını belirlemektedir. Temsilciler çalışmalarından ve yerine getirdikleri faaliyetlerinden dolayı halka karşı sorumludurlar ve hesap vermektedirler.

iii. Kamu politikası: Kamu politikası, toplumun sorunları belirleme ve bunların giderilmesini sağlamaktır. Kanun koyma, idari düzenlemeleri oluşturma, alternatif çözüm önerileri arasında tercih yapma ve sorunları giderecek en uygun yol ve usulleri belirleme faaliyetleriyle ilgilidir. Kamu politikası, başta devlet olmak üzere çeşitli devlet organlarının yapmak istedikleri ya da yapmayı tercih ettikleri ve kamu görevlileri tarafından oluşturulan şeyler olarak tanımlanabilir.

iv. Norm düzen: Norm düzeni anayasa, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve idari kararlar ile bunlara ilişkin yargı makamlarının kararları ve içtihatlarından

oluşur. Kamu yönetiminin örgüt yapısını ve işleyişini, ideolojik düşünceler ve siyasi tercihler, anayasa, kanunlar, idari düzenlemeler ve kararlar, düzenlemekte ve yönlendirmektedir.

v. Mali kaynak: Kamu yönetiminin yapacağı işlerin belirleyici unsurunu kamu maliyesi oluşturur. Eldeki mali kaynaklar kamu hizmetlerinin düzeyini ve niteliğini belirler.

vi. Kamu görevlileri: Kamu kurumlarını harekete geçiren ve işleten elemanları kamu görevlileridir. Kamu yönetiminin performansı kurumsal örgüt ile ilgili olduğu kadar büyük ölçüde onu işleten kamu personelinin niteliğine ve tecrübeleriyle de ilgilidir. Bir ülkede kamu hizmetlerinin düzeyi iyi ve tatminkâr olması yönetici kadro, bilgi ve tecrübeleri yönüyle yetişmiş olmasıyla ilgilidir (Eryılmaz, 2014: 14-15).

2.5. Kamu Kurumunun Tanımı ve Niteliği

Kurum kelimesi, birçok kamu örgütünün başlığında yer aldığı gibi, resmi yazılarda da kullanılır. Bu bağlamda, kamu kurumu işlevsel bakımdan uzmanlaşmış bir kamu tüzel kişiliğini belirtir. Fakat kurumun başında kamu nitelemesi olmadan ve tüzel kişilikle ilişki kurulmadan bir organizasyon, örgüt, kuruluş, daire, olarak da ifade edilir. Kurum kelimesi devlet daireleri anlamında olup, tüzel kişiliği olan ve olmayan her türlü kuruluşu kapsar. Kamu kurumu belirli bir kamu hizmetini gerçekleştirmek üzere meydana getirilen bir kamu örgütüdür. Günümüzde pek çok kamu hizmeti ve işi bu usulle yerine getirilir. Kamu kurumunu niteleyen, tüzel kişilik imtiyazıdır. Yalnız tüzel bir kişiliği olan kamu örgütü ve birimi, kamu kurumudur. Kamu kurumu kendisine tüzel kişilik tanınmış bir kamu kuruluşudur. Kamu kurumu biçiminde örgütlenen hizmet kendine özgü bir kimlik ve belirginlik dolayısıyla bir ölçüde otonomi kazanır. Kendine özgü, ayrı bir kişilik kazanan söz konusu hizmet, bunun sonucu kararları kendi adına alır. Devletten ayrı mal varlığına veya bütçeye sahip olur. Devletten ayrı bir tüzel kişiliğe ve bütçeye sahip olan, kararlarını kendi adına alan, böylece kendi kendini yöneten kamu kurumları, bu yüzden yerinden yönetimin bir türü kabul edilir (Örnek, 1992: 154-158).

2.6. Kamu Yönetimi Bilimi

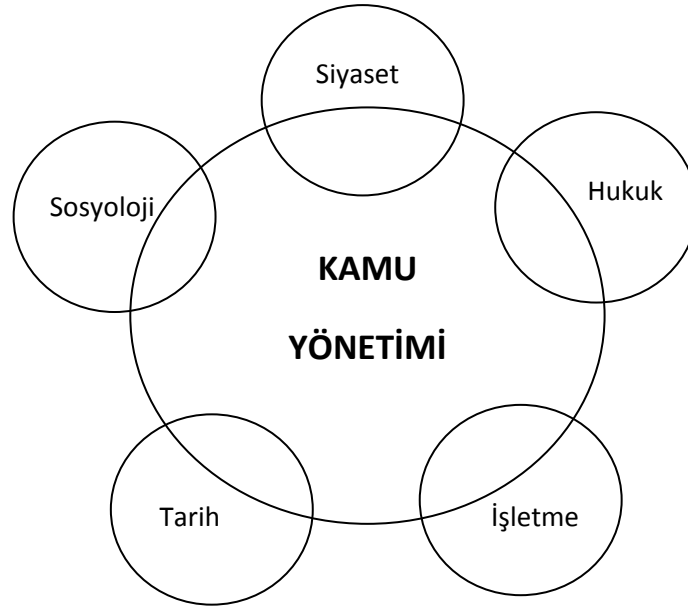
Sistemli bilgiler bütününe bilim denir. Bir çalışma alanı ya da konu evrensel bir dizi yasaların bulunması halinde bilim olarak değerlendirilebilir. Toplumsal bilimlerin içerdiği yasalar genellikle evrensel olmaktan çok, bir takım ayrıcalıkları olan ilkeler durumundadır. Bu kapsamda kamu yönetimi birtakım genel ilkelere ve yasalara sahip olmanın yanında özellikle geleneksel bir görünüm sergiler. Kamu yönetimi; bilimler, hukuk, ekonomi, sosyoloji ve sosyal psikolojiyle yakın ilişki içindedir. Kamu yönetiminin birbiri içine girmiş iki amacı olabilir. Bunlar,

Birinci amaç: Örgütler içindeki bireylerin ne şekilde davrandıkları ve nasıl çalıştıklarını belirlemek, örgütle bireylerin arasındaki ilişkilerin uyumlu olabilmesi için neler yapılabileceğini, kurumların en etkili bir şekilde nasıl örgütlenmeleri gerektiğini saptayarak uygulamaya dönük fikirlerde bulunmak biçiminde ifade edilebilir. Bu amaç kamu yönetiminin sanatsal yönünü oluşturmaktadır.

İkinci amaç: Etkili bir örgütlenme ve idare ile ilgili tekniklerin sağlam ilkelere dayandırılmaları gerekmektedir. Yani kamu yönetimi disiplinini ilkelerin varlığı ve araştırılması oluşturmaktadır.

Kamu yönetimi, örgüt sorunlarını gözlemlediği ölçüde bir bilim, yöneticilere bir sorunu çözmek üzere görüşlerde bulunduğu ölçüde de bir sanattır (Ergün ve Polatoğlu, 1988: 7).

Disiplinler arası bir yaklaşımla kamu yönetiminin bilimsel bir şekilde incelenbilmesi gerçekleştirilebilecektir. Kamu yönetimine yakın bilim dallarını ayrı ayrı ele alındığında ve kamu yönetimiyle bağları incelendiğinde Şekil 2.1. de sunulan sıralı ilişkiler ortaya çıkacaktır.



Şekil 2.1. Kamu Yönetimi İle İlişkili Bilim Dalları

Kaynak: Eryılmaz, 2014: 85

İşletme ile ilişkisi: kamu yönetimi bilimi ile işletme biliminin çok ortak yönü bulunmaktadır. Benzer alan konularını kamu ve özel gibi farklı sektörlerde inceleme konusu yaparlar. Ancak ilgilendiği sektör kapsamına göre kamu yönetimi ve işletme yönetimi olarak belirtilir. Bütün yönetimlerde geçerli temel fonksiyonlar planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontroldür (Aydın, 2011: 27).

Sosyoloji ile ilişkisi: Sosyoloji psikolojiden farklı olarak, kişiler yerine gruplar üzerinde durur. Sosyoloji, otorite ve komuta sorunlarını, iş bölümünün sonuçlarını, bir grup içinde ve gruplar arasında iletişim usulleri kurumsal açıdan ele alırsa inceleme olanağını sağlar (Tortop v.d., 2010: 22).

Siyaset ile ilişkisi: Kesin bir sınırı siyaset ile yönetim arasında çizmek mümkün değildir. Yönetim ve hükümet birbiri ile ilişkilidir. Siyaset Bilimi, geleneksel olarak yetkilerin yönetimi idare edenlere yönetilenler tarafından devredilmesi olayını ve bunların birbirleri ile olan bağı ve yetkilerin kullanımını inceler (Tortop v.d., 2010: 23). Siyaset bilimiyle, kamu yönetiminin incelediği konular içinde ortak noktalar bulunmaktadır. Siyaset bilimi ile kamu yönetimi temel alanları arasında merkezi idare, bölgesel ve yerel kuruluşlar, hükümetlerin işlevleri, bürokrasi, kamu politikası gibi konular yer almaktadır. Kamu yönetimi, bu ortak

noktalar ve temel alanlar doğrultusunda yönetim ve örgütlenme ilkeleri, yönetime ilişkin düşünceler, insan kaynakları, yönetimin denetlenmesi, bürokratik yapı ve davranış ile bunların incelenmesine verdiği önem nedeniyle siyaset biliminden farklı yönere sahiptir.

İdare hukuku ile ilişkisi: Devlet ile olan bağ, yerel çıkarlar ve kişiler olmak üzere yönetimin görevleri iki ayrı açıdan değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi, yönetim bilimi kapsamında devletle olan ilişkileri, ikincisi ise; idare hukukunun kapsamında yerel çıkarlar ve kişilerle olan ilişkilidir (Tortop v.d., 2010: 19). Hukuk devletin temel ihtiyaçlarından biri olarak idare hukuku normatif bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarının ve buralarda çalışan personelin eylem ve işlemlerinde uyulan ve uyulması gereken kurallar idare hukukunun inceleme konusu olmuştur. Bu kurallar, anayasa hükümleri, kanunlar, tüzük ve yönetmeliklerin idari kararlardır. İdare hukuku, bu kurallara ve kararlara göre yönetimi ve yönetsel faaliyetleri değerlendirir. O, daha çok yönetimin biçimsel yürütülmesiyle ilgilenir. İdare hukuku yönetimin hukuksal yönü ile yargısal denetimine ağırlık vermektedir.

Tarih ile ilişkisi: Her sosyal bilim gibi kamu yönetiminin de bir yönü tarihtir. Kuşkusuz gelecekteki gelişmeleri yönlendirmede önemli yararlar sağlayacak olan bir toplumdaki yönetim teorilerinin nasıl doğduğu, geliştiği, yenilendiği ya da niçin çöktüğü konusundaki sebep-sonuç ilişkilerini değerlendirmektir. Bir toplumun geçmişteki yönetimine ilişkin değerleri, yaklaşımları ve tarihi yöntemi kullanarak, kendi içinde daha sonra çağdaşları, günümüzdekileri ile karşılaştırmak suretiyle ve yönetim düşüncesinin gelişmesine katkı sağlamak maksadıyla “Yönetim Tarihi” adında bir bilim dalı ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2014: 87- 92).

2.7. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı

Yakın zamana kadar hakim olan geleneksel yönetim anlayışının temel özelliklerine kısaca değinmek gerekirse bunları şu şekilde sıralanabilir (Balcı, v.d., 2003: 28).

Yönetim, yapısal anlamda örgütlenmesini Weber'in sistematize ettiği bürokrasi modeline uygun olarak gerçekleşmiştir. Bu model kuralcı ve şekilci olup, katı hiyerarşi ve merkezîyetçiliğe dayanan yönetimde tarafsız, hizmette verimli ve etkinliği sağlayacağı varsayılmıştır. Hâkim anlayış, devletin direk kendi örgütleri

eliyle kamusal mal ve hizmet üretimini sağlamsı gerektiği düşüncesindedir. Devlet sosyal ve ekonomik alanda refah devleti anlayışının da etkisiyle ağırlık kazanmıştır. Karşımıza siyasi ve idari konuların birbirinden ayrılabilceği hususu çıkmaktadır. Siyasilerin yetkileri ile belirlenen politikaları ve stratejileri kamu yönetimine uygulamaktır. Bu bağlamda kamu yönetiminin denetim altına alınmasıyla ve siyasilere karşı sorumluluğu sağlanmıştır. Kamu yönetimi özel sektörün yönetiminden oldukça farklıdır. Kamu yönetiminin, özel sektör yönetiminden farklılaştığı kendine özgü nitelikleri bulunmaktadır. Bu nitelikler; yasallık (örgütlenme ve işleyişin ayrıntılı kurallara dayanması), tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamusal mallar, kamusal sorumluluk, siyasal çevre, kamu gücü gibi kendine özgü niteliklerdir (Eryılmaz, 2014: 70).

Yeni yaklaşımlar geleneksel kamu yönetiminin mevcut bu özelliklerini bu şekilde tanımladıktan sonra bunların en başta Weber tarafından ortaya atılan ve yönetimlerin hiyerarşik ve bürokratik yönetim ilkelere göre örgütlenmesini öngören bürokratik yönetim ilkesinin artık mevcut sorunların çözümünde yeni yönetim anlayışına göre yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Geleneksel kamu yönetiminin çalışmaları kapsamında yönetimin kendisini siyaset içinde bulmaktan kurtarması gerektiği, mal ve hizmetlerin bürokrasi aracılığı ile doğrudan sağlayıcısı olmaktan vazgeçilmesi, yönetimin liderliğini korumaya yönelik politika ve stratejileri yürütmeye yönelik bir araç olmaktan çıkması ve yeni bir bürokrasinin oluşturulması gibi yöntemlerin gerektiğini ön görülmüştür (Tortop v.d., 2010: 300).

2.8. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

1980'lerin başından beri birçok gelişmiş ülkede kamu sektörü örgütü büyük bir değişim içine girmiştir. Kamu yönetimi alanında egemen olan geleneksel hiyerarşik bürokratik sistem ve yönetim anlayışı değişmektedir. Piyasa merkezli ve daha esnek bir kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmaktadır. İdeolojik, ekonomik ve siyasi alanlarda ortaya çıkan bu durum değişimlerin bir yansıması olarak çıkmıştır. Vatandaş ve devletin rolleri bu alanlardaki değişimlerin oluşturduğu yeni ortamda yeniden tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, yönetim işlevini gerçekleştirme yöntemlerinde de bir değişiklik ihtiyaç hale gelmektedir. Kamu sektörünün örgütünde kamu yönetimi alanındaki değişiklikler sebebiyle hem yönetim anlayışı hem de yönetim yapılarının değişmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Gerçekleştirilen

reformlar geleneksel bürokratik yapı ile hizmet sağlamaktan daha ziyade piyasa odaklı bir anlayışı ifade etmektedir. Kamu sektöründe piyasa anlayışının egemen kılınması ve özel sektör yönetim uygulamalarının aynı zamanda kullanılmaya başlanması “Yeni Kamu Yönetimi” diye tanımlanmaktadır (Gözel, 2003: 196).

Kamu yönetimi; katı, hiyerarşik ve bürokratik yapıdan, esnek, piyasa tabanlı yapıya dönüştürülmüştür. Bu durum basit bir değişiklik olarak yönetim tarzında algılanmamış, genelde uzun süredir birçok ülkede egemen konumda olan klasik kamu yönetiminde bir anlayış değişikliği olarak görülmüştür. Zamanla geleneksel yaklaşım, çoğunlukla teorik ve pratik temelde değerlendirilmiş ve kamu yönetiminde bu kuram ve disiplin imajını kaybetmeye başlamıştır. Bu nedenle geleneksel kamu yönetimine ve onun sınırlı doğasına, kültürüne ve ilkelerine yeni kamu yönetimi, yeni anlayış ve meydan okuma olarak ortaya çıkmıştır (Özer, 2005: 4).

Bu bağlamda yeni kamu yönetiminin temel yaklaşımları; yeniden tanımlanan kamu sektörü faaliyet alanı ve kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin alternatif yöntemler uygulayarak sunulmasıdır. Yönetim anlayışında ve kamu yönetiminin yapısında değişikliklerin olmasıdır. Siyaset-yönetim ilişkilerinin yeniden düzenlenmesidir. Kamusal sorumluluk ve denetim anlayışında değişikliklerin gerçekleşmesi, kamu yönetimi ile özel yönetimin işbirliği içine girmesi ve birbirine yakınlaşması biçiminde belirtilmektedir. Yeni kamu yönetimini de bu yaklaşımları netleştirebilmek için sekiz ana öge sunulmaktadır. Bunlar, yetki devri yaparak otoritenin aktarılması ve esnekliğin sağlanması, performansın artırılması, sorumluluğun ve denetimin sürdürülmesi, seçeneklerin geliştirilerek rekabet ortamının oluşturulması, hizmet sorumluluğu bilincinin artırılması, insan kaynakları yönetiminin geliştirilerek etkin şekilde kullanılması, iletişim ve haberleşme teknolojilerinden yararlanılması, icra edilen faaliyetlerin ve bunlarla ilgili eylemlerin kalitelerinin yükseltilmesi ve yönlendirici fonksiyonlarının güçlendirilerek etkinliğinin artırılmasıdır (Tortop v.d., 2010: 326).

2.9. Yeni Kamu Yönetiminin Temel Özellikleri

Yeni kamu yönetiminin dayandığı özellikleri dört temel grupta incelemek mümkündür. Bunlar,

i. Weber'in bürokrasi modeline dayalı örgütsel yapıya karşı çıkararak esnek örgütlenme, yumuşak hiyerarşiyi ve yerinden yönetimi önerir.

ii. Müşteri odaklı hizmet yaklaşımına ve piyasa sistemine önemine vurgu yaparak hizmette niteliğe ve verimliliğe önem verir.

iii. Sadece siyasi otoriteye karşı sorumlu yönetim anlayışı yanında vatandaşa karşı da sorumlu yönetim anlayışını ve yönetimde şeffaflığı savunur.

iv. Devletin faaliyet alanını daraltır (Eryılmaz, 2014: 53-54).

Devletin faaliyet alanının daraltılması konusunda yeni yönetim anlayışını savunanlar devlete şu rolleri belirlemiştir. Devlet bizzat mal ve hizmet üreten olmak yerine üretici kuruluşlara alt yapıyı hazırlamalı ve firmalar arasındaki rekabeti geliştirmelidir. Vatandaş tarafından bürokrasinin denetimine imkan sağlanmalıdır. Performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken husus girdilerden çok çıktılara kaydırılmalıdır. Vatandaşlar müşteri olarak karşılanmalı ve onlara farklı alternatifler sunulmalıdır. Sorunlar önceden ön görülmeli ortaya çıkmadan önce çözüm yöntemleri belirlenmelidir, katılımcı anlayış ve yerel yönetimlerle yerinden yönetim teşvik edilmelidir. Piyasa mekanizmalarının kullanılması tercih edilmeli teşvikler arttırılmalıdır ve kamu hizmetlerin sağlanmasında tekel olmamalı, tam tersine kendisi ile özel ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği görevi yapmalıdır. Görüldüğü üzere yeni kamu yönetimi yaklaşımı; hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve performans hedefleriyle çıktılara vurgu yapılması yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamına girmektedir (Balcı, v.d., 2003:35).

Örgütlerin açıklanmasında son dönemde uygulanan yöntemler incelendiğinde yeni bir anlayışın meydana geldiği görülmektedir. O da, kamu ile özel sektör örgütleri arasında artık çok fazla fark kalmadığı ve bu bağlamda örgütsel incelemeler ve tahliller yaparken benzer bağlar oluşturulabileceği doğrultusundadır. Burada ana hedef özel sektör iş yönetimi ile kamu hizmetleri yönetiminin arasındaki ayrılıkların en aza düşürmektir. Bu yaklaşım yeni Taylorcu bir kimliğine ve

yaklaşımına eğilimli olduğu gözükmektedir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımının ön gördüğü özellikler kapsamında kamu yönetiminde performansa dayalı yönetim, stratejik yönetim ve vizyon, şeffaflık, verimlilik ve etkililik, hesap verilebilirlik, katılımcı anlayış ve yerelleşme, piyasa mekanizmasının serbestliğine, vatandaş odaklı hizmet anlayış gibi ilkeler olmalıdır (Çevik, 2012: 72).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetimini işletme yönetim tekniklerine göre düzenlemeyi amaçlayan daha katılımcı, şeffaf, esnek ve performans odaklı bir yönetimi öngören yeni bir modelidir. Yeni kamu yönetimi anlayışının genel çerçevesini belirleyen Tablo 2.1. de sunulan unsurlar yanında yeni kamu yönetimi; yönlendiren, saydam, hesap verebilir, açık, vatandaş odaklı, piyasa merkezli, etkin, verimli ve tutumlu, bilgi ve iletişim teknolojileri ile destekli, bir yönetim anlayışıdır. Yeni kamu yönetimi anlayışının personel, örgüt, finansman ve yönetim bakımından dayandığı temel yönelimler geleneksel kamu yönetiminden de farklı olacaktır (Eroğlu, 2010: 228).

Tablo 2.1. Geleneksel Yönetim İle Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim Anlayışı	Yeni Yönetim Anlayışı
Yapı	Katı Örgüt Yapısı Merkeziyetçi Katı Hiyerarşi Geniş Merkez Hizmet Devleti Büyük Ölçekli Yapı Bürokrasi Yönelimi	Esnek Örgüt Yapısı Adem-i Merkeziyetçi Yumuşak Hiyerarşi Dar Merkez-Geniş Çevre Minimal Devlet Küçük Ölçekli Yapı Piyasa Yönelimi
Roller İlkeler Politikalar	Yönetim Örgüt Merkezli Kurallara Bağlı Yakından Kontrol Sevk ve İdare Sabit Ücret Bürokrat Tipi Yönetici Az Yetkili Yönetici Gizlilik Hizmetlerde Nicelik Üst Yöneticiye Bağlı Değerlendirme Kapalı Enformasyon Kanalları Yetkiyi Toplayan Risk Almakta İsteksiz Kuralcı ve Kırtasiyeci Girdi ve Süreç Odaklı Birey Yönelimli	İşletme Müşteri- Vatandaş Merkezli Performans Hedefli Denetim Yönetişim Performansa Bağlı Ücret Girişimci Yönetici Yetkilendirilmiş Yönetici Şeffaflık Hizmetlerde Kalite Çok Yönlü Değerlendirme Açık Enformasyon Kanalları Yetkiyi Paylaşan Risk Almakta İstekli Vizyon Sahibi ve Esnek Çıktı ve Sonuç Odaklı Ekip Yönelimli

2.10. Kamuda Yönetişim

Yönetişim kavramı kamu yönetiminde de yaygın bir biçimde kullanılmasına karşın kavramın ne ifade ettiği çok anlaşılır değildir. Kavram olarak geleneksel kullanımı ve sözlük anlamı “yönetim-idare” ile eş anlamlıdır. Fakat yönetişim hâlihazırdaki kullanımıyla yönetim anlamında kullanılmamaktadır. Bu görüşe göre yönetim kavramı devlet merkezli yönetim biçimini tasvir etmektedir. Oysaki yönetişim kavramı yönetim kelimesinden daha geniş olup bir dizi aktörler, süreçler ve merkezi yönetimin birincil olmaktan çıkıp diğer aktörlere göre aynı olduğu bir durumu ifade etmektedir. Kamu yönetimi bağlamında yönetişim kavramı en az altı farklı şu şekilde sıralanmıştır. Minimum devlet olarak yönetişim, şirket yönetişimi, yeni kamu işletmeciliği olarak yönetişim, iyi yönetişim, sosyo-sibernetik olarak yönetişim, kendiliğinden organize ağlar olarak yönetişim. Genel olarak bütün bu kullanımlarda, yönetişimin özel sektör ile kamu kesimi arasındaki sınırların belirsizleştiği, devlet otoritesi ve yaptırımlarına dayanamayan, çoğulcu yönetim biçimlerinin ve aktörlerinin etkileşimiyle ortaya çıkan yeni bir yönetim modeli olduğuna ilişkin temel bir anlayış bulunmaktadır. Bütün bu tartışmalar yönetimin değişen anlamına, yeni yönetim süreçlerine ve kamu düzenine işaret etmektedir (Balcı, v.d., 2003: 40).

Yönetişim, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum örgütlerini kapsayan karışık bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı ilişkilerini söylemek için kullanılan bir kavramdır. Burada geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dahil edilmesi kapsamında merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum örgütleri, özel girişimciler ve kar gütmeyen örgütleri içermektedir. Yönetişim kavramı, toplumu yönlendirmek ve yönetmek konusunda sorumluluk dengesinin devletten sivil topluma doğru kaymakta olduğuna işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle devletin ve siyasal iktidarın faaliyetleri ile sınırlanan kamu yönetimini artık özel sektör ve sivil toplum örgütlerini bunlarla birlikte yönetimin vazgeçilmez aktörleri olarak benimsemektedir. Burada çok aktörlü bir yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 2014: 60).

Yönetişim kapsamında eşitlik ilkesini devlet, özel sektör ve kar amacı gerçekleştirme amaçlamayan üçüncü sektör kuruluşlarının hepsinin arasında bulunduğunu öngörmektedir ve bu sistemde biri diğerine üstün değildir. Yönetişim

sürecine kamu yönetiminin yanında özel sektörün temsil edeceği ve küreselleşme sürecinde yerli-yabancı, özel sektör ayrımının kalkacağı için de çok uluslu sermayede katılabilecektir. Kar amacı gerçekleştirilmeyi amaçlamayan ve ticari bağları olmayan çeşitli toplumsal örgütlenmeleri kapsamaktadır. İşveren dernekleri, işçi konfederasyonları, meslek odaları, dernekler, vakıfları içermektedir. Tüm bunlar genelleştirildiğinde vatandaşların ve kurumların çıkarlarını iletebilecekleri, hukuk haklarını kullanabilecekleri ve yükümlülüklerini yerine getirebilecekleri ve farklılıkları azaltabilecekleri araçlar, süreçler ve kurumlar yönetim kapsamındadır (Tortop v.d., 2010: 345)

Bu kapsam çerçevesinde süreç olarak yönetim, sivil toplum örgütlerinin belirleyici hale gelmesini de öngörmektedir. Buna göre toplumsal amaçları belirleme ve bu amaçları gerçekleştirme fonksiyonunu sivil toplum örgütleri gerçekleştirecektir. Devlet ya da kamu yönetimi de geleneksel siyasi otoritesini, toplumsal amaçların sivil toplum örgütleri tarafından belirlenip gerçekleştirilmesi için gerekli imkânların ve imtiyazların artırılması yönünde kullanacaktır (Şaylan, 2000: 20).

Yönetişim ile hedeflenen devletin üstüne düşen düzenleyici rol çerçevesinde belli bir kamu hizmeti alanında karar organlarında o hizmet alanındaki hem kamu örgüt ve bireyler hem de toplumdaki örgüt ve bireyler rol almalı ve kararları birlikte vermelidir. Böylece demokrasinin yol almasında ve vatandaşın katılımının sağlanmasında yönetim yaklaşımı önemli destek ortaya koymaktadır (Çevik, 2012: 36).

2.11. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları Arasındaki İlişki

Öncelikle yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki ortak taraflara değinmekte fayda bulunmaktadır. Her iki öge örgüt çalışanlarının belirli hedeflere sevk edilmesi ile ilgilidir. Her iki ögede de sevk etme ve etkileme yaparken bir güç uygulama söz konusudur. Hem yönetici hem de lider birlikte çalıştığı kişilerle samimi bir ilişki tesis ederler. Her iki durumda da örgütsel hedefleri faal bir şekilde yerine getirme ve bu hedefler istikametinde çalışanları motive etme ve kaynakları harekete geçirme gayreti bulunmaktadır (Taşdan ve Gül, 2013: 43).

Massie ve Douglas'a göre yöneticilik ve liderlik arasındaki bağda, yöneticilik liderlikten daha kapsamlı bir anlama ve etki alanına sahiptir. Liderlikte özellikle davranışsal taraf, etkileme ve sevk ile hedef ve talepleri etkin idare süreci ağır basarken; yöneticilikte davranışsal, örgütsel ve işle ilgili yönler ve özellikler öne çıkmaktadır. Eraslan'a ise liderlik ve yöneticilik iki farklı ve birbirini tamamlayıcı eylem sistemidir (Taşdan ve Gül, 2013: 44).

Yönetici konumunda olduğu halde iyi bir lider olmayan kişiler olabilir. Önemli olan bir yöneticinin aynı zamanda etkili, ilgi uyandıran bir lider olmasıdır. Örneğin bir ustabaşı ve genel müdür yöneticilik yapabilir. Fakat bazı ustabaşların büyük ölçüde liderlik yeteneğine sahip olduğu ve liderlik yaptığı, buna karşılık bazı genel müdürlerin çok az liderlik yeteneğine sahip olduğu ve liderlik yaptığı ifade edilebilir. Bu bağlamda iyi bir lider ve yönetici özelliğine sahip ustabaşının genel müdür yapılırsa başarılı olacağı söylenemez. Her yönetici lider olamaz, fakat her lider yönetici olabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 165).

Yöneticinin ilgi alanları günlük faaliyetlerinin devam ettirilmesi, işin gerçekleştirilmesi, sonuçların incelenmesi ve verimlilik oluşturur. Lider ise özellikle kişisel ve kişiler arası ilişkiler, geleceğe konsantre olma, değişim ve gelişme, kalite, etkinlik ile ilgilenir. Lider kurumun tüm üyelerine aidiyet duygusunu ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek imkânların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir. Yönetici kurumun faaliyetlerinin yürütülmesini sağlarken lider onun faal çalışmasına yardım eder. Bir başka ifadeyle lider doğru olan şeyleri yapmayı amaçlarken, yönetici işleri doğru yapmaya konsantre olur (Genç, 2007: 44).

Yöneticilik görevi almış olan kişiler güçlü birer liderlik sergileyemeyebilirler, güçlü bir lider de iyi bir yönetici olamayabilir. Ancak, bu iki nosyon birbirlerinden üstün değildir. Bu iki nosyon aslında birbirlerinden farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı kavramlardır.

Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Kavramı Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik Kavramı	Liderlik Kavramı
Yöneticiler “süreçlere teslim” olur.	Liderler “süreçlere hakim” olur.
Yönetici bir kopyadır.	Lider orijinaldir.
Mevcudu sürdürüne yönetici denir.	Bir değişimi başarana, değişimi harekete geçirene lider denir.
Yönetici gelenekçidir.	Lider yenilikçidir.
Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır.	Lider insanlar üzerinde yoğunlaşır.
Yönetici denetime güvenir.	Lider güven esinler.
Yönetici dar fikirlidir.	Liderin geniş bir perspektifi vardır.
Yöneticinin gözü her zaman kar ve zarar üzerindedir.	Lider daha geniş bir bakış açısıyla gözleri ufukları tarar.
Yönetici işi doğru yapar.	Lider doğru işleri icra eder.
Yönetici kendi isteklerini zorla gerçekleştirmeye çalışır.	Lider kendi isteklerini başkalarının arzusu haline getirir.
Yöneticilik bir iş kariyer uygulamasıdır.	Liderlik insanları etkileyebilme ve eyleme geçirebilme işidir.
Yöneticilik biçimsel bir örgüt yapısı içinde oluşur.	Lider için biçimsel bir örgüt yapısı şart değildir.
Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en faal şekilde uygulanması ile ilgilidir.	Liderlik hedeflerin ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin tespit edilmesi ile ilgilidir.
Yöneticinin insanları etkilemekte kullandığı araç bulunduğu makama verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır.	Liderin insanları etkilemekte kullandığı araç bireysel nitelikleri ve tavırlarıdır.
Yöneticinin kadro ve görev tanımı vardır.	Liderin kadro ve görev tanımı yoktur.
Yöneticilik eğitim, hesap, ölçme, istatistik, yönetmelik, ilkelerine dayanan “bilimsel” yanı ağır basan bir iştir.	Liderlik insanları kendi istekleri ile eyleme sevk edebilme, insanlara geleceğe bakarak elde etmeye değer saydıkları hedefler verebilme, vizyon oluşturabilme yani “sanat” yanı ağır basan bir iştir.
Yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşma işidir.	Liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
Yöneticilik strateji, strüktür (yapı) ve sistemler olmak üzere 3S’ye dayanarak iş becerme işidir.	Liderlik 4S’yi oluşturan tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayanarak insanları idare etme işidir.
Yöneticilik karışık çevre koşulları içinde örgütün kararlı ve tutarlı sonuç üretmesiyle ilgilidir.	Liderlik örgüte yeni vizyon vererek yeniden örgütlenme ve yapılanmayı gerçekleştirmekle ilgilidir.
Yöneticiliğin anlamı yerine getirmek, sorumluluk taşımak (üstlenmek) ve yürütmektir.	Liderlik anlamı etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet yürütmektir.
Yöneticiler örgütsel yapıda sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirler.	Liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bunların eyleme dönüşmesiyle ilgilenirler.

Tablo 2.2.' nin devamıdır.

Grubu etkileme süreci içinde yöneticiler güçlerini buldukları mevkilerden alır, yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetkidir.	Liderler güçlerini kişisel yapılarından ve gördükleri desteklerden alırlar.
Yöneticilik, örgütün temel amacı olan hizmet ya da mal üretimi amacıyla gerekli kaynakların bir araya getirilmesini sağlamaktır. Bu işlevleri hiyerarşik otoritesini kullanarak yerine getirir.	Liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir.
Yöneticiler kısa vadeli görüşe sahiptir, nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar, her zaman gözlerini tabanda gezdirir, klasik anlamda iyi bir askerdir, düşünceleri doğrudur, mevcut durumu kabul eder.	Liderler uzun vadeli perspektife sahiptir, neden ve niçin soruları önemlidir, gözlerini yatay düzlemde gezdirir, kendisidir, doğru düşüncededir, mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Genç, 2007: 45; Koçel, 2013: 574; Demir v.d., 2010: 131; Keçecioğlu, 1998: 10; verilerine dayanılarak yapılmıştır.

2.12. Kamu Yönetiminde Yöneticilik ve Liderlik

Katılımcı yönetim modeli istikametinde yaşanan değişimler, beraberinde kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine ve kamu yönetişimine doğru bir değişime yönelirken, kamu yönetiminde liderlik davranışlarının da önemli değişimlere neden olmuştur. Yönetici yerine ya da bu kavramla beraber girişimci lider, yönetici liderlik gibi kavramlar da bu değişim sonucu kullanılmaya ya da yönetimin önemli bir işlevi olarak görülmeye başlanmıştır (Taşdan ve Gül, 2013: 39).

Kamusal liderliğin üç temel işlevi şu şekilde sıralanmıştır;

Birinci işlev: Örgüt ve çalışanları toparlayıcı, birleştirici, aksiyona geçirici ve güdülenici bir vizyon oluşturmak ve bu konuda amaç birliği sağlamaktır.

İkinci işlev: Ortak paylaşılan amaçları yerine getirmek ya da standartları yakalamak için grup içi birlikteliği, takım ruhunu ve güvenini sağlamaktır.

Üçüncü işlev: etkili olarak eylemlerde bulunarak, ortak amaçların yerine getirilmesine başarı göstermek ve başarılı sonuçlar kazanmaktır. Her üç işlevde de, vizyon oluşturma ve vizyona odaklanma, örgütlenme, planlama ve yönlendirme, çalışanlara yetki, güç devri, kararlara katılım sağlama ve problem çözme süreçleri, etkili bir grup çalışması, ekip ruhunu oluşturma ve bunu devamlılığını sağlama gibi fiiller ve özellikler öne çıkmaktadır (Taşdan ve Gül, 2013: 42).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANSIN KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ

3.1. Performans Tanımı ve Kavramı

Performans kelimesi, herhangi bir faaliyetin, hizmetin yerine getirilmesi, malın üretilmesi anlamına gelir. Performans genellikle, belirgin koşullara göre bir faaliyetin tamamlanma düzeyi ve çalışanın davranış şekli olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile performans, genel olarak hedefler içeren ve programlanmış bir etkinlik neticesinde kazanılanı nicel olarak tanımlayan bir kavramdır. Bu bağlamda, başarmak için olan bir amaca ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Performansın değişik tanımlara göre değerlendirildiğinde, bu tanımın hem amaçlara ulaşım seviyesini hem de amacı elde etme gayretlerini etkinlik ve verimliliğini içerdiği görülmektedir. Amaçlara yetişmek için kullanılan kaynakların ne kadar faydalı kullanıldığı, iş tamamlama davranışımızın ne kadar doğru olduğu, çalışmalar sonucu elde edilen neticelerin bizi amaca ne kadar yakın hale getirdiği gibi konularda da performans tanımının içinde yer almalıdır (Şentürk, 2006: 7).

Performans genel anlamda belirli bir amaca doğru olarak yapılan planlar istikametinde kazanılan noktayı, diğer bir ifadeyle ulaşılan kalite ve nicelik yönleri ile tanımlayan bir kavramdır. Başka bir söylem ile tespit edilmiş olan bir amaca elde etme seviyesinin tespitidir. Bu salt ya da göreceli olarak değerlendirilebilir. Genel kabul gören tanıma göre performans, bir faaliyeti gerçekleştiren bir kişiyi, bir grubun ya da bir girişimin o faaliyetle hedeflenen amaca yönelik olarak nereye ulaşabildiğini, başka bir ifadeyle neyi gerçekleştirebildiğinin nesnel olarak ifadesidir. Performans tanımı, en genel anlamı ile belirli bir amacı elde etmek için önceden tasarlanmış ve tespit edilmiş bir işin neticesinde elde edileni, sayısal olarak ve kalite açısından ortaya koyan bir kavramdır (Akçakaya, 2012: 173).

Performans, bir hedefe ulaşmak için gösterilen çalışmaların toplamıdır. Bu bağlamda performans; “vazifenin gereği olarak, önceden saptanan kriterleri karşılayacak şekilde vazifenin tamamlanması ve hedefin gerçekleştirilme derecesi”

olarak tanımlanabilir. Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde de performans; “iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi” olarak ifade edilmiştir (Coşkun ve Şekercioglu, 2011: 45).

Örneğin bir tiyatro oyuncusunun sahnede ortaya koyduğu başarılı veya başarısız faaliyet onun performansıdır. Bir tiyatro gösterisinde hedeflenmiş veya tasarlanmış olan oyunun başarılı bir şekilde sergilenmesidir. Gösterinin nitel sonucu olarak; izleyenlerin beğenisi veya az alkışlama suretiyle gösterdiği tavır, gösterinin nicel sonucu olarak da; bilet satışlarının artışı veya azalışı şeklinde ortaya çıkar (Altıntaş, 2008: 3).

Performans insan yaşamında ve iş yaşamında her zaman karşılaşılan fakat ifade edilmesi, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavramdır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için performans kavramının hedefine göre ifade edilmesi gerekmektedir. Literatürde performansın amacıyla ilgili birçok tanımlamaya rastlanmaktadır. Performans, birey için anlam ifade eden hedeflerin planlanmış günlük programlarla adım adım yerine getirilmesidir. Vazifenin gereği olarak önceden saptanan standartlara göre davranışların sergilenmesi ve beklenen hedefleri elde etme derecesidir. Belirlenen şartlara göre bir faaliyetin gerçekleştirme düzeyi veya çalışanın tavrı olarak ifade edilebilir. Bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen işi gerçekleştirmek suretiyle elde ettiği neticelerdir. Bu neticeler olumlu ise, çalışanın kendisine verilen iş ve sorumlulukları başarıyla gerçekleştirdiği ve bu nedenle yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Uzoğlu, 2011: 2-3).

Performans; çalışanın görevini yaparken daha fazla gayret harcamaya, verilen görevi arzu edilen standartlarda gerçekleştirebilme hünere göstermeye, zorlar, görevin bizzat çalışanlar tarafından tamamlanmasına, örgütü çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve çatışmaları engelleyebilecek bir hava oluşturmaya zorlar. Ayrıca çalışanların beklentisinin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması gibi özelliklerinden dolayı günümüz örgüt yönetimleri tarafından özümşenen ve gerekliliklerini gerçekleştirmeye çalışan bir kavramdır (Özer, 2009: 5).

3.2. Performansın Unsurları

Performansın unsurları, arz edilen mal ve/veya hizmetin kaynağı, kamu kesimi ve özel sektör faktörlerine göre de çeşitlenebilmektedir. Bu faktörler dikkate alındığında, “ekonomiklik”, “tutumluluk”, “verimlilik”, “etkinlik”, “kalite” ve “hakkaniyet” örgütler açısından performansın öne çıkan unsurları olarak saptanmıştır. Genel olarak kamu örgütlerinin sunduğu hizmetlerin nitelikleri, özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerden farklı olması, bu unsurların seçilmesinde ölçüt olarak kullanılmıştır. Ekonomik performans anlayışı, performans kavramının değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen tek boyuttur. Bu bağlamda kamu örgütleri, karmaşık ekonomik örgütler ve sosyal maksatlı örgütler de karlılık ve dolayısı ile ekonomiklik örgütlerin varlığını devam ettirebilmelerinin ana şartlarından birisidir. Ancak kar, kamu örgütlerinde bir amaç olarak değil örgütün ekonomikliğini dolayısıyla sunduğu hizmetin devamlılığını sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Endüstri devriminin başlangıcında temel anlayış kar-maliyet olarak netleşirken, daha sonrası dönemlerde kar-maliyet-verimlilik biçimine dönüşmüş, giderek bu biçime kalite ve müşteri tatmini eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların tavrı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır (Akçakaya, 2012: 179-180).

Performansın bazı unsurları, zaman içerisinde önemini yitirirken bazıları daha önemli hale gelmiş, bazı unsurlar ise yeni ortaya çıkmıştır. Diğer yandan performansı meydana getiren unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre farklılaşabilmektedir. Literatürde ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik unsurları performansın değişmeyen unsurları olarak kabul edilmektedir (Özer, 2009: 6).

Örgütsel bir sistemde performans kavramı bu sınıflandırmada yedi performans boyutu ile ifade edilmektedir. Bunlar,

i. Hizmet Etkinliği: Satış personeli tarafından yerine getirilen satış yüzdesi, ürün ya da bölge başına müşteri devri, pazar payı, müşteriler açısından örgütün saygınlığı ve prestiji, gerçekleşen ve planlanan projeler, zamanında teslim edilen mal yüzdesi,

ii. Etkinlik ve Girdilerden Yararlanma: En yüksek–en düşük veya düşük hedef düzeyleri, üretim için planlanan malzeme eksikliği yüzdesi, stok kalemlerine ait bildirimler, bozuk mal veya israf, makine arızası, ortalama üretim süresi, stok devir oranları,

iii. Kalite: Satın alınan mal ve malzemede ret yüzdesi, üretimde ret oranları, yeniden işleme ve düzeltme oranları, garanti masrafları,

iv. Verimlilik: Çalışan başına satış, çalışan başına üretim, enerji verimliliği,

v. Çalışma Yaşamının Kalitesi: Devamsızlık, işçi devir oranı, işçi-işveren uyumsuzluklarının sayısı, kaza sayısı,

vi. Yenilik: Yeni uygulanan üretim yöntemleri sayısı, yeni teknoloji uygulamaları sonucu sağlanan zaman, maliyet tasarrufu ve yeni ürün sayısı,

vii. Karlılık–Bütçeye Uygunluk: Bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar, hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları, yatırımların getirisi, satışların yüzdesi olarak kar, çalışan başına kar ve borçların toplam varlıklara oranı (Akçakaya, 2012: 182).

3.3. Performans Ölçümünü Gerektiren Sebepler ve Yararları

Performans ölçümü performans bilgisi sağlayan bir veri ortaya koyma sürecini ifade etmektedir. Performans ölçümü performans verilerinin elde edilmesi üzerine çalışır. Performans ölçümü örgütün mevcut durumunun resmini çekerek amaçlarına ulaşip ulaşmadığı ile ilgili bilgi verir. Ancak ölçüm sonuçlarını değerlendirerek bir örgütün başarılı veya başarısız olduğu neticesine ulaşılmamalıdır. Performans sonuçlarının amaçlardan kayması ve dışsal unsurlar gibi örgütün tamamen kontrolü dışında ön görülmeyen olayların sebep olduğu durumlarda örgütü başarısız olarak değerlendirmek doğru değildir (Yenice, 2006: 124).

Performans ölçerken; örgüt gerçekleştirilmesi arzu edilen beklentilere cevap verebiliyor mu? İşini yapıyor mu? Faaliyet dışı ve beklenmedik etkiler ortaya konabiliyor mu? Tarafsız ve adaletli mi? Bir grubun tesirinde kalıyor mu? Yapısal çerçeve içinde mi çalışılıyor? Verimli çalışılıyor mu? gibi benzeri sorulara cevap

aranır. Örgütlerde performans yönetimi sürecinde, performans ölçüm kıstaslarındaki yalın ve tatbiki olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak tahlil edilmesine imkân vermektedir. Aynı zamanda, performansların ölçülmesinde, çalışanların rolü ve müessiriyeti önemli ölçüde öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlara, kendi süreçlerini iyi hale getirmelerinin örgüte sağlayacağı emek konusunda, yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır. Tecrübelerden kazanılan deneyimler, performans ölçümündeki yetersizliğin, temelde çalışanların kendi süreçlerine yeteri kadar sahip çıkmamalarından sebep olduğunu göstermektedir. Örgütlerin üst yönetimlerine, süreç sahipliği şuurunun yaygınlaştırılması ve özümsemesi konusunda büyük roller almaktadır (Özer, 2009: 12).

Literatürde çalışanların performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, örgüte sağlayacağı faydalardan bazıları şu şekilde özetlenmiştir; tesis edilen sistemin kullanılabilirliğinin ve devamlılığının denetim altında tutulmasını sağlar, süreçlerin düzeltilmesi ihtiyaçlarının öne alınmasına imkân verir, çalışanların sahibi oldukları sürece ne derece hâkim oldukları konusunda bilgilendirir, örgüt yönetimine ve çalışanlara performansın ölçülmesi konusunda bir sistemli metot sağlar, örgütün kuruluş maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve eşgüdümlü bir şekilde giderilmesine destek olur, örgüt kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak kaynak idaresi konusunda dengelerin yerleşmesine yardımcı olur, süreç yaklaşımının tüm personel tarafından özümsemesini ve bu konudaki motivasyonun artırılmasını sağlar, örgütün tüm süreçlerini, bu süreçlerin işlevliği konusunda üst yönetime genel bir resim çizer (Özer, 2009: 13-14).

3.4. Performans Yönetimi

Bilgi toplumuna geçişle birlikte yaşanan değişim ve dönüşüm örgütün teşkilat yapılarını ve yönetim modellerini de etkilemiştir. Örgütlerin etkinliklerinin devamını sağlamada geleneksel ölçütler yetersiz kalmaktadır. Örgüt bir bütün olarak değerlendirilmekte, işlevlilik, verimlilik, kalite ve insan öğeleri öne çıkarılmaktadır. Bu anlayışı destekleyen yeni yönetim modelleri olan stratejik yönetim ve performans yönetimi oldukça önemlidir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 42)

Hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine giren gerek kamu kesiminde gerekse de özel sektörde yer alan örgütler performans yönetimini uygulamaya başlamıştır. Bu süreçte başarılı olabilmeleri, sahip oldukları insan kaynaklarının üstün niteliğine bağlıdır. İnsan kaynaklarını faal şekilde idare eden ve kullanan örgütlerin, bunu başaramayanlara göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmazdır. Örgütlerde insan kaynaklarının aktif kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve aktifi bir performans yönetimi yaklaşımı zorunluluğu gerektirmektedir. İyi sistemime edilmiş etkili bir performans yönetimi sistemi, örgütlerde insan kaynaklarının faal şekilde kullanılmasını sağlayabilir. Örgütlerin performans konusuna bakış açıları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir yol takip etmiştir (Özer, 2009: 3).

Kamu sektörü açısından incelendiğinde performans kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip hedeflediği mal ve hizmetleri gerçekleştirmesidir. Diğer bir ifadeyle kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri gerçekleştirme ve sunma çalışmalarını ifade eder (Çevik, 2012: 159).

Performans yönetimi sistemi örgütlerin, stratejik planlama, ücret-maaş yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işe son verme kararlarının alınabilmesinde çok büyük rolü ve önemi bulunmaktadır. Bu kararların doğru ve güvenilir biçimde alınabilmesi sistemin etkin bir biçimde çalışmasına bağlıdır. Etkin çalışan performans yönetimi sistemi sayesinde yöneticiler, çalışanlar ve dolaylı olarak örgüt çok faydalar kazanabilir. Örgütte güvenilir ve geçerli bilgiler sağlayarak, örgütün stratejilerini tespitinde performans yönetimi sistemi bir işletmede insan kaynağı ile ilgili etkinliklerin planlanması, standartların saptanması, değerlendirilmesi, geribildirimde bulunulması, eğitim ve gelişimin tespiti ve etkin iletişim sağlanması gibi konularda büyük rol oynar (Uzoğlu, 2011: 5).

Performans yönetimi, temel olarak örgütün insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıyı elde etmeyi sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu tanım doğrudan doğruya performans yönetimi örgütteki bölüm, takım ve bireysel hedeflerinin uyumu, performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi, hizmet

içi kurs ve eğitim, gelişme stratejisi ve planları, iletişim, yönlendirme ve yol gösterme, geribildirim ile bireysel kariyer planlama girişimlerinin daha faal hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi için yönetimin üç temel görevi yerine getirmesi şu şekilde sıralanmıştır. Tüm örgüte örgütün ortak hedefini ve görevini, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel hedeflerini de kapsayacak biçimde benimsetmek. Örgüt birimleri ve insan kaynakları arasında karşılıklı bilgi aktarımını hızlı ve faal bir şekilde sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak. Örgüt birimlerinin ve çalışanlarının performansını sürekli geliştirmek için gerekli tedbirleri almak amacıyla, örgütün bütünü ya da gerekli görülen birimlerini içine alan ve özellikle çalışanlar için bir bireysel performans ölçme ve denetim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamaktır. Performans yönetimi, öncelikle örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynaklarını başarıyla idare edilmesi gerektiğini sergilemektedir. Çünkü insan kaynağı örgütün diğer kaynaklarını bütünleştirdiği, üretime dönüştürücü, harekete geçirici ve örgüt hedefleri yönünde mal ve hizmetlerin üreticisi rolünü üstlenmektedir (Bilgin, 2008: 54-60).

Performans yönetimi, yerine getirilmesi beklenen örgütsel hedeflere ve bu yönde çalışanların göstermesi gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçları elde etmek için sunulan ortak çalışmalara yapacağı katkıların düzeyini geliştirici bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi sürecidir. İnsan kaynakları işlevi dar anlamda, çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan olarak değerlendirilebilir. Ancak gerçekte performans yönetimi “hedeflerle yönetim” görüşü ile benzerdir. Çalışanların işe odaklanması, hünelerinin geliştirilmesi ve aidiyet duygusunun sağlanması için hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ne oranda elde edildiğinin ölçülmesidir (Barutçugil, 2002: 125-126).

3.4.1. Performans Yönetiminin Amacı

Örgütlerde komuta kontrol zinciri anlayışından kolaylaştırıcı ve yol gösterici liderlik anlayışına geçişin modeli olan performans yönetimi, hem örgüt hem de çalışanlar için olumlu kazanımlar sağlayan bir değişimdir (Akçakaya, 2012: 183).

Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı, hem de takım başarısını destekleyen değişim kapsamında planlamayı gerektirir ve gerekli hüneri ve yetenekleri geliştirmek için de diğer yönetim alanlarında olduğu eğitimi ve liderliği kullanır (Uzoğlu, 2011: 2-3).

Performans yönetiminde yetersiz bir kişinin faaliyet yöneticisi olması, faaliyetin etkinliğini azaltacaktır. Bundan dolayı faaliyet yönetiminde tecrübeli, etkin ve konusunda uzman bir şahsın liderlik yapması gerekir (Altıntaş, 2008: 9).

Performans yönetimi, örgüt performansının devamlı gelişimini sağlayacak yeni ve ihtiyaç olan faaliyetleri başlatma ve istenen hedeflere yönelmek için, örgütlerin hali hazırdaki ve geleceğe dair durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırmayı yüklenen bir yönetim sürecidir. Bir başka tanıma göre performans yönetimi, örgüt performansının ölçülmesinde kullanılacak bütün işlemlerin belirlenmesi, ölçüm faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve ölçümlerin örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kullanımının idaresi faaliyetleridir. Grady'e göre, performans yönetimi faaliyetlerinin örgütlerde başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, örgütün stratejik amaç ve politikalarının çalışanlar tarafından özümsemesi ve paylaşılması gerekir. Williams'a göre de, örgüt performansının ölçülmesi faaliyetlerinden fayda sağlanılabilmemesinin örgüt yöneticilerinin performans yönetimi konusunda kararlılıklarına ve istikrarlıklarına bağlı olduğu görüşündedir (Zerenler, 2005. 2-3).

3.4.2. Performans Yönetiminin Temel Unsurları

Performans yönetimi sisteminin içerdiği başlıca temel unsurları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- i. Bireysel performansın planlaması: Yönetici ile çalışan arasında dönem başında yapılan hedef belirleme görüşmeleri,
- ii. Bireysel performansı değerlendirilmesi: Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi için gerekli ölçütlerin belirlenmesi,
- iii. Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın incelenmesi: Önceden tespit edilen prensipler doğrultusunda değerlendirme formlarının doldurulması ve performansın değerlendirilmesi,

iv. Değerlendirilen birey performansına ilişkin geri-besleme sağlanması: Değerlendirme görüşmelerin yapılması,

v. Bireye sağlanan eğitim ve geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi: İnsanların kendi farkındalıklarını ve kendi potansiyellerini ortaya çıkarmayı sağlayan koçluk/rehberlik uygulamaları,

vi. Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması: Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim, mükâfat ve ceza verme (Sadullah, 2013: 214).

Ayrıca bir performans yönetim sistemi için örgüt hedeflerinin her bir yönetici ve çalışanın görev alanı ile bağlantılı hale getirecek bir dizi yeni ölçünün başlangıç noktası oluşturulmasıdır. Bunlar; örgütün kısa ve orta dönemdeki gerçek varlığını ve gücünü ortaya koyarak,“Ulaşabilir mükemmellik” ifade eden vizyon belirleyerek ve bunların kısmen sıkı, iddialı ancak yönetim tarafından bütünüyle benimsenen hedefler belirleyerek, arzulanan davranışları mükafatlandıran, agresif fakat ulaşılabilir hedefleri elde etmek için yönetim kararlarının ve fiillerin sürekli devamlılığını kolaylaştıran planlama, bütçeleme ve raporlama sistemlerini oluşturarak ve hedeflere ulaşılması sorumluluğu ile somut ödüller ile bağdaştırılarak dört aşamada gerçekleşir. (Barutçugil, 2002: 133).

3.4.3. Performans Yönetimi Aşamaları

Performans yönetimi ile klasik yönetim anlayışının işleyişi birbirine benzemekle birlikte; klasik yönetim görevleri olarak planlama, yönlendirme, yürütme ve kontrol, performans yönetimindeki işleyişte de vardır. Aralarındaki temel fark; sonuçların incelenmesi ve geri bildirim sağlanmasıdır (Altıntaş, 2008: 5).

Performans yönetimi aşağıda sıralandığı şekilde aşamalandırılır. Bunlar,

i. Stratejik hedeflerin tespiti aşaması: Performans yönetiminin ilk ve öncelikli aşamasıdır. Bu aşamada yapılması gereken şey, örgütün geleceğe yönelik amaçlarını belirlerken, örgütün değerlerinin göz önüne alınmasıdır.

ii. Örgütün hâlihazırdaki durumunu belirlenmesi aşaması: Örgütün hâlihazırdaki durumu nedir, artıları eksileri nelerdir, performansı ne durumdadır, yönetim sistemleri ve işlevleri stratejilere uygun mudur gibi sorulara cevap aranır.

iii. Stratejik planlama süreci aşaması: Kuruluşun temel yönetim faaliyetleri arasında denge kuran, performansı geliştiren ve gerekiyorsa yapısal değişiklikleri göz önünde tutan uzun vadeli kararlar almak, plan yapmak demektir.

iv. Performansın uygulama aşaması: Performansı arttırmaya yönelik stratejik planlama süreci aşamasından belirlenen stratejiler, bu aşamada etkinlikleri yerine getirmeye yönelik taktik planlara ve aksiyonel planlarına dönüştürülerek icraya geçirilir.

v. Kontrol aşaması: Performansın ölçümü sürecini oluşturan ve performans yönetiminin en önemli ve son aşamasıdır. Daha önce performans planlaması ile belirlenen ve uygulamaya konulan işlevlerin stratejik hedeflere yaklaşılmasına ne kadar hizmet ettiğinin kontrol etmesiyle beraber, genel olarak kişinin, grubun ve örgütün herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım niteliklere göre tahlil etmeye ve başarı düzeyini tespit etmeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir (Altıntaş, 2008: 5-6).

3.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme bireyin işindeki başarısını, işyerindeki tavır ve davranışlarını, ahlaki durumunu, özelliklerinin bütünü ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını ölçen planlı bir araç olarak tanımlanabilir (Coşkun ve Şekercioğlu 2011: 45).

Her yönetici, kendi idaresinde bulunan çalışanlarının yeteneklerini ve gerçekleştirmeleri gereken iş üzerindeki başarılarını öğrenmek ister. Çalışanların belirlenen hedeflere uygun çalışıp çalışmadığını yakından gözlemler. İnsan kaynaklarından en yüksek randımanın elde edilmesi için çalışan yetenekleri yakından takip edilmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2012: 184).

Yöneticiler her ne kadar çalışanları gözlemleyip, çalışanları hakkında fikir sahibi olsalar da, kişilere ilişkin örgütsel kararların hakkaniyetli bir biçimde verilebilmesi için biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç olduğu kaçınılmazdır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanlar değerlendirilirken daha adil ve objektif sonuçlara ulaşabilmek için çeşitli araçlar, yöntemler ve yaklaşımlar kullanılır (Sadullah, 2013: 211).

Performans değerlendirmesi, işin nitelik ve gereklerine birey yeteneklerinin ne ölçüde uyup uymadığını inceleyen ya da kişinin işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler olarak ifade edilebilir. Daha kısa bir ifadeyle, çalışanın içinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir. Yöneticiler çalışanlara dair etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından görmek ve yetenekleri geliştirici ve düzeltici tedbirleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesini yapmak zorundadır. Performans değerlendirmesi dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, çalışanın terfisinde, iş değişikliği ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, çalışan seçim ve tayininde uygulanan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 334).

Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmaksızın insan kaynaklarına ilişkin yönetsel kararlar alamazlar. Performans değerlendirmeleri, insan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi yasal standartlara uygun olarak hazırlanmalıdır. Performans değerlendirmesinin amacı, çalışanların görev tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan çoğu insan memnun kalır. Geri besleme aynı zamanda çalışanın örgüt içindeki pozisyonlarının ne yönde ilerlediğini anlamalarını sağlar. Örneğın, bir çalışanın daha büyük bir görev almaya hazır olduğunu ya da hali hazırdaki durumunu devam ettirebilmesi için eğitim gerekliliği olduğunu sunar. Sonuç ne olursa olsun, çalışanın örgütün neresinde durduklarını anlamalarını sağlar (Palmer, 1993: 9-10).

Performans değerlendirmesi yapılmasında amaç, sadece örgütün iyiyi elde etmesi için neler yapılması gerektiğini, aksaklıkların nereden kaynaklandığını belirlemek ve bu bilgilerden hareketle başarı derecesinin yükseltilmesi için gereken iyileştirmeleri yapacak bilgileri elde etmek için başarı karnesini görmektir. Örgütün yönetimi için performans değerlendirmesi yorucu ve yoğun çalışma gerektiren stratejik verilerin elde edildiği bir çalışmadır. Performans çalışması, kendisinden isteneni verebilmesi, örgütün gelişimi için nelerin yapılmasının ihtiyaç olduğunun görülmesi amacıyla geniş alanda yapılmalıdır. Bu çalışma sadece çalışanların performans ölçümüne dayalı bir yöntem izlenirse sorun çıkartan diğer unsurlar belirlenemeyeceği için doğru bilgiler elde edilmemiş olacaktır. Performans

değerlendirmede amaç, örgütün hedeflerini elde etme derecesini yükseltebilmek, yapılan çalışmaların uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirebilmek, elde edilen neticelere, bu neticelere sebep olan faktörleri sağlıklı saptayabilmek olmalıdır (Şentürk, 2006: 12-13).

Performans değerlendirme sistemleri, bir örgütün tüm üyelerinin, hangi faaliyetlerin yapılması gerektiğinin farkında olmalarında ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yöntemlerini bulmalarında destek olmak üzerine gerçekleştirilir. Bu hem yöneticilerin hem de çalışanların gayretini gerektiren hiç sonu gelmeyecek bir süreçtir. Bu birlikte çalışma sonucu gerçekleşecek sistemin özellikleri şu şekildedir; yönetici/çalışan ilişkilerinde anlamlı bir iletişim sağlanmasını güçlendirir. Yeni fikirlerin sürece katılması için çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesini ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri bir ortam sağlar. Ulaşılması istenen hedefler ve standartlar yıl içinde gözlemlenerek herkese muhasebe yapma fırsatı sağlar. Karşıt olma durumlarını azaltır. Örgütsel katılımlara katılımı artırır (Palmer, 1993: 13-14).

İnsan kaynaklarının yönetimi konularında yükselme, ücretlenme, eğitim, ikaz, eleştiri, transfer, işten çıkarma gibi verilecek kararların temel prensiplere oturtulması ve özellikle bu kararların uyum içinde tarafsız olması amacıyla ihtimam gösterilir (Sabuncuoğlu, 2012: 184).

3.5.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

İyi planlanmış ve etkili uygulanan performans değerlendirmesinin amaçları da şu şekilde sırlanabilir; çalışan ve icra ettiği görev hakkında doğru bilgi elde etmek, iyileştirme için fikirler ve imkanlar oluşturmak, çalışanların verimlilik ve işteki doyumunu artırmak, beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve kaygıları azaltmak, iyi performansı güçlendirmek ve daha da geliştirmek, ücretlendirme ve ödül standartlarını belirlemek ve başarıyı bu yolla teşvik etmek, kötü performansın sebeplerini ve çözüm yöntemlerini saptamak, başarısız çalışanın durumunun tekrardan incelenmesini istemek, çalışanların odaklanmasını sağlamak ve eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek bunların nasıl karşılanacağını araştırmak, yönetim yeteneklerini geliştirmek, çalışanlar arasındaki ilişkileri gözlemleyerek ekip ruhunu ve çalışmasını arttırmak, yönetici ve çalışan arasındaki bağı arttırarak işin amacı bakımından belli bir anlatış seviyesine ulaşmalarını sağlamak, çalışanın iş hakkında

ilgi duyduğu alanları belirlemek ve bu ilgi ile örgütün hedefleri arasında bir ahenk oluşturmak (Barutçugil, 2002: 182).

Yukarıda sıralanan amaçlardan anlaşılacağı gibi sistemin gerçek hedeflerini bireysel performansın sağlıklı adil standart ve kriterler aracılığı ile saptanarak belirlenmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır. Örgütlerde özellikle performans yönetimi süreci olarak çalışanların değerlendirilmesi, kişilerin planlanan performans hedeflerini elde etmelerini ve gayretleri doğrultusunda kariyer başarılarını artırmaları için performanslarının geliştirilmesi öncelikli amaçtır. Ancak uygulamalardan da ve davranış bilimleri kuramlarının da belirttiği gibi, kişinin çalışması ile elde edeceği ödüller arasındaki ilişkinin varlığı performansının artmasında önemli bir faktördür. Bu bağlamda da kişilerin başarıları performans değerlendirmesi sonuçlarına göre ödüllendirilmesini, örgütler performans yönetimi sistemleri ile ödül sistemleri arasında ilişkiler kurarak, çalışanlar için bu süreci daha faal hale getirmeyi amaçlarlar. Günümüzde örgütler genellikle ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb. yoluyla hem geliştirme hem de ödüllendirme amaçlarının birlikte kullanıldığı görülmektedir (Sadullah, 2013: 216).

3.5.2. Performans Değerlendirmenin Yaraları

Performans değerlendirme örgütlerin insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir zorunluluk, bireysel düzeyde de psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü örgüt çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi, daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların güdülenmesi bakımından da önemlidir. Performans değerlendirmenin kurum için faydaları şunlar olabilir; örgüt performansı geliştirilmesi kapsamında bireylerin ve birimlerin potansiyellerinin daha sağlıklı belirlenmesini ve iyileştirilmesini sağlar. Karlılığın ve verimin artırılması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlar. Yönetim kararları için liyakat artışı, transferler, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ücretlenme ve işten çıkarmalarla ilgili geri besleme bilgileri sağlar. Roller ve sorumlulukları netleştirmek için örgütler arasındaki dikey ve yatay iletişimi iyileştirmeye yardımcı olur. Çalışanlara performansları hakkında bilgi sağlayarak iyileştirilmesi gereken alanların saptanmasını ve yöneticilerin performansları hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesini sağlar. Gelişme, gereksinimlerinin ve personelin eğitim

gereksinimlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Örgüt hedefleri, roller ve kişisel görevler arasındaki ilişkiyi iyileştirir, mevcut olan ve potansiyel sorun alanlarının belirlenmesini sağlar. Yetki devrine ilişkin kişi ve konu alanlarının belirlenmesini sağlar. İş doyumunu artırmaya yönelik daha geçerli bilgiler sağlar ve yöneticilik yeteneklerini sergileme olanağı sağlar (Uzoğlu, 2011: 45),

Performans değerlendirmenin yöneticiye sağladığı faydaları da şunlar olabilir; performans değerlendirmesinin yöneticiye sağladığı en temel fayda, aldığı kararların uygulanmasında bilgi ve rehberlik etmesini sağlar. Yöneticilerin değişen çevre şartları karşısında her zaman dikkatli olmasını, yöneticinin süreçleri takip etmesini, düzenli aralıklarla yapılan değerlendirmeler ile eksik ya da yanlış yapılan bir süreci belirlemesini ve düzeltmesini, yöneticinin iç ve dış çevresini daha iyi idrak etmesini sağlar. Sürekli gelişmeye katkıda bulunmasını, yöneticinin eğitim ihtiyaçlarını belirlemesini, eğitim ihtiyacı olan düşük performanslı çalışanların belirlenmesini, yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerini, yöneticinin çalışanlar ile ilişkilerinin ve iletişiminin güçlenmesini sağlar. Terfi kararlarının verilmesini, yeni görevler ve transferler için yetenekli elemanların seçilmesini ve ücret standartlarının belirlenmesini sağlar (Çakmak ve Ocaklı, 2008: 222).

Performans değerlendirmenin çalışanlara da sağladığı faydalar şunlar olabilir; çalışanlar yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler. Kuvvetli ve geliştirilmesi gereken yeteneklerini belirler. Örgüt içinde üstlendikleri görev ve sorumlulukları daha iyi kavrarlar. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme ile iş doyumunu ve özgüvenlerini geliştirirler. Çalışanların sorumluluk üstlenmelerini ve kariyerlerini geliştirmelerini sağlar. Çalışanların arasında hakkaniyetli bir ortam oluşturulmasını ve çalışanların kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu hissetmelerini sağlar. Performans planlarını tasarlamalarını ve yönetmelerini, plan doğrultusundaki ilerlemelerini, izlemelerini, planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırmalarını ve gözden geçirmelerini, sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilmelerini sağlar. Bireysel performansları ile örgütün amaçlarını ilişkilendirmelerini, sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilmelerini ve böylece ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl

yapacaklarına ilişkin becerileri de geliştirebilmelerini sağlar. Çalışanda yüksek moral, kurumuna güven ve aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar (Barutçugil, 2002: 180; Çakmak ve Ocaklı, 2008: 223; Bilgin, 2008: 59).

Performans değerlendirmesi sürekli gelişmekte olan bir sistemdir. Ortak bir çalışmaya, bilgi alış verişine, gerek hatalar gerekse de başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim geliştirmeye olanak sağlar. Performans değerlendirmeden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konularında yol gösterir (Barutçugil, 2002: 180).

3.5.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bütün örgütler kendi işleyişine uygun nitelikte bir performans yönetimini uygulamakla birlikte her örgüt kendi yapısına en uygun performans yönetimini seçer. Bu bağlamda en uygun değerlendirme yönetimini uygulamak kadar da bu yöntemin hedeflerinden saptırmaksızın ve örgüt çalışanları arasında adaletsizlik yapmaksızın değerlendirme gerçekleştirilir. Örgüt çalışanlarının göreve yönelik yeteneklerini ve eylemlerini objektif olarak incelenmesi, ölçülü olma ve tarafsızlık göz önünde bulundurulması performans değerlendirme yöntemlerinin en önemli şartlardır (Sabuncuoğlu, 2012: 199).

Bu yöntemler arasında; personelin genel başarı durumlarına ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin gerektirdiği belirli özelliklere göre yapılan bir değerlendirme yöntemi olan karşılaştırma ve sıralama yöntemi, personelin belirli ölçütlerle başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan yetkinliğe dayalı derecelendirme yöntemi, takıma dayalı değerlendirme yöntemi ve kritik olay yöntemi de bulunmaktadır (Bayram, 2006: 51).

i. Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde yöneticiler kendine bağlı çalışanları faaliyetlerinde gösterdikleri başarıya göre sıralaması söz konusudur. Çalışanlardan en iyi ve en kötü seçilerek işe başlanır. Daha sonra daha az iyi ve daha az kötü seçilerek çalışanlar arasında bir sıralama yapılır. Her çalışan bir diğeriyle karşılaştırılarak sıralamaya tabi tutulur. Bu değerlendirmede çalışanların bütünü ele alınarak belirli bir dönem içerisindeki sergilediği başarı ve başarısızlıklar dikkate alınır. Çalışanların sayısı arttıkça değerlendirme zorlaşacağından uygulanması kolay bir yöntem değildir.

ii. Yetkinliğe Dayalı Dereceleme Yöntemi: Bu yöntemde çeşitli faktörleri ve dereceleri içeren bir form aracılığıyla değerlendirme yapılır. Bu faktörler çalışanlar tarafından tamamlanan görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermek maksadıyla yatay bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru derecelendirilir. Genellikle bu yöntemde 5 derece yer alır. 1. derece çok iyi, 2. derece iyi, 3. derece orta, 4. derece ortanın altı, 5. derece yetersiz olarak değerlendirilir. Değerlendirmenin gerçek sonuçları göstermesi için birden çok yönetici tarafından yapılması önerilir.

iii. Takıma Dayalı Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntemde örgütler takım bazlı faaliyetlere yönelmeleri nedeniyle gerçekleştirdikleri toplu başarılar, süreci geliştirmeleri, elde edilen çıktılar, sergilenen hizmet memnuniyeti gibi kriterler göz önüne alınarak örgüt üyelerinin takım çalışmasına katkıları değerlendirilir.

iv. Kritik Olay yöntemi: Bu yöntemde yöneticiler çalışanları devamlı yakından takip etmeleri, çalışanların gösterdikleri başarılı ve başarısız davranışları ve kritik özellik gösteren faaliyetleri, eylemleri kaydetmeleri ile yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 335-336).

3.6. Kamuda Performans Yönetiminin Amacı

Kamu yönetiminde performans yönetiminin amacı; kamu hizmeti gören örgütlerin etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikle hizmet görecek bir düzene kavuşturulması ve kamu yönetiminin gelişen modern koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Kamu örgütlerinin amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların paylaşımında, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçimlerinde, yönetimlerinde, mevzuatında, var olan aksaklıkların, bozuklukların ve eksikliklerin saptanması, benzeri sorunların analiz edilmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesidir (Akçakaya, 2012: 200).

Kamuda performans yönetiminin temel amacı, kamu örgütlerinin hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu bağlamda örgüte performans yönetim sistemi gerçekleştirilmeden, örgütsel anlamda mal ve hizmet üretiminde tam olarak randıman sağlanması mümkün değildir (Bilgin, 2004: 24).

Temel amaçlarını yönetsel, geliştirmeye ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grupta toplayabileceğimiz kamu performans yönetimi amaçlarını, ayrıntısına

indiğimizde şu hususlar sıralanabilir. Örgüt amaçlarının açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi, amaçların yerine getirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, belirlenen ölçütlere göre çalışanların zamanında ve adil değerlendirilmesi, çalışanlardan arzu edilen performans sonuçları ile gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, yönetici ile çalışan arasında etkin bir bağın ve anlayış ortamının oluşturulması, performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın gayret göstermesi, çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, örgütün ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, geri besleme ile çalışanların desteklenmesi ve güdülenmesi, eğitim, geliştirme ve kariyer planlaması için idareye gerekli bilginin sağlanmasıdır (Barutçugil, 2002: 126).

i. Yönetimsel amaçlar: Ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetimsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır.

ii. Geliştirmeye yönelik amaçlar: Kariyer planlanmasında, eğitim ve geliştirme programlarını hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır.

iii. Araştırmaya yönelik amaçlar: İş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde ortaya çıkmaktadır.

Bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriter aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 127).

3.6.1. Kamuda Performans Değerlendirmenin Önemi

Osborne ve Gobler performans ölçümünün en önemli yararının başarıyı ölçmek olduğunu belirterek yeni kamu yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Osborne ve Gobler'e ait olan "eğer bir sonucu ölçemezsen, başarısızlığı veya başarıyı söylemezsin, eğer başarıyı göremezsen onu ödüllendiremezsin, eğer başarıyı ödüllendiremezsen, muhtemelen başarısızlığı ödüllendiriyorsundur, eğer başarısızlığı tanıyamazsan, onu düzeltemezsin." sözü her

kamu örgütünde üst düzey yöneticilerin odasına asmasında fayda bulunmaktadır (Sağbaş ve Akdoğan 2007: 67).

1980'lerden sonra devletin görev alanının küçültülmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması çalışmaları doğrultusunda hem kamu yönetiminde hem de yerel yönetimlerde önemli bir model değişimi yaşanmaktadır. Bu kapsamda toplam kalite, yönetişim, stratejik yönetim, performans, denetim gibi kavramlar bu değişimde sık kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Stratejik yönetim, denetim ve performans kavramları kamu yönetiminde yapılan reformlar kapsamında özellikle ayrı bir yer tutmaktadır. Performans ölçümü ve denetimi kaynak israfının önlenmesi ve yolsuzlukların önüne geçilebilmesi kaygularından dolayı çağdaş kamu yönetiminin önemli konuları arasına girmiştir. Kamu yönetiminde reform çalışmaları kapsamında da performans denetimi, verimlilik, etkinlik, tutumluluk, çıktı/sonuç odaklılık gibi kavramlar temel alınarak yeni bir yaklaşım modeli geliştirilmektedir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004: 41).

Kamu harcamalarının artması, kamu kaynaklarının etkinlik-verimlilik, tutumluluk ilkelerine göre kullanılması, kanuni denetimlerin kamu harcamalarının denetiminde yetersiz kalması, halkın kamu örgütleri tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliklerini sorgulaması, medya ve kamuoyunun kamu yönetiminin faaliyetlerini daha duyarlı takip etmesi, halkın ülke yönetimleri üzerindeki baskılarının artması ve benzeri nedenler ülke yönetimlerinin yeni ve farklı denetim uygulamalarına yönelmelerine neden olmuştur. Bu kapsamda performans denetimi günümüzde birçok ülke tarafından bazı farklılıklarla başarılı bir şekilde uygulanmaktadır (Şentürk, 2006: 3).

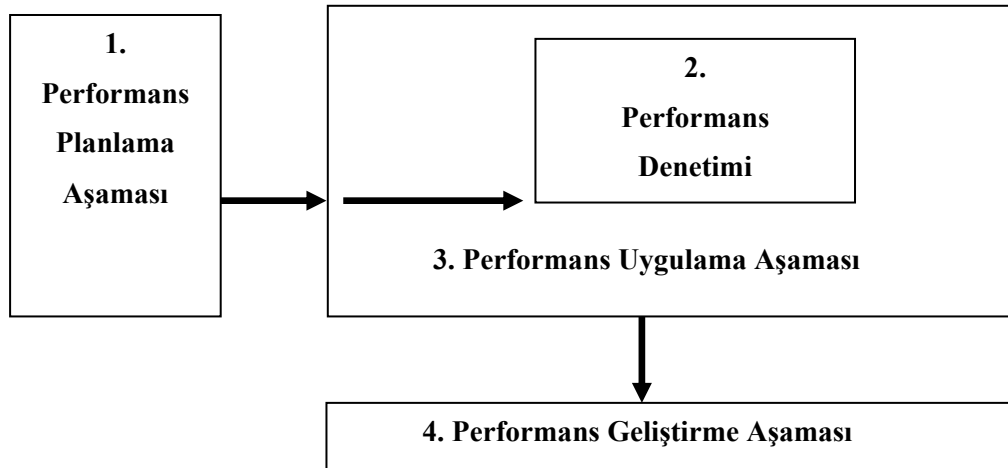
Bürokrasinin işleyişinin hantal ve ağır olması, kaynak kullanımının ise müsrifçe ve verimsizce kullanılması, performans konusunun kamu kesiminde geliştirilmesi gerektiği anlayışını güçlendirmiştir. Bu bağlamda "kamu örgütlerinde performansın anlaşılması, ölçülmesi ve geliştirilmesi mümkün müdür?" sorusu öne çıkmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yönetimin değerler dizisinde beliren değişimle birlikte, birçok yeni konu gibi performans konusu da kamu örgütlerinin gündemine yerleşmiştir (Eren ve Durna, 2007: 108).

Ülke idareleri gelişmişlik düzeylerinden bağımsız olarak, kamu örgütünün yönetim sistemlerindeki reform girişimlerinde aşağıdaki performans artırıcı

tedbirleri alma ve geliştirme yoluna gitmişlerdir. Kamuda söz konusu performans artırıcı şu tedbirler sıralanabilir. Kamusal kaynakların faal kullanımı, bütçe açıklarının ve kamu kökenli borçlanmanın azaltılması, kamu hizmetlerinde verimlilik ve kalitenin artırılması, kamu yönetiminin yürütme güçlerinin ve sorumluluklarının artırılması, karar ve uygulamalarda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılması (Bilgin, 2008: 59).

3.6.2. Kamuda Performans Yönetimi Süreci ve İşleyişi

Kamu performans yönetimi sürecinin işleyişi, bütün yönetim süreçlerinde izlenen işleyişten pek farklı değildir. Diğer bir deyişle klasik yönetim sürecin işleyişine göre, önce yapılacak işler planlanır, sonra uygulanır, daha sonra değerlendirilir, son olarak da geliştirilir. Buna göre, bu işleyişi kamu performans sürecine uygulandığında sürecin işleyişi Şekil 3.1.'de belirtildiği gibi dört aşamadan oluşturulması söz konusudur (Bilgin, 2004: 27).



Şekil 3. 1. Kamu Performans Yönetim Süreci ve İşleyişi

Kaynak: Bilgin, 2004: 28

3.6.3. Kamuda Performans Sorunlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin karşılaşılan problemlerini dört temel başlıkta toplanabilir. Bunlar,

- i. Performans değerlendirmesinin üzerinde gerekli önem, ilgi ve bilinç gösterilmemesi, değerlendirme araçları ve yöntemlerinin eksikliği bulunması,

- ii. Performans değerlendirmesinin üzerinde gerekli önem, ilgi ve bilinç gösterilse bile uygulamaların maliyetinin yüksek olması,
- iii. Performans değerlendirmesini yapacak nitelik ve nicelik olarak uzman personel eksikliğinin var olması,
- iv. İş yükündeki artış nedeniyle performans değerlendirmesini uygulamaktan kaçınılmasıdır (Çakmak ve Ocaklı, 2008: 226).

Örgütlerde çalışan performansının düşük olmasının başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir. Görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, yetersiz eğitim ve gelişme, kadroya işe uygun olmayan çalışanların yerleştirilmesi, takdir ve ödüllendirmenin gerekli tatmini sağlamaması, ilerleme olanaklarının yetersizliği, görev tanımlarının açık olmaması, yönetime yetersiz katılım, aşırı stres, kaygı, iş yükü ve çalışanlara insan olarak değer vermeme, yetersiz iş emniyeti ve donanım, araç, gereç vs., şahsi (duygusal ve ruhsal), ailevi (evlilik, çocuk, hastalık vs.) ve maddi sorunlardır (Özer, 2009: 20).

Performansın ölçülmesini özendiren mekanizmaları özel sektörde olduğu gibi kamu örgütlerinde bulunmamaktadır. Bu bağlamda kamu örgütlerinde performansın ölçülmesini özendirecek mekanizmaların geliştirilmesine kamu harcamalarındaki artış ve toplumsal bilinçlenme katkı sağlamaktadır (Eren ve Durna, 2007: 124).

Kamu da performans yönetimi, kamu yönetimi kültürüne henüz girmemiş ya da kamu yönetiminde yeterince anlaşılammıştır. Kamu performans yönetiminde getirilen ölçütlerin adı çeşitli ortamlarda geçmekle birlikte, henüz bu ölçütlerin, özellikle kamuya has yeni ölçütlerin kullanımına ilişkin olarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışına sahip kamu personelinin direnç gösterdiği görülebilmektedir. Kamu performans yönetimine, kamu örgütlerinin alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istemedikleri bilinmektedir. Çünkü mevcut denetim ve değerlendirme sistemindeki işlevsel sorunlara karşın, uygulanmaya devam edilmektedir. Bu sistemden ne yönetim ve denetim birimleri, ne de denetlenen birimler ve değerlendirilenlerin memnun olmadıkları görülmektedir. Son olarak, kamu performans yönetiminin sadece performans değerlendirme anlayışı getireceği yanılığı söz konusudur. Kamu performans yönetimi, performans değerlendirmesini

farklı da olsa kapsamakla birlikte, getirilen esas yenilik, performansın tüm örgüte egemen bir yönetim anlayışı olarak uygulanması gerektiğidir (Bilgin, 2008: 84).

3.7. Bireysel Performans

Kamu sektöründe olsun, özel sektörde olsun, performans yönetimi sürekli devam eden ve dönüşüm içinde olan bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle bir daire gibi nerede başladığı ve nerede bittiği belirsiz olan, fakat daha çok süreklilik arz eden ve her zaman olan bir faaliyettir. Çünkü örgütlerin çalışmaları ve hizmet sunmaları sürdüğü sürece, performans değerlendirmesi süreci her zaman olacaktır (Çevik, 2012: 170).

Bireyin performansı, bireysel ve örgütsel amaçlara yönelik çalışırken gerek duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve örgütsel performans olarak ayrılabilir. Görev performansı işin teknik ve uzmanlık yönü ile ilgilidir. Örgütsel performansı insanlar arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yönetimi gibi örgütsel amaçlara hizmet eder. Çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma, sorumluluk alma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışları ifade eder ve işe kendini adamadır (Barutçugil, 2002: 47).

Bireyin performansına tesir eden ve bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bu başlıca unsurlar sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret seviyesi algısı olarak belirtilebilir. Bir örgütte yer alan bireyin genç ya da ilerlemiş yaşlarda olması iş performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşın iş performansına etkisi çeşitli kültürlerin yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Diğer taraftan, genel olarak konuya yaklaşıldığında genç yaştaki bireylerin yaşı ilerlemiş yaştaki bireylere göre daha enerjik oldukları ve değişime daha çabuk uyum sağladıkları da görülebilmektedir. Ancak özellikle yönetsel konularda işe yeni başlayan genç bireylerde tecrübe ve uygulamaya dönük bilgi eksikliği görülebilmektedir. Çalışkan ve ilerleme azmi içindeki genç bireylerin de yönetici baskısı nedeniyle önlerinin kapanması gibi durumlarla da sık sık karşılaşılabilir. Cinsiyet çalışma yaşamı içinde erkek egemen kültüre sahip toplumlardaki erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi iş hayatında

da görülmektedir. Bu sayılanların tamamı doğal olarak bireyin psikolojik olarak yıpratır ve iş performansını düşürür. Medeni durum ise, olumlu bir süreçte gelişen evliliklerde iş performansına olumlu yansiyabilirken; olumsuz şekilde devam eden evlilikler ve uzun süre eşlerin ayrılamaması bireyin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin çalıştıkları örgütte yükselme imkanları da artmaktadır (Özmutaf, 48-49).

Bu unsurların çok iyi bilinmesi sayesinde geliştirilecek olan bireysel performansın yönetiminde üç boyuta dikkat etmek gerekir. Bunlar,

- i. Kuruluştaki insan kaynakları ne yapacağını bilmeli, işine odaklanmalıdır.
- ii. İnsan kaynağının işine odaklanabilmesi için yetkin olmalıdır.
- iii. İnsan kaynağının görevlendirildiği işe katkıda bulunmaya istekli olması, adanması gerekmektedir.

Tüm bunların gerçekleşmemesi durumunda ise, insan kaynaklarının görevine ilişkin işleri biliyor mu? Bu işleri yapmaya istekli mi? Bu işleri yapabilecek kapasitede mi? Sorunlarına yanıt aranması söz konusudur. Zira iş tatmini ile doğru orantılı olan bireysel performans yönetiminde, insan kaynaklarının ne durumda olduğunu bilmek gerekir. Diğer bir deyişle iş tatmini arttıkça performans düzeyi de yükselmektedir (Bilgin, 2004: 46).

Şüphesiz bireysel performans artışı örgüt performansının artması demek değildir. Ancak onun da bir parçası ve uygulamada başlangıç noktasıdır. Bu kapsamda, bu çalışmada, örgütsel, grupsal ya da bireysel performansın çok boyutlu ve şartlara göre değişen tavrına, bireysel performans bağlamında yaklaşılmıştır (Özmutaf, 2007: 42).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN UYGULADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANMASI VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN ŞANLIURFA İLİ KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzün iş ve çalışma ortamlarından biri olan ve birçok insana iş olanağı sağlayan kamu kurumlarında geleneksel yönetici davranışlarına farklı yaklaşımlar getirilmekte, liderliğin yöneticilerin görev tanımlarının bir parçası ve liderlik davranışlarının sergilenmesinin yöneticinin rollerinden biri olduğu savunulmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzları farklı teoriler ve yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir.

Kamu kurumlarında artık sadece emir ve talimat veren değil, yapıcı, yönlendirici, sürükleyici, etkileyici, sevk ve idare edici bir yönetim anlayışının gerekliliği tartışılmaktan ziyade kabul gören bir duruma gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da kurum yöneticilerinde liderlik davranış tarzları aranmaya başlanmıştır. Liderlik, kamu kurumları için önemli bir yönetsel araç konumundadır. Liderlik, insanları etkileyebilme gücüdür. Liderlik, insanları işleri daha iyi yapabilmeleri doğrultusunda yönlendirebilme, iş performanslarını arttırabilme ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak ortamlar oluşturabilme yeteneğidir.

Yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının bilinmesi, üstlendikleri ve üstlenecekleri yönetsel görevlere uygunluklarının belirlenmesi, gerekli önlemlerin alınması kamu kurumları açısından önemlidir ve yöneticilerin kendilerini geliştirmesini hedeflemektedir. Bu hedeflerle bağlantılı olarak Şanlıurfa ili kamu kurumları araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda kamu kurumu yöneticilerinin liderlik anlamında kurum çalışanlarını yönlendirirken hangi liderlik davranışına eğilimlerinin fazla olduğu, ne tür liderlik davranış tarzı gösterdikleri, kurum çalışanlarının performansı üzerinde etkileri ile beraber yöneticilerinin

sergiledikleri liderlik davranış tarzı ile çalışanlarının gösterdiği iş performansı arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Özgün Değeri

Bu araştırmanın amacı, kamu yönetiminde lider davranış tarzına yeni bir bakış açısı kazandırmak, kamu kurumlarını başarıya yönlendirmede önemli role sahip olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarında geliştirmesi gereken noktaları belirlemek, çalışanların liderlik beklenti ve algılarını belirleyerek iş performanslarına etkisini saptamak amacıyla uygulamaya yönelik bir fayda sağlamaktır. Bu amaca koşut olarak öncelikle, Şanlıurfa ili kamu kurumlarında görevli yöneticilerin kurum çalışanları tarafından algılanan liderlik davranış tarzlarını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda anketimize katılım gösteren kamu kurumları çalışanlarının konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada, yöneticilerin sergiledikleri vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici ve ilişki odaklı olmak üzere sergiledikleri lider davranış tarzlarının kurum çalışanları tarafından ne şekilde algılandığı ve kurum çalışanlarının iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın önemi; lider olarak kabul edilen kurum yöneticilerinin davranış tarzlarını inceleyerek, yöneticilerin kurum çalışanlarını kurumun amaçlarına yönlendirmede ne tür lider davranış tarzı sergiledikleri açıklanmış olunacaktır. Ayrıca, kamu kurumlarında kurum çalışanlarının yöneticilerinin lider davranış tarzını algısı ile iş performanslarıyla ilişkisini ve bu bağlamda da lider davranış tarzının iş performansına etkisi açıklanmış olunacaktır.

Bu çalışmanın özgün değeri; kamu kurumlarında yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarının ilk kez Şanlıurfa özelinde incelenmesi, Şanlıurfa ilindeki kamu kurumu çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranışlarına algısının bilimsel bir platformda ilk kez incelenmesi ve değerlendirilmesi ve çalışmadan elde edilen bulguların kamu kurumlarının faaliyetlerine (yönetici-kurum çalışanları açısından) ışık tutabilirlidir.

Araştırmanın amacına, önemine ve özgün değerine bağlı olarak, çalışmanın teorik bölümünde liderlik teorileri, liderlik yaklaşımları, liderlik davranış tarzları, kamu yönetiminde yöneticilik ve iş performansı ile ilgili kavramlar dikkate alınarak

kurum çalışanlarının lider davranış algısının iş performansları üzerindeki etkisinin cinsiyet, medeni durumu, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki görevi ve kurum tecrübesi şeklinde sıralanan demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır:

H1: Cinsiyet durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış algısı düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Medeni durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış algısı düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Yaş aralığı durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış algısı düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Öğrenim durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış algısı düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Görevi durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış algısı düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: İş tecrübesine durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış algısı düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Cinsiyet durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Medeni durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Yaş aralığı durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Öğrenim durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Görevi durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H12: İş tecrübesi durumuna göre kurum çalışanlarının liderlik davranış tarzı algısının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Evreni, Sınırlılıkları, Örneklemi ve Yöntemi

Bu araştırmanın evreni Şanlıurfa ili merkezinde faaliyet gösteren kamu kurumlarının yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları olarak Şanlıurfa ili merkezinde faaliyet gösteren tüm kamu kurumlarının yöneticileri ve çalışanlarına ulaşmanın zorluğudur. Bu nedenle araştırmanın örneklemi olarak Şanlıurfa ili merkezinde faaliyet gösteren; “İl Halk Sağlığı Müdürlüğü, Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü, Aile ve Sosyal Yardımlaşma Vakfı, Bilim ve Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Devlet Su İşleri Güneydoğu Anadolu Projesi 15. Bölge Müdürlüğü, Şanlıurfa Sosyal Güvenlik Kurumu, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Şanlıurfa İl Koordinatörlüğü ve Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü” kamu kurumları yöneticilerini ve çalışanlarını içermektedir.

Tablo 4.1. Anket Uygulanan Kamu Kurumları İle Örneklemi

Kamu Kurumu	Çalışan Mevcudu	Örneklem	
		Sayı	%
İl Halk Sağlığı Müdürlüğü	110	24	20
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	30	28	93
Aile ve Sosyal Yardımlaşma Vakfı	50	42	80
Bilim ve Sanayi Teknoloji İl Müdürlüğü	17	15	88,23
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	95	65	66,31
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü,	118	54	44,06
GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı	50	14	28
Devlet Su İşleri GAP 15. Bölge Müdürlüğü	150	36	24
Şanlıurfa Sosyal Güvenlik Kurumu	148	44	28,3
Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü	105	39	37,14
Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Şanlıurfa İl Koordinatörlüğü	30	22	73,3
Toplamı	903	383	38,96

Şanlıurfa ili merkezinde faaliyet gösteren ve anket uygulaması yapılan kamu kurumlarının yöneticilerinden elde edilen bilgilerle Tablo 4.1. de anket uygulaması yapılan kurumların çalışan mevcudu ve anket uygulaması yapılan çalışan miktarı belirtilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ek-2' de sunulan anket araştırmanın amaçlarına uygun olarak daha önce yapılmış ve diğer çalışmalardan yararlanılarak hazırlanan çoktan seçmeli sorular kapsamında üç bölümden ve toplam 31 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından, anketin ikinci bölümünde; kurum çalışanlarından en yakın yöneticinin liderlik davranış tarzını algılamalarına yönelik değerlendirmeleri ve anketin üçüncü

bölümünde ise kurum çalışanlarının sergilediği iş performansının kamu kurumlarına uyarlanarak görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular yer almaktadır.

Bu bağlamda Şanlıurfa ili merkezinde faaliyet gösteren 11 kamu kurumu çalışanlarıyla yüz yüze Ek-2’de sunulan anket yöntemi uygulanmış olup, kurumu çalışanlarından örnekleme oluşturan 383 (% 38,96) tanesi anket sorularına yanıt vermişlerdir. Bu ortalama oran oldukça yüksektir. Anket işlemlerinin sonucunda yapılan tasnif neticesinde 13 anketin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 370 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.5. Araştırma Verilerinin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada liderlik davranış tarzların belirlenmesinde veri toplama aracı olarak “Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Kurum çalışanların liderlik davranışlarına etki eden faktörlere ilişkin maddeleri “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” olmak üzere hazırlanmış beşli likert ölçekte kurum çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını algısına etki eden faktörlere ilişkin 1.,2.,3.,4. ve 5. maddeler “Vizyoner Liderlik” davranışını, 6.,7.,8.,9. ve 10. maddeler “Katılımcı Liderlik” davranışını, 11. ve 12. maddeler “Otokratik Liderlik” davranışını, 13.,14.,15.,16. ve 17. maddeler “Eğitici Liderlik” davranışını, 18.,19.,20.,21. ve 22. maddeler “İlişki Odaklı liderlik” davranışını, 23., 24. ve 25. maddeler liderlik davranışlarından “Genel Memnuniyet Düzeyini” ölçmeye yönelik toplam 25 sorudan oluşmaktadır (Dalgın, 2008: 69). Araştırmada kurum çalışanlarının iş performansının belirlenmesinde veri toplama aracı olarak “Çalışan Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Kurum çalışanlarının iş performansına etki eden faktörlere ilişkin “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” olmak üzere hazırlanmış beşli likert ölçekte 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddeler kurum çalışanın “Genel İş Performansını” ölçmeye yönelik toplam 6 sorudan oluşmaktadır (Akyüz, 2012: 76).

Değerlendirmeye alınan 370 anket SPSS 22 istatistik paket programında düzenlenerek veri tabanı oluşturulmuştur. Anketlerden elde edilen veriler için Güvenirlik Analizi yapılmıştır.

4.5.1.Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve kararlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar elde edilir. Bir test veya ölçek ne derecede güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirirdir (Altunışık vd., 2012: 124).

Bu test anketi ölçen soruları arasında önemli bir fark olup olmadığını, yani herhangi bir değişkenin güvensizlik yapıp yapmadığını ortaya koyar. Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir. Değerlendirmede,

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değil

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

Tablo 4.2. Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Güvenirlilik Ölçeği (Cronbach's Alpha)	Değişken Maddeleri	Anket Sayısı (N)
Liderlik Davranış Ölçeği	,972	25	370
Çalışan Performans Ölçeği	,707	6	370

Tablo 4.2.' de hazırlanan çalışma için uygulanan anketin "Güvenirlilik Analizi" tablosundaki "Liderlik Davranışları Ölçeği'nin Güvenirlilik Ölçeği" belirtildiği üzere 0,972 olarak ölçülmüştür. Bu da uygulamanın güvenilirlik seviyesinin $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir aralığında olduğunu gösterir. Bu bağlamda yapılan uygulamada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. "Çalışan Performans Ölçeği'nin Güvenirlilik Ölçeği" belirtildiği üzere 0,707 olarak ölçülmüştür. Bu da uygulamanın güvenilirlik seviyesinin $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir aralığında olduğunu gösterir. Bu bağlamda yapılan uygulamada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Bu çerçevede 31 maddenin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılır (Eymen, 2007: 80).

4.6. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında Şanlıurfa ili merkezinde faaliyet gösteren kamu kurumlarında uygulanan anket çalışması sonucu 370 kişiye yapılan anketlerin bulguları ve yorumlarına bu bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir. Aşağıda öncelikle demografik özelliklere ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra liderlik davranışı ve performans ile ilgili olarak oluşturulan ifadelerle ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelere yer verildikten sonra kapsamlı testler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen bulgular için kullanılan analiz yöntemleri; Sıklık Dağılımı (Frekans), T-Testi, Varyans Analizi, Korelasyon ile Crosstabs yapılmıştır.

4.6.1. Kurum Çalışanlarının Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik bulguları araştırılacaktır. Bunun sonucunda cinsiyet, medeni hal, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki görevi ve kurumdaki toplam iş tecrübesi durumlarının dağılımları bulunacaktır.

Tablo 4.3. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık Dağılımı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	95	25,7	25,7	25,7
Erkek	275	74,3	74,3	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo 4.3' de kurum çalışanlarının cinsiyet dağılımları incelendiğinde, 95'i (%25,7) kadın, 275'i (%74,3) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Genel olarak kurum çalışanlarının çoğunluğunu cinsiyet olarak erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Kurum Çalışanlarının Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Medeni Hal	Sıklık Dağılımı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	262	70,8	70,8	70,8
Bekar	101	27,3	27,3	98,1
Boşanmış	7	1,9	1,9	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo 4.4’ de kurum çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 262’si (%70,8) evli, 101’i (%36,3) bekâr ve 7’si (%1,9) boşanmış katılımcılardan oluşmaktadır. Genel olarak kurum çalışanlarının çoğunluğunun evli katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Kurum Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sıklık Dağılımı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
18-24	18	4,9	4,9	4,9
25-30	107	28,9	28,9	33,8
31-40	134	36,2	36,2	70,0
41-50	74	20,0	20,0	90,0
51+	37	10,0	10,0	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo 4.5’ de kurum çalışanlarının yaşlarının dağılımları incelendiğinde, 18’i (%4,9) 18-24, 107’si (%28,9) 25-30, 134’ü (%36,2) 31-40, 74’ü (%20) 41-50, 37’si (%10) 51 ve üstü yaş aralığında yer almaktadırlar. Genel olarak kurum çalışanlarının çoğunluğunun 31-40 yaş arasında yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 4.6. Kurum Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Sıklık Dağılımı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlkokul	16	4,3	4,3	4,3
Ortaokul	14	3,8	3,8	8,1
Lise	56	15,1	15,1	23,2
Ön Lisans	66	17,8	17,8	41,1
Lisans	178	48,1	48,1	89,2
Lisansüstü	40	10,8	10,8	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo 4.6.’da kurum çalışanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 16’sı (%4,3) ilkokul, 14’ü (%3,8) ortaokul, 56’sı (%15,1) lise, 66’sı (%17,8) ön lisans, 178’i (%48,1) lisans ve 40’ı (%10,8) lisansüstü dereceleriyle öğrenimlerini görmüşlerdir. Genel olarak kurum çalışanlarının çoğunluğunun lisans mezunu katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. 7. Kurum Çalışanlarının Görev Durumuna Göre Dağılımları

Görev Durumu	Sıklık Dağılımı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Memur	216	58,4	58,4	58,4
4B, 4C, Sözleşmeli	120	32,4	32,4	90,8
Yönetici	34	9,2	9,2	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo 4.7’ de kurum çalışanlarının kurumlarındaki konumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 216’sı (%58,4) memur, 120’si (%32,4) 4B, 4C, Sözleşmeli, 34’ü (%9,2) yönetici durumunda çalışanlardan oluşmaktadır. Genel olarak kurum çalışanlarının çoğunluğunun memur olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Kurum Çalışanlarının Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımları

İş Tecrübesi	Sıklık Dağılımı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
2 yıldan az	99	26,8	26,8	26,8
3-5	94	25,4	25,4	52,2
6-10	42	11,4	11,4	63,5
11-15	39	10,5	10,5	74,1
16+	96	25,9	25,9	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Tablo 4.8.’de kurum çalışanlarının iş yerlerindeki toplam iş tecrübesine göre dağılımları incelendiğinde, 99’u (%26,8) iki yıldan az, 94’u (%25,4) 3–5 yıl, 42’si (%11,4) 6–10 yıl, 39’u (%10,5) 11-15yıl, 96’sı(%25,9) 16 yıl ve üzeri kurum çalışanlarından oluşmaktadır. Genel olarak kurum çalışanlarının çoğunluğunun 2 yıldan az süredir buldukları kurumda çalıştıkları görülmektedir.

4.6.2. Kurum Çalışanlarının T-Testi Bulguları

T–Testi iki ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir analiz metodudur. Bağımsız örneklem T-Testi; birbirinden bağımsız iki örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven seviyesinde (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Sosyal bilimler alanında yapılan bu test ile bağımsız iki örnekleme test uygulandıktan sonra iki örneklemin teste ilişkin ortalamaları arasındaki farkın önemli olup olmadığı saptanır (Ayhan, 2006: 200).

Ek-2' de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısı ile ilgili kadın ve erkeklerin görüşleri arasında fark olup olmadığının test edilmesi kapsamında “Bağımsız Örneklem T-Testi” kullanılmıştır.

4.6.2.1. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Bulguları

Tablo 4.9.' da her bir soru maddesini kaç kişinin yanıtladığı, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalama değerleri ile bunlara ait anlamlılık değerleri yer almaktadır. Ek-2' de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısını değerlendirmeleri ile ilgili olan tüm soruları yanıtlamaları bağlamında kurum çalışanlarının “cinsiyet değişkeni” arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ile ilgili olarak “Bağımsız Örneklem T-Testi” bulgularında katılımda bulunan kadın ve erkeklerin anket sorularına verdikleri yanıtları kapsamında; “amaç, öngörü, özendirici, odaklanma, benimseme, karar, öneri, önemini, vizyon, etkili, kendisi, kurallar, yetki, kişisel, gayret, kariyer, program, övgü, samimi, işbirliği, aktivite, beklenti, motive ve bilinç” kodlu anket sorularının ortalaması ve “Anlamlılık” Sig. değerleri tespit edilmiştir. Ek-2' de sunulan anketin kadın ve erkeklerin verdiği yanıtlara ilişkin sütunundaki; “amaç, benimseme, karar, öneri, önemi, etkili, gayret ve program” kodlu sorularının değerlendirmesinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anketin diğer soruların “Anlamlılık” değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.9. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi

Liderlik Davranışı	Cinsiyet	N	Ortalama	Anlamlılık Sig. (2-Tailed)
Amaç	Kadın	95	3,4105	,003
	Erkek	275	2,9345	
Benimseme	Kadın	95	3,4737	,033
	Erkek	275	3,1600	
Karar	Kadın	95	3,4737	,047
	Erkek	275	3,1745	
Öneri	Kadın	95	3,6526	,003
	Erkek	275	3,2109	
Önemi	Kadın	95	3,6105	,001
	Erkek	275	3,1382	
Etkili	Kadın	95	3,4842	,008
	Erkek	275	3,0727	
Gayret	Kadın	95	3,5263	,017
	Erkek	275	3,1636	
Program	Kadın	95	3,6211	,009
	Erkek	275	3,2218	

Bu bağlamda kurum çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışları algılarına ilişkin “Tablo 4.9. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi” “Anlamlılık” sütunundaki; “amaç, benimseme, karar, öneri, önemi, etkili, gayret ve program” kodlu sorular Tablo 4.10., 4.11., 4.12., 4.13., 4.14., 4.15., 4.16. ve 4.17.’de erkek ve kadınların verdiği yanıtlara ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 4.10. Amaç Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	13 13,7%	53 19,3%	66 17,8%
Katılmıyorum	13 13,7%	63 22,9%	76 20,5%
Kararsızım	13 13,7%	33 12,0%	46 12,4%
Katılıyorum	34 35,8%	101 36,7%	135 36,5%
Tamamen Katılıyorum	22 23,2%	25 9,1%	47 12,7%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.10.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Kurumun geleceğine dair amaç belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %12,7 tamamen katılıyorum, %36,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %49,2 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %38,3 kısmı ifadeye katılmazken %12,4 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %59 ve erkekler %45,8 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.11. Benimseme Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	8 8,4%	34 12,4%	42 11,4%
Katılmıyorum	11 11,6%	63 22,9%	74 20,0%
Kararsızım	21 22,1%	34 12,4%	55 14,9%
Katılıyorum	38 40,0%	113 41,1%	151 40,8%
Tamamen Katılıyorum	17 17,9%	31 11,3%	48 13,0%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.11.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların kurumun strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %13 tamamen katılıyorum, %40,8 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %53,8 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %31,4 kısmı ifadeye katılmazken %14,9 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %57,9 ve erkekler %52,4 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.12. Karar Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	8 8,4%	41 14,9%	49 13,2%
Katılmıyorum	15 15,8%	51 18,5%	66 17,8%
Kararsızım	13 13,7%	34 12,4%	47 12,7%
Katılıyorum	42 44,2%	117 42,5%	159 43,0%
Tamamen Katılıyorum	17 17,9%	32 11,6%	49 13,2%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.12.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların önerilerinden yararlanır” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %13,2 tamamen katılıyorum, %43,0 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %56,2 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %31 kısmı ifadeye katılmazken %12,7 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %62,1 ve erkekler %54,1 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.13. Öneri Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	9 9,5%	34 12,4%	43 11,6%
Katılmıyorum	8 8,4%	54 19,6%	62 16,8%
Kararsızım	14 14,7%	42 15,3%	56 15,1%
Katılıyorum	40 42,1%	110 40,0%	150 40,5%
Tamamen Katılıyorum	24 25,3%	35 12,7%	59 15,9%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.13.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %15,9 tamamen katılıyorum, %40,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %56,4 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %28,4 kısmı ifadeye katılmazken %15,1 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %67,4 ve erkekler %52,7 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.14. Önemi Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	8 8,4%	35 12,7%	43 11,6%
Katılmıyorum	9 9,5%	54 19,6%	63 17,0%
Kararsızım	13 13,7%	47 17,1%	60 16,2%
Katılıyorum	47 49,5%	116 42,2%	163 44,1%
Tamamen Katılıyorum	18 18,9%	23 8,4%	41 11,1%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.14.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %11,1 tamamen katılıyorum, %44,1 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %55,2 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %28,6 kısmı ifadeye katılmazken %17 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %68,4 ve erkekler %50,6 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.15. Etkili Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	9 9,5%	46 16,7%	55 14,9%
Katılmıyorum	13 13,7%	55 20,0%	68 18,4%
Kararsızım	16 16,8%	41 14,9%	57 15,4%
Katılıyorum	37 38,9%	99 36,0%	136 36,8%
Tamamen Katılıyorum	20 21,1%	34 12,4%	54 14,6%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.15.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlar üzerinde etkili olan kararları çoğu zaman onların önerilerini alarak verir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %14,6 tamamen katılıyorum, %36,8 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %51,4 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %33 kısmı ifadeye katılmazken %15,4 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %60 ve erkekler %48,4 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.16. Gayret Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete Göre Katılım Derecesi

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	5 5,3%	44 16,0%	49 13,2%
Katılmıyorum	17 17,9%	47 17,1%	64 17,3%
Kararsızım	13 13,7%	41 14,9%	54 14,6%
Katılıyorum	43 45,3%	106 38,5%	149 40,3%
Tamamen Katılıyorum	17 17,9%	37 13,5%	54 14,6%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.16.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlarının kendilerini geliştirmeye yönelik gayretlerini sürekli destekler” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %14,6 tamamen katılıyorum, %40,3 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %54,9 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarından %30,5 kısmı ifadeye katılmazken %14,6 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadınlar %63,2 ve erkekler %52 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.17. Program Kodlu Anket Sorusuna Cinsiyete G6re Katılım Derecesi

. Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Hiç Katılmıyorum	6 6,3%	44 16,0%	50 13,5%
Katılmıyorum	11 11,6%	36 13,1%	47 12,7%
Kararsızım	17 17,9%	55 20,0%	72 19,5%
Katılıyorum	40 42,1%	95 34,5%	135 36,5%
Tamamen Katılıyorum	21 22,1%	45 16,4%	66 17,8%
Toplam	95 100,0%	275 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.17.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “alışanlarının kendilerini geliştirmeye y6nelik gayretlerini s6rekli destekler” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %17,8 tamamen katılıyorum, %36,5 katılıyorum cevaplarının alındığı g6r6lmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %54,3 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum alışanlarının %26,2 kısmı ifadeye katılmazken %19,5 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kadımlar %64,2 ve erkekler %50,9 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

4.6.3. Kurum Çalışanlarının Varyans Analizi Bulguları

İki farklı örneklem arasında karşılaştırma yapılması gerektiğinde “T-Testi” kullanılır. Eğer örneklem sayısı ikiden fazla ise varyans analizi kullanılır. Varyans analizi de “T-Testinde” olduğu gibi farklı yöntemler içerir (Baş, 2001: 173).

Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi: İkiden fazla örneklemin ortalamaları karşılaştırılır. Ek-2’ de sunulan anketin demografik özellikler kısmında; “yaş aralığı”, “medeni hal”, “öğrenim durumu”, “kurumdaki görevi” ve “kurumdaki toplam iş tecrübesi” örneklemeleri ile ilgili olarak anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu kapsamda tüm soruların yanıtlarında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi bağlamında varyans analizi uygulamalarından “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” yöntemi kullanılmıştır.

4.6.3.1. Kurum Çalışanlarının Medeni Hal Varyans Analizi Bulguları

Ek-2’ de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısını değerlendirmeleri ile ilgili olan tüm soruları yanıtlamaları bağlamında kurum çalışanlarının “medeni halleri” arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ile ilgili olarak varyans analizi uygulamalarından “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” bulgularında her bir medeni halde kaç kişi bulunduğu, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma ve standart hata değerleri incelenmiştir. Bu incelemede medeni halleri açısından anket sorularına verilen yanıtları kapsamında; “amaç, öngörü, özendirici, odaklanma, benimseme, karar, öneri, önemini, vizyon, etkili, kendisi, kurallar, yetki, kişisel, gayret, kariyer, program, övgü, samimi, işbirliği, aktivite, beklenti, motive ve bilinç” kodlu anket sorularının ortalaması tespit edilmiştir.

Ancak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” de bulunan ortalamaların rastlantısal mı yoksa gerçek bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için “Medeni Hal ANOVA Testi” “Anlamlılık” (Sig.) değerleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda anket sorularından “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı

görülmüştür. Bununla birlikte “Medeni Hal ANOVA Testi” medeni haller arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirilmiş fakat hangi medeni hal arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içinde “Medeni Hal Çoklu Karşılaştırma Testi” incelenmiştir. İnceleme sonucunda yanıtların istatistiksel olarak diğer medeni haller arasındaki ilişkide $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.6.3.2. Kurum Çalışanlarının Yaş Aralığı Varyans Analizi Bulguları

Ek-2’ de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısını ve kendi iş performanslarını değerlendirmeleri ile ilgili tüm soruları yanıtlamaları ve yanıtların kurum çalışanlarının “yaş aralıkları” arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ile ilgili olarak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” bulgularında her bir yaş aralığında kaç kişi bulunduğu, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma ve standart hata değerleri incelenmiştir. Bu incelemede yaş aralıkları açısından anket sorularına verilen yanıtlar kapsamında; “amaç, öngörü, özendirici, odaklanma, benimseme, karar, öneri, önemini, vizyon, etkili, kendisi, kurallar, yetki, kişisel, gayret, kariyer, program, övgü, samimi, işbirliği, aktivite, beklenti, motive ve bilinç” kodlu anket sorularına verilen yanıtların ortalaması saptanmıştır.

Tablo 4.18. Yaş Aralığı ANOVA Testi

Yaş	Grup	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Anlamlılık (Sig.)
Motive	Gruplar Arasında	18,640	4	4,660	2,899	,022
	Gruplar İçinde	586,768	365	1,608		
	Toplam	605,408	369			

“Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” de bulunan ortalamaların rastlantısal mı yoksa gerçek bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için “Tablo 4.18. Yaş Aralığı ANOVA Testi” kısmında tüm anket soruların “Anlamlılık” (Sig.) değeri incelenmiştir. İnceleme sonucunda anket sorularından “Motive” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,022 olduğu ve söz konusu değerler $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer soruların “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p>0,05$ düzeyinden

yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte yukarıda belirtildiği gibi “Tablo 4.18. Yaş Aralığı ANOVA Testi” tablosu kurumdaki yaş aralığı durumu arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi yaş aralığı durumu arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için “Tablo 4.19. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırması” tablosu incelenmiştir.

Tablo 4.19. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Motive	25-30	51+	-,72240*	,24181	,025	-1,3853	-,0595
	51+	25-30	,72240*	,24181	,025	,0595	1,3853

*Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 4.19. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırması tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak yaş aralığı ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan kodlu sorular ve yaş aralığı durumu aşağıda sıralanmıştır.

“Motive” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değeri “25-30” yaş aralığına sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtlar ile “51 yaş ve üstü” yaş aralığına sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

“Tablo 4.18. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırması” tablosunda; “motive” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinde kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo 4.20.’ de kurum çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılarına ilişkin ilgili kodlu anket sorusuna kurumdaki yaş aralığına ilişkin katılma derecesi incelenmiştir.

Tablo 4.20. Motive Kodlu Anket Sorusuna Yaş Aralığına Göre Katılım Derecesi

Yaş	18-24	25-30	31-40	41-50	51+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	4 22,2%	20 18,7%	22 16,4%	6 8,1%	3 8,1%	55 14,9%
Katılmıyorum	5 27,8%	21 19,6%	23 17,2%	15 20,3%	4 10,8%	68 18,4%
Kararsızım	0 0,0%	22 20,6%	26 19,4%	13 17,6%	2 5,4%	63 17,0%
Katılıyorum	6 33,3%	32 29,9%	50 37,3%	28 37,8%	21 56,8%	137 37,0%
Tamamen Katılıyorum	3 16,7%	12 11,2%	13 9,7%	12 16,2%	7 18,9%	47 12,7%
Toplam	18 100,0%	107 100,0%	134 100,0%	74 100,0%	37 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.20.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “İşimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder ve huzurlu olmama olumlu katkı sağlar” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %12,7 tamamen katılıyorum, %37 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %49,7 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %14,9 kısmı ifadeye katılmazken %18,4 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurum çalışanlarından “18-24” yaş arası %50, “25-30” yaşa arası %41,1, “31-40” yaş arası %47, “41-50” yaş arası %54 ve “51 yaş ve üstü” %75,7 gibi oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarında çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

4.6.3.3. Kurum Çalışanlarının Öğrenim Durumu Varyans Analizi Bulguları

Ek-2’ de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısını değerlendirmeleri ile ilgili tüm soruları yanıtlamaları ve yanıtların kurum çalışanlarının “öğrenim durumu” arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ile ilgili olarak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” bulgularında her bir öğrenim durumunda kaç kişi bulunduğu, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma ve standart hata değerleri incelenmiştir. Bu incelemede öğrenim durumu açısından anket sorularına verilen yanıtlar kapsamında; “amaç, öngörü, özendirici, odaklanma, benimseme, karar, öneri, önemini, vizyon, etkili, kendisi, kurallar, yetki, kişisel, gayret, kariyer, program, övgü, samimi, işbirliği, aktivite, beklenti, motive ve bilinç” kodlu anket sorularına verilen yanıtların ortalaması saptanmıştır.

Tablo 4.21. Öğrenim Durumu ANOVA Testi

Öğrenim	Grup	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Anlamlılık (Sig.)
Benimseme	Gruplar Arasında	19,925	5	3,985	2,668	,022
	Gruplar İçinde	543,667	364	1,494		
	Toplam	563,592	369			
Öneri	Gruplar Arasında	22,084	5	4,417	2,876	,015
	Gruplar İçinde	558,997	364	1,536		
	Toplam	581,081	369			
Önemi	Gruplar Arasında	20,670	5	4,134	2,914	,014
	Gruplar İçinde	516,422	364	1,419		
	Toplam	537,092	369			
Bilinç	Gruplar Arasında	26,033	5	5,207	3,725	,003
	Gruplar İçinde	508,778	364	1,398		
	Toplam	534,811	369			

Ancak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kısmında bulunan ortalamaların rastlantısal mı yoksa gerçek bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için “Öğrenim Durumu ANOVA Testi” “Anlamlılık” (Sig.) değerleri incelenmiştir. “Öğrenim Durumu ANOVA Testi” kısmında tüm anket soruların “Anlamlılık” (Sig.) değeri incelenmiştir. İnceleme sonucunda anket sorularından “Benimseme” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,022, “Öneri” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,015, “Önemi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık”

(Sig.) değerinin 0,014, “Program” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,009, “İşbirliği” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,037, “Bilinç” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,003 ve “Devamsızlık” kodlu anket sorusunun da “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,000 olduğu saptanmıştır. Söz konusu değerler $p < 0,05$ düzeyinde olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer soruların “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek bulunmuştur ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte yukarıda belirtildiği gibi “Tablo 4.21. Öğrenim Durumu ANOVA Testi” tablosu kurumdaki öğrenim durumu arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi öğrenim durumu arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için “Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırması” tablosu incelenmiştir.

Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişken	(I) Öğrenim	(J) Öğrenim	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Öneri	Ortaokul	Ön Lisans	-1,10173*	,36464	,032	-2,1464	-,0571
		Lisansüstü	-1,14643*	,38482	,036	-2,2489	-,0439
	Ön Lisans	Ortaokul	1,10173*	,36464	,032	,0571	2,1464
	Lisansüstü	Ortaokul	1,14643*	,38482	,036	,0439	2,2489
Önemi	Ortaokul	Lisansüstü	-1,10000*	,36987	,037	-2,1597	-,0403
	Lisansüstü	Ortaokul	1,10000*	,36987	,037	,0403	2,1597
Bilinç	İlkokul	Lise	1,08036*	,33514	,017	,1202	2,0405
		Ön Lisans	,96780*	,32945	,041	,0239	1,9117
		Lisans	,89256*	,30856	,046	,0085	1,7766
	Ortaokul	Lise	1,07143*	,35327	,031	,0593	2,0835
	Lise	Ortaokul	-1,07143*	,35327	,031	-2,0835	-,0593
	Ön Lisans	İlkokul	-,96780*	,32945	,041	-1,9117	-,0239
	Lisans	İlkokul	-,89256*	,30856	,046	-1,7766	-,0085

*Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırması tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak öğrenim durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan kodlu sorular ve öğrenim durumu aşağıda sıralanmıştır.

“Öneri” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “ön lisans” ve “lisansüstü” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği

yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Önemi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “lisansüstü” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Bilinç” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “ilkokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “lise, ön lisans ve lisans” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında ve “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların, “lise” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırması tablosunda: “Öneri”, “Önemi”, “Kurallar” ve “Bilinç” kodlu anket soruları “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğundan dolayı Tablo 4.23., 4.24 ve 4.25 kurum çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılarına ilişkin ilgili kodlu Anket Sorusuna kurumdaki öğrenim durumuna ilişkin katılma derecesi incelenmiştir.

Tablo 4.23. Öneri Kodlu Anket Sorusuna Öğrenim Durumuna Göre Katılım Derecesi

Öğrenim	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Hiç Katılmıyorum	4 25,0%	4 28,6%	9 16,1%	4 6,1%	19 10,7%	3 7,5%	43 11,6%
Katılmıyorum	4 25,0%	5 35,7%	11 19,6%	9 13,6%	26 14,6%	7 17,5%	62 16,8%
Kararsızım	1 6,3%	1 7,1%	8 14,3%	7 10,6%	34 19,1%	5 12,5%	56 15,1%
Katılıyorum	5 31,3%	3 21,4%	17 30,4%	40 60,6%	71 39,9%	14 35,0%	150 40,5%
Tamamen Katılıyorum	2 12,5%	1 7,1%	11 19,6%	6 9,1%	28 15,7%	11 27,5%	59 15,9%
Toplam	16 100,0%	14 100,0%	56 100,0%	66 100,0%	178 100,0%	40 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.23.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir.” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %15,9 tamamen katılıyorum, %40,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %56,4 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %16,8 kısmı ifadeye katılmazken %15,1 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurum çalışanlarından ilkokul mezunu %43,8'i, ortaokul mezunu %28,5'i, lise mezunu %50'si, ön lisans mezunu %69,7'si, lisans mezunu % 55,6'i ve lisansüstü mezunu % 62,5'i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.24. Önemi Kodlu Anket Sorusuna Öğrenim Durumuna Göre Katılım Derecesi

Öğrenim	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Hiç Katılmıyorum	3 18,8%	6 42,9%	10 17,9%	5 7,6%	17 9,6%	2 5,0%	43 11,6%
Katılmıyorum	5 31,3%	1 7,1%	11 19,6%	9 13,6%	30 16,9%	7 17,5%	63 17,0%
Kararsızım	1 6,3%	2 14,3%	6 10,7%	8 12,1%	38 21,3%	5 12,5%	60 16,2%
Katılıyorum	7 43,8%	4 28,6%	22 39,3%	40 60,6%	73 41,0%	17 42,5%	163 44,1%
Tamamen Katılıyorum	0 0,0%	1 7,1%	7 12,5%	4 6,1%	20 11,2%	9 22,5%	41 11,1%
Toplam	16 100,0%	14 100,0%	56 100,0%	66 100,0%	178 100,0%	40 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.24.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %11,1 tamamen katılıyorum, %44,4 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %55,5 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %17'si ifadeye katılmazken %16,2 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurum çalışanlarından ilkokul mezunu %0'ı, ortaokul mezunu %35,7'si, lise mezunu %51,8'i, ön lisans mezunu %66,7'si, lisans mezunu % 52,2'si ve lisansüstü mezunu % 65'i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.25. Bilinç Kodlu Anket Sorusuna Öğrenim Durumuna Göre Katılım Derecesi

Öğrenim	İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Hiç Katılmıyorum	0 0,0%	1 7,1%	11 19,6%	5 7,6%	10 5,6%	3 7,5%	30 8,1%
Katılmıyorum	0 0,0%	0 0,0%	5 8,9%	9 13,6%	25 14,0%	5 12,5%	44 11,9%
Kararsızım	2 12,5%	0 0,0%	7 12,5%	13 19,7%	40 22,5%	8 20,0%	70 18,9%
Katılıyorum	5 31,3%	4 28,6%	19 33,9%	28 42,4%	64 36,0%	18 45,0%	138 37,3%
Tamamen Katılıyorum	9 56,3%	9 64,3%	14 25,0%	11 16,7%	39 21,9%	6 15,0%	88 23,8%
Toplam	16 100,0%	14 100,0%	56 100,0%	66 100,0%	178 100,0%	40 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.25.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %23,8 tamamen katılıyorum, %37,3 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %61,1 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %11,9'u ifadeye katılmazken %18,9'u kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurum çalışanlarından ilkokul mezunu %87,6'sı, ortaokul mezunu %92,9'u, lise mezunu %58,9'u, ön lisans mezunu %59,1'i, lisans mezunu % 57,9'u ve lisansüstü mezunu % 60'ı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

4.6.3.4. Kurum Çalışanlarının Görev Durumu Varyans Analizi Bulguları

Ek-2' de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısını değerlendirmeleri ile ilgili tüm soruları yanıtlamaları ve yanıtların kurum çalışanlarının “görev durumu” arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ile ilgili olarak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” bulgularında her bir görev durumunda kaç kişi bulunduğu, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma ve standart hata değerleri incelenmiştir. Bu incelemede öğrenim durumu açısından anket

sorularına verilen yanıtlar kapsamında; “amaç, öngörü, özendirici, odaklanma, benimseme, karar, öneri, önemini, vizyon, etkili, kendisi, kurallar, yetki, kişisel, gayret, kariyer, program, övgü, samimi, işbirliği, aktivite, beklenti, motive ve bilinç” kodlu anket sorularına verilen yanıtların ortalaması saptanmıştır.

Tablo 4.26. Kurumdaki Görevi ANOVA Testi

Görevi	Grup	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Anlamlılık (Sig.)
Öngörü	Gruplar Arasında	13,896	2	6,948	4,558	,011
	Gruplar İçinde	559,401	367	1,524		
	Toplam	573,297	369			
Karar	Gruplar Arasında	10,864	2	5,432	3,421	,034
	Gruplar İçinde	582,760	367	1,588		
	Toplam	593,624	369			
Vizyon	Gruplar Arasında	11,752	2	5,876	4,245	,015
	Gruplar İçinde	508,021	367	1,384		
	Toplam	519,773	369			
Kurallar	Gruplar Arasında	9,846	2	4,923	3,923	,021
	Gruplar İçinde	460,629	367	1,255		
	Toplam	470,476	369			
Program	Gruplar Arasında	10,968	2	5,484	3,376	,035
	Gruplar İçinde	596,113	367	1,624		
	Toplam	607,081	369			
Övgü	Gruplar Arasında	11,326	2	5,663	3,480	,032
	Gruplar İçinde	597,271	367	1,627		
	Toplam	608,597	369			
Bilinç	Gruplar Arasında	22,054	2	11,027	7,892	,000
	Gruplar İçinde	512,757	367	1,397		
	Toplam	534,811	369			

Ancak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi Tablo 4.26. Kurumdaki Görevi ANOVA” kısmında inceleme sonucunda anket sorularından “Öngörü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,011, “Karar” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,034, “Vizyon” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,015, “Kurallar” kodlu anket sorusunun Sig. değerinin 0,021, “Program” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,035, “Övgü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,032 ve “Bilinç” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,000, olduğu saptanmıştır. Söz konusu değerler $p < 0,05$ düzeyinde olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer soruların “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamsız

olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yukarıda belirtildiği gibi “Tablo 4.27. Kurumdaki Görevi ANOVA Testi” tablosu kurumdaki görev durumu arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi kurumun görev durumu arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için “Tablo 4.28. Kurumdaki Görev Çoklu Karşılaştırması” tablosu incelenmiştir.

Tablo 4.27. Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişken	(I) Görev	(J) Görev	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Öngörü	Memur	Yönetici	-,56236*	,22779	,037	-1,0984	-,0263
	Yönetici	Memur	,56236*	,22779	,037	,0263	1,0984
Vizyon	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	-,37778*	,13396	,014	-,6930	-,0625
	4B, 4C, Sözleşmeli	Memur	,37778*	,13396	,014	,0625	,6930
Kurallar	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	-,32963*	,12755	,027	-,6298	-,0295
	4B, 4C, Sözleşmeli	Memur	,32963*	,12755	,027	,0295	,6298
Program	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	-,61029*	,24761	,038	-1,1930	-,0276
	Yönetici	4B, 4C, Sözleşmeli	,61029*	,24761	,038	,0276	1,1930
Övgü	Memur	Yönetici	-,56400*	,23537	,045	-1,1179	-,0101
	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	-,64363*	,24785	,026	-1,2269	-,0604
	Yönetici	Memur	,56400*	,23537	,045	,0101	1,1179
	Yönetici	4B, 4C, Sözleşmeli	,64363*	,24785	,026	,0604	1,2269
Bilinç	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	-,52593*	,13458	,000	-,8426	-,2092
	4B, 4C, Sözleşmeli	Memur	,52593*	,13458	,000	,2092	,8426

*Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlı

“Tablo 4.27. Kurumdaki Görev Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurumdaki görevi ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan kodlu sorular ve öğrenim durumu aşağıda sıralanmıştır.

“Öngörü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “Memur” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “Yönetici” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Vizyon” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerinin “Memur” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “4B, 4C, Sözleşmeli” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Kurallar” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerinin “Memur” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “4B, 4C, Sözleşmeli” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Program” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerinin “4B, 4C, Sözleşmeli” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “Yönetici” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Övgü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerinin “Memur” ve “4B, 4C, Sözleşmeli” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “Yönetici” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Bilinç” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerinin “Memur” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “4B, 4C, Sözleşmeli” statüsüne sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.27. Kurumdaki Görev Durumu Çoklu Karşılaştırması (Multiple Comparisons) tablosunda: “Öngörü”, “Vizyon”, “Kurallar”, “Program”, “Övgü”, “Bilinç” kodlu anket soruları “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğundan dolayı Tablo 4.28., 4.29., 4.30., 4.31., 4.32. ve 4.33.’ de kurum çalışanlarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılarına ilişkin ilgili kodlu anket sorusuna kurumdaki görevi durumuna ilişkin katılma derecesi incelenmiştir.

Tablo 4.28. Öngörü Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi

Görev	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	Toplam
Hiç Katılmıyorum	31 14,4%	7 5,8%	3 8,8%	41 11,1%
Katılmıyorum	40 18,5%	24 20,0%	4 11,8%	68 18,4%
Kararsızım	42 19,4%	14 11,7%	2 5,9%	58 15,7%
Katılıyorum	73 33,8%	57 47,5%	16 47,1%	146 39,5%
Tamamen Katılıyorum	30 13,9%	18 15,0%	9 26,5%	57 15,4%
Toplam	216 100,0%	120 100,0%	34 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.28.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Kurumun geleceğine yönelik ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %15,4 tamamen katılıyorum, %39,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %54,9 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %29,5 kısmı ifadeye katılmazken %15,7'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların memur çalışanlarından %47,7'si, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %62,5'i ve yönetici çalışanlarından %73,6'sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.29. Vizyon Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi

Görev	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	Toplam
Hiç Katılmıyorum	30 13,9%	6 5,0%	4 11,8%	40 10,8%
Katılmıyorum	34 15,7%	16 13,3%	2 5,9%	52 14,1%
Kararsızım	46 21,3%	19 15,8%	6 17,6%	71 19,2%
Katılıyorum	79 36,6%	63 52,5%	18 52,9%	160 43,2%
Tamamen Katılıyorum	27 12,5%	16 13,3%	4 11,8%	47 12,7%
Toplam	216 100,0%	120 100,0%	34 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.29.'da ankete katılan kurum çalışanlarının "Kurumun vizyonu, misyonu, amacını ve hedeflerini çalışanlara anlatmada başarılıdır" ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %12,7 tamamen katılıyorum, %43,2 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %55,9 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %24,9 kısmı ifadeye katılmazken %19,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların memur çalışanlarından %49,1'i, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %65,8'i, yönetici çalışanlarından %64,47'si çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.30. Kurallar Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi

Görev	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	Toplam
Hiç Katılmıyorum	22 10,2%	4 3,3%	3 8,8%	29 7,8%
Katılmıyorum	31 14,4%	12 10,0%	2 5,9%	45 12,2%
Kararsızım	38 17,6%	19 15,8%	5 14,7%	62 16,8%
Katılıyorum	95 44,0%	66 55,0%	16 47,1%	177 47,8%
Tamamen Katılıyorum	30 13,9%	19 15,8%	8 23,5%	57 15,4%
Toplam	216 100,0%	120 100,0%	34 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.30.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Kurumun kurallarına ve değerlerine uyulması konusunda son derece hassastır” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %15,4 tamamen katılıyorum, %47,8 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %63,2 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %20 kısmı ifadeye katılmazken %16,8'i kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların memur çalışanlarından %57,9'u, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %70,8'i ve yönetici çalışanlarından %70,6'sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.31. Program Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi

Görev	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	Toplam
Hiç Katılmıyorum	27 12,5%	20 16,7%	3 8,8%	50 13,5%
Katılmıyorum	27 12,5%	18 15,0%	2 5,9%	47 12,7%
Kararsızım	40 18,5%	26 21,7%	6 17,6%	72 19,5%
Katılıyorum	83 38,4%	39 32,5%	13 38,2%	135 36,5%
Tamamen Katılıyorum	39 18,1%	17 14,2%	10 29,4%	66 17,8%
Toplam	216 100,0%	120 100,0%	34 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.31.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların eğitime önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %17,8 tamamen katılıyorum, %36,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %54,3 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %26,2 kısmı ifadeye katılmazken %16,8'i kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların memur çalışanlarından %56,5'i, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %46,7'si ve yönetici çalışanlarında %67,6'sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.32. Övgü Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi

Görev	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	Toplam
Hiç Katılmıyorum	33 15,3%	17 14,2%	4 11,8%	54 14,6%
Katılmıyorum	35 16,2%	23 19,2%	2 5,9%	60 16,2%
Kararsızım	41 19,0%	23 19,2%	4 11,8%	68 18,4%
Katılıyorum	76 35,2%	46 38,3%	13 38,2%	135 36,5%
Tamamen Katılıyorum	31 14,4%	11 9,2%	11 32,4%	53 14,3%
Toplam	216 100,0%	120 100,0%	34 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.32.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların başarılarını diğer çalışanları önünde övgüde bulunarak memnuniyetini belirtir ve takdir eder” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %14,3 tamamen katılıyorum, %36,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %50,8 çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %30,8 kısmı ifadeye katılmazken %18,4’ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların memur çalışanlarından %49,6’sı, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %47,5’i ve yönetici çalışanlarından %70,6’sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.33. Bilinç Kodlu Anket Sorusuna Görev Durumuna Göre Katılım Derecesi

Görev	Memur	4B, 4C, Sözleşmeli	Yönetici	Toplam
Hiç Katılmıyorum	25 11,6%	5 4,2%	0 0,0%	30 8,1%
Katılmıyorum	30 13,9%	9 7,5%	5 14,7%	44 11,9%
Kararsızım	42 19,4%	21 17,5%	7 20,6%	70 18,9%
Katılıyorum	79 36,6%	44 36,7%	15 44,1%	138 37,3%
Tamamen Katılıyorum	40 18,5%	41 34,2%	7 20,6%	88 23,8%
Toplam	216 100,0%	120 100,0%	34 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.33.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirir.” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %23,8 tamamen katılıyorum, %37,3 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %61,1 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %20 kısmı ifadeye katılmazken %18,9’u kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların memur çalışanlarından %55,1’i ve 4B, 4C, sözleşmeli çalışanlarından %70,9’u ve yönetici çalışanlarından %64,7’si çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

4.6.3.5. Kurum Çalışanlarının İş Tecrübesi Varyans Analizi Bulguları

Ek-2’ de sunulan anketin kurum çalışanları tarafından en yakın bağlı olduğu yöneticisinin liderlik davranışını algısını değerlendirmeleri ile ilgili tüm soruları yanıtlamaları ve yanıtların kurum çalışanlarının “kurumdaki iş tecrübesi” arasında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi ile ilgili olarak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır. “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” bulgularında her bir iş tecrübesi durumunda kaç kişi bulunduğu, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma ve standart hata değerleri incelenmiştir. Bu incelemede iş tecrübesi durumu açısından anket sorularına verilen yanıtlar kapsamında; “amaç, öngörü, özendirici, odaklanma, benimseme, karar, öneri, önemini, vizyon, etkili, kendisi, kurallar, yetki, kişisel, gayret, kariyer, program, övgü, samimi, işbirliği, aktivite, beklenti, motive ve bilinç” kodlu anket sorularına verilen yanıtların ortalaması saptanmıştır.

Ancak “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” kısmında bulunan ortalamaların rastlantısal mı yoksa gerçek bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için “ANOVA” tablosunu incelenmiştir. “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi Tablo 4.34. Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi ANOVA Testi” kısmında tüm anket soruların “Anlamlılık” (Sig.) değeri incelenmesi sonucunda anket sorularından “Benimseme” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,028, “Karar” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,020, “Öneri” kodlu anket sorusunun Sig. değerinin 0,045, “Önemi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,001, “Etkili” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,018, “Kendisi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,001, “Program” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,011, “Övgü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,041, “Beklenti” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,004 ve “Motive” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) değerinin 0,001 olduğu saptanmıştır. Söz konusu değerler $p < 0,05$ düzeyinde olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer soruların “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 4.34. Kurumdaki İş Tecrübesi ANOVA Testi

İş Tecrübesi	Grup	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Benimseme	Gruplar arası	16,470	4	4,118	2,747	,028
	Gruplar içindeki	547,122	365	1,499		
	Toplam	563,592	369			
Karar	Gruplar arası	18,636	4	4,659	2,958	,020
	Gruplar içindeki	574,988	365	1,575		
	Toplam	593,624	369			
Öneri	Gruplar arası	15,224	4	3,806	2,455	,045
	Gruplar içindeki	565,857	365	1,550		
	Toplam	581,081	369			
Önemi	Gruplar arası	27,336	4	6,834	4,893	,001
	Gruplar içindeki	509,756	365	1,397		
	Toplam	537,092	369			
Etkili	Gruplar arası	20,159	4	5,040	3,025	,018
	Gruplar içindeki	608,068	365	1,666		
	Toplam	628,227	369			
Kendisi	Gruplar arası	28,674	4	7,169	4,826	,001
	Gruplar içindeki	542,139	365	1,485		
	Toplam	570,813	369			
Program	Gruplar arası	19,689	4	4,922	3,059	,017
	Gruplar içindeki	587,392	365	1,609		
	Toplam	607,081	369			
Övgü	Gruplar arası	16,327	4	4,082	2,515	,041
	Gruplar içindeki	592,270	365	1,623		
	Toplam	608,597	369			
Beklenti	Gruplar arası	24,482	4	6,120	3,961	,004
	Gruplar içindeki	563,975	365	1,545		
	Toplam	588,457	369			
Motive	Gruplar arası	30,762	4	7,690	4,885	,001
	Gruplar içindeki	574,646	365	1,574		
	Toplam	605,408	369			

Bununla birlikte yukarıda belirtildiği gibi “Tablo 4.34. Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi ANOVA Testi” tablosu kurumdaki toplam iş tecrübesi arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir. Diğer bir ifade ile hangi toplam iş tecrübesi arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bunun için “Tablo 4.38. Kurumdaki İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosu incelenmiştir.

Tablo 4.35. Kurumdaki İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması

Bağımlı Değişken	(I) Tecrübe	(J) Tecrübe	Anlam Farkı	Std. Hata	Anlamlılık (Sig.)	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Benimseme	3-5	16+	,52105*	,17765	,029	-1,0081	-,0340
	16+	3-5	,52105*	,17765	,029	,0340	1,0081
Karar	3-5	16+	-,51130*	,18212	,042	-1,0106	-,0120
	16+	3-5	,51130*	,18212	,042	,0120	1,0106
Öneri	2 yıldan az	3-5	,50290*	,17931	,042	,0113	,9945
	3-5	2 yıldan az	-,50290*	,17931	,042	-,9945	-,0113
Önemi	2 yıldan az	3-5	,58006*	,17019	,006	,1135	1,0466
	3-5	2 yıldan az	-,58006*	,17019	,006	-1,0466	-,1135
		16+	-,60594*	,17148	,004	-1,0760	-,1358
	16+	3-5	,60594*	,17148	,004	,1358	1,0760
Etkili	2 yıldan az	3-5	,54502*	,18588	,029	,0354	1,0546
	3-5	2 yıldan az	-,54502*	,18588	,029	-1,0546	-,0354
		16+	-,56649*	,18729	,022	-1,0799	-,0530
	16+	3-5	,56649*	,18729	,022	,0530	1,0799
Kendisi	2 yıldan az	3-5	-,73146*	,17551	,000	-1,2126	-,2503
	3-5	2 yıldan az	,73146*	,17551	,000	,2503	1,2126
		16+	,57048*	,17684	,012	,0857	1,0553
	16+	3-5	-,57048*	,17684	,012	-1,0553	-,0857
Program	2 yıldan az	3-5	,52740*	,18269	,033	,0266	1,0282
	3-5	2 yıldan az	-,52740*	,18269	,033	-1,0282	-,0266
		16+	-,54255*	,18408	,028	-1,0472	-,0379
	16+	3-5	,54255*	,18408	,028	,0379	1,0472
Övgü	3-5	16+	-,56316*	,18484	,021	-1,0699	-,0564
	16+	3-5	,56316*	,18484	,021	,0564	1,0699
Beklenti	3-5	16+	-,66113*	,18037	,003	-1,1556	-,1667
	16+	3-5	-,66113*	,18037	,003	-,1667	-1,1556
Motive	2 yıldan az	3-5	,49774*	,18070	,048	,0024	,9931
	3-5	2 yıldan az	-,49774*	,18070	,048	-,9931	-,0024
		16+	-,76574*	,18207	,000	-1,2649	-,2666
	16+	3-5	,76574*	,18207	,000	,2666	1,2649

*Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 4.35. Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurumdaki toplam iş tecrübesi ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan kodlu sorular şu şekilde sıralanmıştır.

“Benimseme” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Karar” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Öneri” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “2 yıldan az” ve “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Etkili” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “2 yıldan az” ve “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Önemi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “2 yıldan az” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Kendisi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “2 yıldan az” ve “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Program” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “2 yıldan az” ve “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Övgü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Beklenti” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Motive” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “3-5” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “2 yıldan az” ve “16+” yıl kurum tecrübesine sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

“Tablo 4.35. Kurumdaki İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunda; “Benimseme”, “Karar”, “Öneri”, “Önemi”, “Etkili”, “Kendisi”, “Program”, “Övgü”, “Aktivite”, “Beklenti”, “Motive” kodlu anket soruları “Anlamlılık” Sig. sütunundaki değerlerden kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı olduğundan dolayı Tablo 4.36., 4.37, 4.38., 4.39., 4.40., 4.414., 4.42. ve 4.43.’de kurum çalışanlarının kurumdaki toplam iş tecrübesi durumuna ilişkin katılma derecesi incelenmiştir.

Tablo 4.36. Benimseme Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	9 9,1%	16 17,0%	4 9,5%	4 10,3%	9 9,4%	42 11,4%
Katılmıyorum	21 21,2%	18 19,1%	12 28,6%	12 30,8%	11 11,5%	74 20,0%
Kararsızım	14 14,1%	17 18,1%	5 11,9%	4 10,3%	15 15,6%	55 14,9%
Katılıyorum	36 36,4%	37 39,4%	18 42,9%	16 41,0%	44 45,8%	151 40,8%
Tamamen Katılıyorum	19 19,2%	6 6,4%	3 7,1%	3 7,7%	17 17,7%	48 13,0%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.36.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların kurumun strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %13 tamamen katılıyorum, %40,8 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %53,8 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %20 kısmı ifadeye katılmazken %14,9'u kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %55,6'sı, 3-5 yıl iş tecrübeli %45,8'i, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %50'si, 11-15 yıl iş tecrübeli %48,7'si ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %63,5'i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.37. Karar Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki Toplam İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	12 12,1%	20 21,3%	4 9,5%	4 10,3%	9 9,4%	49 13,2%
Katılmıyorum	11 11,1%	18 19,1%	10 23,8%	13 33,3%	14 14,6%	66 17,8%
Kararsızım	15 15,2%	11 11,7%	5 11,9%	3 7,7%	13 13,5%	47 12,7%
Katılıyorum	43 43,4%	36 38,3%	21 50,0%	16 41,0%	43 44,8%	159 43,0%
Tamamen Katılıyorum	18 18,2%	9 9,6%	2 4,8%	3 7,7%	17 17,7%	49 13,2%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.37.’da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların önerilerinden yararlanır” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %13,2 tamamen katılıyorum, %43 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %56,2 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %13,2 kısmı ifadeye katılmazken %12,7’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %61,6’sı, 3-5 yıl iş tecrübeli %47,9’u, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %54,8’i, 11-15 yıl iş tecrübeli %48,7’si ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %62,5’i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.38. Öneri Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki Toplam İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	11 11,1%	15 16,0%	5 11,9%	4 10,3%	8 8,3%	43 11,6%
Katılmıyorum	8 8,1%	23 24,5%	6 14,3%	12 30,8%	13 13,5%	62 16,8%
Kararsızım	18 18,2%	11 11,7%	7 16,7%	3 7,7%	17 17,7%	56 15,1%
Katılıyorum	40 40,4%	33 35,1%	20 47,6%	14 35,9%	43 44,8%	150 40,5%
Tamamen Katılıyorum	22 22,2%	12 12,8%	4 9,5%	6 15,4%	15 15,6%	59 15,9%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.38.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %15,9 tamamen katılıyorum, %40,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %55,6 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %28,4 kısmı ifadeye katılmazken %15,1'i kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %62,6'sı, 3-5 yıl iş tecrübeli %47,9'u, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %57,1'i, 11-15 yıl iş tecrübeli %51,3'ü ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %60,4'ü çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.39. Önemi Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki Toplam İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	8 8,1%	18 19,1%	5 11,9%	5 12,8%	7 7,3%	43 11,6%
Katılmıyorum	14 14,1%	17 18,1%	9 21,4%	11 28,2%	12 12,5%	63 17,0%
Kararsızım	15 15,2%	18 19,1%	6 14,3%	6 15,4%	15 15,6%	60 16,2%
Katılıyorum	45 45,5%	37 39,4%	18 42,9%	15 38,5%	48 50,0%	163 44,1%
Tamamen Katılıyorum	17 17,2%	4 4,3%	4 9,5%	2 5,1%	14 14,6%	41 11,1%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.39.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %11,1 tamamen katılıyorum, %44,1 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %55,2 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %28,6 kısmı ifadeye katılmazken %16,2’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %62,7’si, 3-5 yıl iş tecrübeli %43,7’si, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %52,4’ü, 11-15 yıl iş tecrübeli %43,6’sı ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %64,6’sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.40. Etkili Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	13 13,1%	14 14,9%	6 14,3%	8 20,5%	14 14,6%	55 14,9%
Katılmıyorum	14 14,1%	31 33,0%	5 11,9%	6 15,4%	12 12,5%	68 18,4%
Kararsızım	18 18,2%	15 16,0%	8 19,0%	3 7,7%	13 13,5%	57 15,4%
Katılıyorum	33 33,3%	27 28,7%	19 45,2%	19 48,7%	38 39,6%	136 36,8%
Tamamen Katılıyorum	21 21,2%	7 7,4%	4 9,5%	3 7,7%	19 19,8%	54 14,6%
Toplam	100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.40.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlar üzerinde etkili olan kararları çoğu zaman onların önerilerini alarak verir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %14,6 tamamen katılıyorum, %36,8 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %51,4 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %33,3 kısmı ifadeye katılmazken %15,4'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %54,5'i, 3-5 yıl iş tecrübeli %36,1'i, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %54,5'i, 11-15 yıl iş tecrübeli %56,4'ü ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %59,4'ü çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.41. Kendisi Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	11 11,1%	6 6,4%	1 2,4%	1 2,6%	11 11,5%	30 8,1%
Katılmıyorum	22 22,2%	8 8,5%	10 23,8%	13 33,3%	16 16,7%	69 18,6%
Kararsızım	23 23,2%	12 12,8%	6 14,3%	4 10,3%	18 18,9%	63 17,0%
Katılıyorum	27 27,3%	33 35,1%	18 42,9%	15 35,9%	34 35,4%	127 34,1%
Tamamen Katılıyorum	16 16,2%	35 37,2%	6 14,3%	7 17,9%	17 17,7%	81 21,9%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.41.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Neyin nasıl yapılacağına genellikle kendisi karar verir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %21,9 tamamen katılıyorum, %34,1 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğruluda kurum çalışanlarının %56 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarından %26,7 kısmı ifadeye katılmazken %17 kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %43,5'i, 3-5 yıl iş tecrübeli %72,3'ü, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %57,2'i, 11-15 yıl iş tecrübeli %53,8'ü ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %53,1'ü çoğunlukla doğru bulmuştur.

Tablo 4.42. Program Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	11 11,1%	19 20,2%	2 4,8%	4 10,3%	14 14,6%	50 13,5%
Katılmıyorum	10 10,1%	18 19,1%	6 14,3%	7 17,9%	6 6,3%	47 12,7%
Kararsızım	18 18,2%	18 19,1%	12 28,6%	7 17,9%	17 17,7%	72 19,5%
Katılıyorum	40 40,4%	26 27,7%	14 33,3%	19 48,7%	36 37,5%	135 36,5%
Tamamen Katılıyorum	20 20,2%	13 13,8%	8 19,0%	2 5,1%	23 24,0%	66 17,8%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.42.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %17,8 tamamen katılıyorum, %36,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %54,3 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %26,2 kısmı ifadeye katılmazken %19,5'i kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %60'ı 3-5 yıl iş tecrübeli %41,5'i, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %52,3'ü, 11-15 yıl iş tecrübeli %53,8'ü ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %61,5'i gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.43. Övgü Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	14 14,1%	18 19,1%	5 11,9%	7 17,9%	10 10,4%	54 14,6%
Katılmıyorum	17 17,2%	18 19,1%	7 16,7%	7 17,9%	11 11,5%	60 16,2%
Kararsızım	19 19,2%	18 19,1%	11 26,2%	4 10,3%	16 16,7%	68 18,4%
Katılıyorum	38 38,4%	29 30,9%	15 35,7%	17 43,6%	36 37,5%	135 36,5%
Tamamen Katılıyorum	11 11,1%	11 11,7%	4 9,5%	4 10,3%	23 24,0%	53 14,3%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.43.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların başarılarını diğer çalışanları önünde övgüde bulunarak memnuniyetini belirtir ve takdir eder” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %14,3 tamamen katılıyorum, %36,5 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %50,8 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %30,8 kısmı ifadeye katılmazken %18,4’ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %39,5’i 3-5 yıl iş tecrübeli %42,6’ı, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %45,2’i, 11-15 yıl iş tecrübeli %53,6’ ısı ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %61,5’ u çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.44. Beklenti Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	13 13,1%	17 18,1%	6 14,3%	6 15,4%	11 11,5%	53 14,3%
Katılmıyorum	18 18,2%	26 27,7%	7 16,7%	11 28,2%	10 10,4%	72 19,5%
Kararsızım	15 15,2%	20 21,3%	10 23,8%	5 12,8%	21 21,9%	71 19,2%
Katılıyorum	39 39,4%	24 25,5%	15 35,7%	16 41,0%	35 36,5%	129 34,9%
Tamamen Katılıyorum	14 14,1%	7 7,4%	4 9,5%	1 2,6%	19 19,8%	45 12,2%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.44.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların geleceğe dair kişisel hedeflerini, istek, beklenti ve hayallerini anlamaya gayret gösterir” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %12,2 tamamen katılıyorum, %34,9 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğruluda kurum çalışanlarından %47,1 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %33,8 kısmı ifadeye katılmazken %19,2'si kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %53,5'i 3-5 yıl iş tecrübeli %32,9'u, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %45,2'si, 11-15 yıl iş tecrübeli %43,6' sı ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %56,3'ü çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.45. Motive Kodlu Anket Sorusuna Kurumdaki İş Tecrübesine Göre Katılım Derecesi

Tecrübe	2 yıldan az	3-5	6-10	11-15	16+	Toplam
Hiç Katılmıyorum	17 17,2%	18 19,1%	4 9,5%	6 15,4%	10 10,4%	55 14,9%
Katılmıyorum	12 12,1%	25 26,6%	9 21,4%	10 25,6%	12 12,5%	68 18,4%
Kararsızım	15 15,2%	20 21,3%	10 23,8%	5 12,8%	13 13,5%	63 17,0%
Katılıyorum	40 40,4%	25 26,6%	14 33,3%	17 43,6%	41 42,7%	137 37,0%
Tamamen Katılıyorum	15 15,2%	6 6,4%	5 11,9%	1 2,6%	20 20,8%	47 12,7%
Toplam	99 100,0%	94 100,0%	42 100,0%	39 100,0%	96 100,0%	370 100,0%

Tablo 4.45.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “İşimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder ve huzurlu olmama olumlu katkı sağlar” ifadesine katılma dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye kurum çalışanlarının katılma derecelerinin ortalaması alındığında %12,7 tamamen katılıyorum, %37 katılıyorum cevaplarının alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurum çalışanlarından %49,7 gibi çoğunluk ilgili ifadeyi doğru bularak olumlu cevap vermiştir. Kurum çalışanlarının %33,3 kısmı ifadeye katılmazken %17’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Kurumların 2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %55,6’sı 3-5 yıl iş tecrübeli %33’ü, 6-10 yıl iş tecrübeli çalışanlardan %45,2’si, 11-15 yıl iş tecrübeli %46,2’ si ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %63,5’i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

4.6.4. Kurum Çalışanlarının Liderlik Davranış Algısının İş Performansları Üzerine Etkisi Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinilir. İncelenen değişkenlerle ilişkili olduğu düşünülen bir veya daha fazla değişkenin bu değişkenler üzerindeki etkisi kontrol altında tutulur. Korelasyon ifadesinin karşısındaki değer - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü değerler işaretler, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler (Baş, 2001: 165).

4.6.4.1. Kurum Çalışanlarının Cinsiyet Değişkeni T-Testi Bulgularının Çalışan İş Performansı Üzerine Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

“Tablo 4.9. Kurum Çalışanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T-Testi” analiz bulgularının anlamlılık düzeyindeki “amaç, benimseme, karar, öneri, önemi, etkili, gayret ve program” kodlu liderlik davranışı sorularına erkek ve kadınların yanıtları kapsamında, Ek-2’ de sunulan anketin; “devamsızlık, moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” kodlu çalışan iş performansını belirleyen maddeler üzerinde etkileri Tablo 4.46’ da belirtilmiştir.

Tablo 4.46.’ da her bir soru maddesini kaç kişinin yanıtladığı, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların korelasyon değerleri ile bunlara ait anlamlılık değerleri yer almaktadır. Ek-2’ de sunulan anketin kadın ve erkeklerin verdiği yanıtlara ilişkin; “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” kodlu sorularının değerlendirmesinin $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anketin diğer çalışan iş performansını belirleyen soruların “Anlamlılık” değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 4.46. Cinsiyet Değişkeni T-Testi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi

Cinsiyet	Korelasyon	Devamsızlık	Moral	İstenilen	İşimin	Hizmet	Sorun
Amaç	Korelasyon	-,001	,353**	,128*	,237**	,179**	,222**
	Sig. (2-tailed)	,980	,000	,014	,000	,001	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Benimseme	Korelasyon	-,011	,416**	,205**	,271**	,185**	,235**
	Sig. (2-tailed)	,836	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Karar	Korelasyon	-,008	,330**	,146**	,152**	,101	,146**
	Sig. (2-tailed)	,878	,000	,005	,003	,052	,005
	N	370	370	370	370	370	370
Öneri	Korelasyonu	-,002	,357**	,189**	,173**	,106*	,212**
	Sig. (2-tailed)	,972	,000	,000	,001	,042	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Önemi	Korelasyonu	,054	400**	,244**	239**	,204**	,242**
	Sig. (2-tailed)	,298	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Etkili	Korelasyonu	,003	,369**	,203**	,223**	,088	,201**
	Sig. (2-tailed)	,958	,000	,000	,000	,093	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Gayret	Korelasyonu	,071	,435**	,197**	,209**	,125*	,260**
	Sig. (2-tailed)	,172	,000	,000	,000	,016	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Program	Korelasyonu	,079	,401**	,172**	,169**	,120*	,213**
	Sig. (2-tailed)	,127	,000	,001	,001	,021	,000
	N	370	370	370	370	370	370

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed).** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed).

Tablo 4.46’da elde edilen korelasyon analizi sonuçları ışığında kurum çalışanları bağlı oldukları yöneticilerinin;

“Amaç” koduyla ifade edilen vizyoner liderlik davranışı, “moral, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlılıkta orta düzeyde ve “istenilen” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

“Benimseme” koduyla ifade edilen vizyoner liderlik davranışı, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlılıkta orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

“Karar ve etkili” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Öneri” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Önemi” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, kurum çalışanlarının “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Gayret” koduyla ifade edilen eğitici liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Program” koduyla ifade edilen eğitici liderlik davranışı algısı, “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

4.6.4.2. Kurum Çalışanlarının Medeni Hal Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları

“Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” de incelenen medeni hal bulgularının ortalamaları “Medeni Hal ANOVA Testi” de “Anlamlılık” (Sig.) değerleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda anket sorularından “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. İnceleme sonucunda yanıtların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı için iş performansı üzerinde etkilerine dair korelasyon testi yapılmamıştır.

4.6.4.3. Kurum Çalışanlarının Yaş Aralığı Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları

“Tablo 4.19. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırması” tablosunda: “motive” kodlu liderlik davranışı genel memnuniyeti sorularına yaş aralığına göre verilen yanıtlar kapsamında, Ek-2’ de sunulan anketin; “devamsızlık, moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” kodlu çalışan iş performansını belirleyen maddeler üzerinde etkisi Tablo 4.47’ de belirtilmiştir.

Tablo 4.47.’ de her bir soru maddesini kaç kişinin yanıtladığı, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların korelasyon değerleri ile bunlara ait anlamlılık değerleri yer almaktadır. Ek-2’ de sunulan anketin yaş aralığına göre verdiği yanıtlara ilişkin; “motive” kodlu sorularının değerlendirmesinin $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anketin diğer çalışan iş performansını belirleyen soruların “Anlamlılık” değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 4.47. Yaş Aralığı Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi

Yaş Aralığı	Korelasyon	Devamsızlık	Moral	İstenilen	İşimin	Hizmet	Sorun
Motive	Korelasyon	,014	,462**	,150**	,187**	,139**	,188**
	Sig. (2-tailed)	,794	,000	,004	,000	,008	,000
	N	370	370	370	370	370	370

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed). ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed).

“Motive” koduyla ifade edilen liderlik davranışı genel memnuniyet algısı “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

4.6.4.4. Kurum Çalışanlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları

“Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırması” tablosunda; “öneri, önemi ve bilinç” kodlu liderlik davranışı sorularına öğrenim durumuna göre verilen yanıtlar kapsamında, Ek-2’ de sunulan anketin; “devamsızlık, moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” kodlu çalışan iş performansını belirleyen maddeler üzerinde etkisi Tablo 4.48’ de belirtilmiştir.

Tablo 4.48.’ de her bir soru maddesini kaç kişinin yanıtladığı, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların korelasyon değerleri ile bunlara ait anlamlılık değerleri yer almaktadır. Ek-2’ de sunulan anketin öğrenim durumuna göre verdiği yanıtlara ilişkin; “öneri, önemi ve bilinç” kodlu sorularının değerlendirmesinin $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anketin diğer çalışan iş performansını belirleyen soruların “Anlamlılık” değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 4.48. Öğrenim Durumu Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

Öğrenim Durumu	Korelasyon	Devamsızlık	Moral	İstenilen	İşimin	Hizmet	Sorun
Öneri	Korelasyon	-,002	,357**	,189**	,173**	,106*	,212**
	Sig. (2-tailed)	,972	,000	,000	,001	,042	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Önemi	Korelasyon	,054	,400**	,244**	,239**	,204**	,242**
	Sig. (2-tailed)	,298	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Bilinç	Korelasyon	,084	,459**	,194**	,243**	,193**	,186**
	Sig. (2-tailed)	,108	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed). ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed).

Tablo 4.48’de elde edilen korelasyon analizi sonuçları ışığında kurum çalışanları bağlı oldukları yöneticilerinin;

“Öneri” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01

anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Önemi” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, kurum çalışanlarının “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Bilinç koduyla ifade edilen liderlik davranışı genel memnuniyet algısı “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

4.6.4.5. Kurum Çalışanlarının Görev Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları

“Tablo 4.27. Kurumdaki Görev Durumu Çoklu Karşılaştırması” tablosunda; “öngörü, vizyon, kurallar, program, övgü ve bilinç” kodlu liderlik davranışı sorularına öğrenim durumuna göre verilen yanıtlar kapsamında, Ek-2’ de sunulan anketin; “devamsızlık, moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” kodlu çalışan iş performansını belirleyen maddeler üzerinde etkisi Tablo 4.54’ de belirtilmiştir.

Tablo 4.49.’ da her bir soru maddesini kaç kişinin yanıtladığı, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların korelasyon değerleri ile bunlara ait anlamlılık değerleri yer almaktadır. Ek-2’ de sunulan anketin öğrenim durumuna göre verdiği yanıtlara ilişkin; “öngörü, vizyon, kurallar, program, övgü ve bilinç” kodlu sorularının değerlendirmesinin $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anketin diğer çalışan iş performansını belirleyen soruların “Anlamlılık” değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 4.49. Görev Durumu Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

Görev Durumu	Korelasyon	Devamsızlık	Moral	İstenilen	İşimin	Hizmet	Sorun
Öngörü	Korelasyon	-,003	,426**	,146**	,202**	,144**	,231**
	Sig. (2-tailed)	,960	,000	,005	,000	,005	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Vizyon	Korelasyon	,035	,450**	,165**	,240**	,222**	,267**
	Sig. (2-tailed)	,502	,000	,001	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Kurallar	Korelasyon	,090	,474**	,268**	,274**	,207**	,282**
	Sig. (2-tailed)	,082	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Program	Korelasyonu	,079	,401**	,172**	,169**	,120*	,213**
	Sig. (2-tailed)	,127	,000	,001	,001	,021	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Övgü	Korelasyonu	,055	,365**	,144**	,219**	,162**	,192**
	Sig. (2-tailed)	,292	,000	,005	,000	,002	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Bilinç	Korelasyonu	,084	,459**	,194**	,243**	,193**	,186**
	Sig. (2-tailed)	,108	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed).** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (Sig. 2-tailed).

Tablo 4.49’da elde edilen korelasyon analizi sonuçları ışığında kurum çalışanları bağlı oldukları yöneticilerinin;

“Öngörü” koduyla ifade edilen vizyoner liderlik davranışı, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

“Vizyon” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Kurallar” koduyla ifade edilen otoriter liderlik davranışı algısı, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Program” koduyla ifade edilen eğitici liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01

anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” kodla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Övgü” koduyla ifade edilen ilişki odaklı liderlik davranışı algısı, kurum çalışanlarının “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Bilinç koduyla ifade edilen liderlik davranışı genel memnuniyet algısı “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

4.6.4.6. Kurum Çalışanlarının İş Tecrübesi Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine Üzerine Korelasyon Analizi Bulguları

“Tablo 4.35. Kurumdaki İş Tecrübesi Durumu Çoklu Karşılaştırması” tablosunda; “öngörü, vizyon, kurallar, program, övgü ve bilinç” kodlu liderlik davranışı sorularına öğrenim durumuna göre verilen yanıtlar kapsamında, Ek-2’ de sunulan anketin; “devamsızlık, moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” kodlu çalışan iş performansını belirleyen maddeler üzerinde etkisi Tablo 4.50’ de belirtilmiştir.

Tablo 4.50.’de her bir soru maddesini kaç kişinin yanıtladığı, bunların anket sorularına verdikleri yanıtların korelasyon değerleri ile bunlara ait anlamlılık değerleri yer almaktadır. Ek-2’ de sunulan anketin öğrenim durumuna göre verdiği yanıtlara ilişkin; “öngörü, vizyon, kurallar, program, övgü ve bilinç” kodlu sorularının değerlendirmesinin $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anketin diğer çalışan iş performansını belirleyen soruların “Anlamlılık” değerlerinin $p > 0,05$ düzeyinden yüksek olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 4.50. İş Tecrübesi Değişkeni Varyans Analizi Bulgularının Çalışan İş Performansına Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Tablosu

İş Tecrübesi Durumu	Korelasyon	Devamsızlık	Moral	İstenilen	İşimin	Hizmet	Sorun
Benimseme	Korelasyon	-,011	,416**	,205**	,271**	,185**	,235**
	Sig. (2-Tailed)	,836	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Karar	Korelasyon	-,008	,330**	,146**	,152**	,101	,146**
	Sig. (2-Tailed)	,878	,000	,005	,003	,052	,005
	N	370	370	370	370	370	370
Öneri	Korelasyon	-,002	,357**	,189**	,173**	,106*	,212**
	Sig. (2-Tailed)	,972	,000	,000	,001	,042	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Önemi	Korelasyonu	,054	,400**	,244**	,239**	,204**	,242**
	Sig. (2-Tailed)	,298	,000	,000	,000	,000	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Etkili	Korelasyonu	,003	,369**	,203**	,223**	,088	,201**
	Sig. (2-Tailed)	,958	,000	,000	,000	,093	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Kendisi	Korelasyonu	,112*	,096	,051	,074	,067	,016
	Sig. (2-Tailed)	,031	,064	,332	,154	,201	,763
	N	370	370	370	370	370	370
Program	Korelasyon	,079	,401**	,172**	,169**	,120*	,213**
	Sig. (2-Tailed)	,127	,000	,001	,001	,021	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Övgü	Korelasyon	,055	,365**	,144**	,219**	,162**	,192**
	Sig. (2-Tailed)	,292	,000	,005	,000	,002	,000
	N	370	370	370	370	370	370
Beklenti	Korelasyonu	,002	,356**	,104*	,176**	,121*	,148**
	Sig. (2-Tailed)	,974	,000	,046	,001	,019	,004
	N	370	370	370	370	370	370
Motive	Korelasyonu	,014	,462**	,150**	,187**	,139**	,188**
	Sig. (2-Tailed)	,794	,000	,004	,000	,008	,000
	N	370	370	370	370	370	370

* Korelasyon 0,05 Düzeyinde Anlamlı (Sig. 2-Tailed).** Korelasyon 0,01 Düzeyinde Anlamlı (Sig. 2-Tailed).

Tablo 4.50’de elde edilen korelasyon analizi sonuçları ışığında kurum çalışanları bağlı oldukları yöneticilerinin;

“Benimseme” koduyla ifade edilen vizyoner liderlik davranışı, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlılıkta orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

“Karar” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Öneri” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Önemi” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı, kurum çalışanlarının “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Etkili” koduyla ifade edilen katılımcı liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Program” koduyla ifade edilen eğitici liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Övgü” koduyla ifade edilen ilişki odaklı liderlik davranışı, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

“Aktivite” koduyla ifade edilen ilişki odaklı liderlik davranışı algısı “moral, istenilen, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Beklenti” koduyla ifade edilen ilişki odaklı liderlik davranışı algısı “moral, işimin ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde ve “istenilen ve hizmet” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,05 anlamlılıkta düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

“Motive koduyla ifade edilen liderlik davranışı genel memnuniyet algısı “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” koduyla ifade edilen iş performansları üzerine etkileri 0,01 anlamlıkta orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

4.7. Liderlik Davranış Algısının Demografik Özellikler, Liderlik Davranış Ölçeği ve İş Performansı Üzerine Etkilerine Göre Değerlendirilmesi

Kurum çalışanlarının cinsiyet dağılımları incelendiğinde, 95’i (%25,7) kadın, 275’i (%74,3) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Ankete katılan dağılımında kurum çalışanlarının çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 262’si (%70,8) evli, 101’i (%36,3) bekar ve 7’si (%1,9) boşanmış katılımcılardan oluşmaktadır. Ankete katılan dağılımında kurum çalışanlarının çoğunluğunun evli katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının yaşlarının dağılımları incelendiğinde, 18’i (%4,9) 18-24, 107’si (%28,9) 25-30, 134’ü (%36,2) 31-40, 74’ü (%20) 41-50, 37’si (%10) 51 ve üstü yaş aralığında yer almaktadırlar. Ankete katılan dağılımında kurum çalışanlarının çoğunluğunun 31-40 yaş arasında yer aldığı görülmektedir. Kurum çalışanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 16’sı (%4,3) ilkokul, 14’ü (%3,8) ortaokul, 56’sı (%15,1) lise, 66’sı (%17,8) ön lisans, 178’i (%48,1) lisans ve 40’ı (%10,8) lisansüstü dereceleriyle öğrenimlerini görmüşlerdir. Ankete katılan dağılımında kurum çalışanlarının çoğunluğunun lisans mezunu katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının kurumlarındaki konumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 216’sı (%58,4) memur, 120’si (%32,4) 4B, 4C, Sözleşmeli, 34’ü (%9,2) yönetici durumunda çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan dağılımında kurum çalışanlarının çoğunluğunun memur olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının iş yerlerindeki toplam iş tecrübesine göre dağılımları incelendiğinde, 99’u (%26,8) iki yıldan az, 94’ü (%25,4) 3–5 yıl, 42’si (%11,4) 6–10 yıl, 39’u (%10,5) 11-15yıl, 96’sı(%25,9) 16 yıl ve üzeri kurum çalışanlarının oluşmaktadır. Ankete katılan dağılımında kurum çalışanlarının çoğunluğunun 2 yıldan az süredir buldukları kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Yukarıda belirtilen miktarlar ve oranlar kamu kurumlarındaki kurum çalışanlarının genel yapısını, kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranışlarını algısı ve kendi iş performanslarına etkisi hakkında kaniya ulaşmak için yeterlidir.

4.7.1. Cinsiyete Göre T-Testi Bulgularının Değerlendirilmesi

Cinsiyet değişkenine göre “Tablo 4.9. Bağımsız Örneklem Testi (Independent Samples Test)” tablosunun “Anlamlılık” (Sig. 2-tailed)” sütunundaki “amaç, benimseme, karar, öneri, önemi, etkili, gayret ve program” kodlu soruların Tablo 4.10.,4.11.,4.12.,4.13.,4.14.,4.15., 4.16. ve 4.17.’de erkek ve kadınların verdiği yanıtlara ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, cinsiyet değişkenine ilişkin erkek ve kadın kurum çalışanlarının verdiği yanıtlara göre bağlı oldukları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına olan algıları aşağıda sıralanan maddelerde belirtilmiştir. Bunlar,

Tablo 4.10.’da ankete katılan kurum çalışanları “Kurumun geleceğine dair amaç belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır” ifadesini %49,2 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %59, erkekler %45,8 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.11.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların kurumun strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.” ifadesini %53,8 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %57,9 ve erkekler %52,4 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.12.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların önerilerinden yararlanır” ifadesini %56,2 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %62,1 ve erkekler %54,1 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.13.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir” ifadesini %56,4 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %67,4 ve erkekler %52,7 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.14.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar” ifadesini %55,2 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %68,4 ve erkekler %50,6 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.15.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlar üzerinde etkili olan kararları çoğu zaman onların önerilerini alarak verir” ifadesini %51,4 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %60 ve erkekler %48,4 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.16.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlarının kendilerini geliştirmeye yönelik gayretlerini sürekli destekler” ifadesini %54,9 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %63,2 ve erkekler %52 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin eğitici liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.17.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler” ifadesini %54,3 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kadınlar %64,2 ve erkekler %50,9 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin eğitici liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.51. Cinsiyete Göre T-Testi Bulgularının Değerlendirmesi

Soru Maddesi	Soru Kodu	Liderlik Davranışı	Değerlendirme Oranı
1	Amaç	Vizyoner	Kadınlar %59, Erkekler %45,8 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
5	Benimseme	Vizyoner	Kadınlar %57,9 Erkekler %52,4 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
6	Karar	Katılımcı	Kadınlar %62,1, Erkekler %54,1 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
7	Öneri	Katılımcı	Kadınlar %67,4, Erkekler %52,7 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
8	Önemi	Katılımcı	Kadınlar %68,4, Erkekler %50,6 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
10	Etkili	Katılımcı	Kadınlar %60, Erkekler %48,4 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
15	Gayret	Eğitici	Kadınlar %63,2, Erkekler %52 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
17	Program	Eğitici	Kadınlar %64,2, Erkekler %50,9 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Yukarıda sıralanan tespitlere ilişkin olarak cinsiyet değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranış tarzları erkek ve kadın kurum çalışanlarının verdiği yanıtlar kapsamında vizyoner liderlik davranış tarzı sorularına ilişkin “1. ve 5.” maddeler, katılımcı liderlik davranış tarzı sorularına ilişkin “6., 7., 8 ve 10.” maddeler ve eğitici liderlik davranış tarzı sorularına ilişkin “15. ve 17.” maddelerin yanıtlarında birbirine yakın oranlarda katılım sağlanmakla beraber vizyoner, katılımcı ve eğitici liderlik davranış tarzı maddelerine katılım ve verilen yanıtlarda dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. Ayrıca kamu kurumlarında yöneticilerin uyguladığı vizyoner liderlik davranış tarzı, katılımcı liderlik davranış tarzı ve eğitici liderlik davranış tarzı kadın katılımcılarda erkeklere nazaran daha yüksek oranda algılanmaktadır. Yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranış tarzları

erkek ve kadın kurum çalışanlarının verdiği yanıtlara ilişkin cinsiyet değişkeni t-testi bulgularına göre otokratik liderlik davranış tarzı ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzının hiç algılanmadığı görülmüştür. Anketin diğer maddelerine ilişkin erkek ve kadınların verdiği yanıtlara ilişkin cinsiyet değişkeni t-testi bulgularına göre yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışları algıları kapsamında istatistiksel anlamlı bir algı ve değer bulunmamıştır. Bu nedenle vizyoner, katılımcı ve eğitici liderlik davranış tarzı soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ve cinsiyet değişkeni için H_1 hipotezi kabul edilecektir. Diğer soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı için H_1 hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.2. Medeni Hal Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Medeni durumu değişkenine göre “Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” uygulanmıştır. “Medeni Hal Niteleyicileri” kısmında bulunan ortalamaların rastlantısal mı yoksa gerçek bir göstergesi mi olduğunu belirleyebilmek için “Medeni Hal ANOVA Testi”nin “Anlamlılık” (Sig.) değeri incelenmiştir. İnceleme sonucunda anket sorularından “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte “Medeni Hal ANOVA Testi” medeni haller arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirilmiş fakat hangi medeni hal arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi için “Medeni Hal Çoklu Karşılaştırma Testi” incelenmiştir. İnceleme sonucunda yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak diğer medeni haller arasındaki ilişki de $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıda tespit edilen bulgulara ilişkin olarak medeni hal değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin anket sorularına verilen yanıtlara göre istatistiksel anlamlı bir algı ve değer bulunmamıştır. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzı soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ve medeni hal değişkeni için H_2 hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.3. Yaş Aralığı Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Yaş aralığı değişkenine göre “Tablo 4.18. Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırma (Multiple Comparisons)” tablosunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki “motive” kodlu liderlik davranışı algısı anket sorusunun Tablo 4.19.’da kurum çalışanlarının yaş aralıkları durumuna ilişkin bulgulara göre ankete katılan kurum çalışanlarının “İşimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder ve huzurlu olmama olumlu katkı sağlar” ifadesine katılım dereceleri verilmiştir. İlgili ifadeye %49,7 gibi oranla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurum çalışanlarından “18-24” yaş arası %50, “25-30” yaş arası %41,1, “31-40” yaş arası %47, “41-50” yaş arası %54 ve “51 yaş ve üstü” %75,7 oranlarla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet derecesi bulunmaktadır. Ancak “Tablo 4.19. Kurum Çalışanlarının Yaş Aralığı Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda “motive” kodlu anket sorusu istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Tablo 4.20’ de “motive” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki “25-30” yaş aralığında olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların % 41,1 düşük oranlı, “51 yaş ve üzeri” yaş aralığına sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların da %75,7 yüksek oranlı olduğu görülmüştür. Her iki yaş aralığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Diğer yaş aralıkları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.52. Yaş Aralığı Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Soru Maddesi	Soru Kodu	Liderlik Davranışı	Değerlendirme Oranı
23	Motive	Memnuniyet Düzeyi	“25-30” yaşa arası %41,1, “51 yaş ve üstü” %75,7 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Yukarıda belirtilen tespite ilişkin olarak yaş aralığı değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

“25-30” yaş aralığına sahip olan kurum çalışanları yöneticilerinin işlerini en iyi şekilde yapma konusunda motive olmalarına ve huzurlu bulunmalarına katkı sağlamasına % 41,1 düşük oranla genel memnuniyet düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. “51 yaş ve üzeri” yaş aralığına sahip olan kurum çalışanları yöneticilerinin işlerini en iyi şekilde yapma konusunda motive olmalarına ve huzurlu bulunmalarına katkı sağlamasına %75,7 yüksek oranlı genel memnuniyet düzeyinde oldukları tespit edilmiştir.

Yaş aralıkları değişkenine ilişkin diğer yaş aralıklarında yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranış tarzları algıları kapsamında istatistiksel anlamlı bir algı ve değer bulunmamıştır. Vizyoner liderlik davranış tarzı, katılımcı liderlik davranış tarzı, otoriter liderlik davranış tarzı eğitici liderlik davranış tarzı ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzının hiç algılanmadığı görülmüştür. Sadece $p < 0,05$ düzeyinde liderlik davranışı genel memnuniyet derecesi bulunmaktadır. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzı soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ve yaş aralıkları değişkeni için H_3 hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.4. Öğrenim Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Öğrenim durumu değişkenine göre “Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırma” tablosunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki “öneri, önemi, bilinç ve devamsızlık” kodlu sorularının Tablo 4.23., 4.24. ve 4.25.’de kurum çalışanlarının öğrenim durumuna ilişkin bulgular değerlendirildiğinde öğrenim durumuna göre kurum çalışanlarının verdiği yanıtların bağlı oldukları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına olan algıları aşağıda sıralanan maddelerde belirtilmiştir. Bunlar,

Tablo 4.23.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir” ifadesini %56,4 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurum çalışanlarından ilköğretim mezunu %43,8’i, ortaokul mezunu %28,5’i, lise mezunu %50’si, ön lisans mezunu %69,7’si, lisans mezunu %55,6’i ve lisansüstü mezunu %62,5’i gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırma”

tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülen “öneri” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerler; “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “ön lisans” ve “lisansüstü” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.23’ de %28,5 oranla “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “ön lisans” mezunu %69,7 ve lisansüstü mezunu %62,5 oranları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının %28,5 düşük oranla, “ön lisans” mezunu %69,7 yüksek oranla ve lisansüstü mezunu % 62,5 yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.24.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar” ifadesini %55,5 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurum çalışanlarından ilkokul mezunu %0, ortaokul mezunu %35,7, lise mezunu %51,8, ön lisans mezunu %66,7, lisans mezunu % 52,2 ve lisansüstü mezunu %65 oranlarıyla çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırma” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülen “önemi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerine ilişkin olarak “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “lisansüstü” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.24’ de kurum çalışanlarından “ortaokul” öğrenim durumunda olan kurum çalışanlarının %35,7 oranla verdiği yanıtlar ile lisansüstü öğrenim durumunda olan %65 oranla verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer öğrenim

durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranışlarını algıları kapsamında; “ortaokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının %35,7 düşük oranla, “lisansüstü öğrenim durumunda olan %65 yüksek oranlarla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.25.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirir” ifadesini %61,1 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurum çalışanlarından ilkokul mezunu %87,6’sı, ortaokul mezunu %92,9’u, lise mezunu %58,9’u, ön lisans mezunu %59,1’i, lisans mezunu % 57,9’u ve lisansüstü mezunu % 60’ı gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.22. Öğrenim Durumu Çoklu Karşılaştırma” tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılan “bilinç” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “ilkokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “lise”, “ön lisans” ve “lisans” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.25’ de %87,6 oranla ilkokul, %58,9 oranla lise, %59 oranla ön lisans ve %57,9 oranla lisan öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Öğrenim durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak “ilkokul” öğrenim durumuna sahip olan kurum çalışanlarının % 87,6 yüksek oranla, “ön lisans” mezunu %59 ve lisansüstü mezunu % 57,9 oranlarla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar. Liderlik davranışı genel memnuniyet

düzeyine ilişkin olarak yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirmelerinden memnun oldukları algılanmaktadır.

Tablo 4.53. Öğrenim Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Soru Maddesi	Soru Kodu	Liderlik Davranışı	Değerlendirme Oranı
7	Öneri	Katılımcı	Ortaokul mezunu %28,5, Ön lisans mezunu %69,7, Lisansüstü mezunu % 62,5, çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
8	Önemi	Katılımcı	Ortaokul mezunu %35,7, Lisansüstü mezunu % 65, çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
25	Bilinç	Memnuniyet Düzeyi	İlkokul mezunu %87,6, Lise mezunu %58,9, Ön lisans mezunu %59,1, Lisans mezunu % 57,9, çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Yukarıda sıralanan tespitlere ilişkin olarak öğrenim durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarına ilişkin kurum çalışanlarının verdiği yanıtlarda anketin katılımcı liderlik davranış tarzına ait “7. ve 8.” maddelerinde ortaokul mezunları düşük oranda, ön lisan ve lisansüstü mezunu kurum çalışanlarında ise dikkate değer yüksek oranlarda katılım sağlanmıştır. Yanıtlarda kamu kurumlarında yöneticilerin uyguladığı katılımcı liderlik davranış tarzı öğrenim durumu değişkenine göre daha çok algılanmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler karar alma süreçlerinde ve verilecek kararın açıklanmasından önce kurum çalışanlarının öneri ve görüşlerini dikkate aldığı görülmüştür. Liderlik davranışı genel memnuniyet düzeyi İlkokul, lise, ön lisan ve lisans mezunu kurum çalışanlarında yüksek oranlarda katılım göstererek yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirmesinden memnun oldukları algılanmaktadır. Yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranış tarzları öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların verdiği yanıtlar kapsamında vizyoner liderlik davranış tarzı, otokratik liderlik davranış tarzı, eğitici liderlik davranış tarzı ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzının hiç

algılanmadığı görülmektedir. Anketin diğer maddelerine ilişkin öğrenim durumu değişkenine göre verilen yanıtlarda yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışları algılarına ilişkin bir algı ve memnuniyet düzeyi saptanmamıştır. Bu nedenle katılımcı liderlik davranış tarzı soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ve ortaokul, ön lisan ile lisansüstü mezunu kurum çalışanları için H₄ hipotezi kabul edilecektir. Diğer soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı için H₄ hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.5. Görev Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

Kurumdaki görev durumu değişkenine göre “Tablo 4.27. Kurumdaki Görev Çoklu Karşılaştırması” tablosunun “Anlamlılık” (Sig. 2-tailed) sütunundaki; “öngörü, vizyon, kurallar, program, övgü, bilinç, devamsızlık ve işimin” kodlu soruların Tablo 4.28., 4.29., 4.30., 4.31., 4.32., 4.33’de kurum çalışanlarının verdiği yanıtlara ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; kurumdaki görev durumu değişkenine ilişkin çalışanlarının verdiği yanıtlara göre bağlı oldukları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına olan algılarına ilişkin tespitler aşağıda sıralanan maddelerde belirtilmiştir. Bunlar,

Tablo 4.28.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Kurumun geleceğine yönelik ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir” ifadesini %54,9 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “memur” çalışanlarından %47,7’si, “4B, 4C ve sözleşmeli” çalışanlarından %62,5’i ve “yönetici” çalışanlarından %73,6’sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi tespit edilmiştir. Ancak “Tablo 4.27. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılan “öngörü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerine ilişkin olarak “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtlar ile “yönetici” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.28’ da kurum çalışanlarının verdiği yanıtların belirtilen “memur” çalışanların %47,7 oranı ile “yönetici” çalışanlarının %73,6 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$

düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının %47,7 düşük oranla, “yönetici” durumunda olan çalışanların %73,6 yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadır.

Tablo 4.29.’da ankete katılan kurum çalışanlarının “Kurumun vizyonu, misyonu, amacını ve hedeflerini çalışanlara anlatmada başarılıdır” ifadesini %55,9 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “memur” çalışanlarından %49,1’i, “4B, 4C ve sözleşmeli” çalışanlarından %65,8’i ve yönetici çalışanlarından %64,7 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi tespit edilmiştir. Ancak “Tablo 4.27. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “vizyon” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerden “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “4B,4C ve Sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.29’ da kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “memur” çalışanların %49,1 oranı ile “4B, 4C ve Sözleşmeli” çalışanların %65,8 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının %49,1’i düşük oranla, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan çalışanların %65,8 gibi yüksek oranlarla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.30.’da ankete katılan kurum çalışanlarının “Kurumun kurallarına ve değerlerine uyulması konusunda son derece hassastır” ifadesini %63,2 gibi çoğunluk doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “memur” çalışanlarından

%57,9'u, "4B, 4C ve sözleşmeli" çalışanlarından %70,8'i ve yönetici çalışanlarından %70,6 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi tespit edilmiştir. Ancak "Tablo 4.27. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırması" tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan "vizyon" kodlu anket sorusunun "Anlamlılık" (Sig.) sütunundaki değerlerden "memur" durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların "4B,4C ve Sözleşmeli" durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.27' de kurum çalışanlarının verdiği yanıtların "memur" çalışanların %57,9 oranla ve "4B, 4C ve sözleşmeli" çalışanlarından %70,8 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak "memur" durumunda olan kurum çalışanlarının %57,9 oranla, "4B, 4C ve sözleşmeli" durumunda olan çalışanların %70,8 yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin otoriter liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.31.'de ankete katılan kurum çalışanlarının "Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler" ifadesini %54,3 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların "memur" çalışanlarından %56,5'i, % "4B, 4C ve sözleşmeli" çalışanlarından %46,7'si ve yönetici çalışanlarında %67,6 oranlarla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak "Tablo 4.27. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırması" tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görev durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan "program" kodlu anket sorusunun "Anlamlılık" (Sig.) sütunundaki değerlerinden "4B, 4C ve Sözleşmeli" durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların "yönetici" durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.27’ de kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “4B, 4C ve Sözleşmeli” çalışanların %47,7 oranının, “yönetici” çalışanlarından %67,6 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %47,7 düşük oranla, “yönetici” durumunda olan çalışanların %67,6’ sı yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin eğitici liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.32.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların başarılarını diğer çalışanları önünde övgüde bulunarak memnuniyetini belirtir ve takdir eder” ifadesini %50,8 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “memur” çalışanlarından %49,6’sı, “4B, 4C ve sözleşmeli” çalışanlarından %47,5’i ve “yönetici” çalışanlarından %70,6 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi tespit edilmiştir. Ancak “Tablo 4.27. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan kodlu sorular kapsamında “övgü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.)” sütunundaki değerlerden “memur” durumunda olan kurum çalışanların, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarının ve “yönetici” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.32’ de kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “memur” durumunda çalışanlarından %49,6’sı, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda çalışanlarından %47,5’i ve “yönetici” durumunda çalışanlarından %70,6 oranların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “memur” durumunda çalışanlarından %49,6’sı, 4B, 4C ve sözleşmeli durumunda çalışanlarından %47,5’i

düşük oranda ve yönetici durumunda çalışanlarından %70,6 gibi yüksek oranda ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin ilişki odaklı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.33.'de ankete katılan kurum çalışanlarının "Görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirir." ifadesini %61,1 gibi çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların memur çalışanlarından %55,1'i, 4B, 4C, sözleşmeli çalışanlarından %70,9'u ve yönetici çalışanlarından %64,7 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına olan algılarına ilişkin memnuniyet düzeyi tespit edilmiştir. Ancak "Tablo 4.27. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Görevi Çoklu Karşılaştırması" tablosunu inceleme sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan "bilinç" kodlu anket sorusunun "Anlamlılık" (Sig.) sütunundaki değerlerden "memur" durumunda olan kurum çalışanların, "4B, 4C ve sözleşmeli" durumunda olan kurum çalışanlarının ve "yönetici" durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4.33' de kurum çalışanlarının verdiği yanıtların da "memur" çalışanlarından %55,1'i, "4B, 4C, sözleşmeli" çalışanlarından %70,9'u ve "yönetici" çalışanlarından %64,7 oranların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algıları kapsamında "memur" çalışanlarından %55,1, "4B, 4C, sözleşmeli" çalışanlarından %70,9'u ve yönetici çalışanlarından %64,7 yüksek oranlarda ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin ilişki odaklı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.54. Görev Durumu Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Soru Maddesi	Soru Kodu	Liderlik Davranışı	Değerlendirme Oranı
2	Öngörü	Vizyoner	Memur çalışanlarından %47,7, Yönetici çalışanlarından %73,6 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
9	Vizyon	Katılımcı	Memur çalışanlarından %49,1, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %65,8 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
12	Kurallar	Otoriter	Memur çalışanlarından %57,9, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %70,8 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
17	Program	Eğitici	4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %46,7, Yönetici çalışanlarında %67,6'sı çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
18	Övgü	İlişki Odaklı	Memur çalışanlarından %49,6, 4B, 4C ve sözleşmeli çalışanlarından %47,5, Yönetici çalışanlarından %70,6 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
25	Bilinç	Memnuniyet Düzeyi	Memur çalışanlarından %55,1, 4B, 4C, sözleşmeli çalışanlarından %70,9 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Yukarıda sıralanan tespitlere ilişkin olarak kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Anketin vizyoner liderlik davranış tarzı sorusuna ait “2.” maddesine “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük oranla, “yönetici” durumunda olan çalışanların yüksek oranla katılım sağlayarak yöneticilerinin vizyoner liderlik davranış tarzına ilişkin olarak kurumun geleceğine dair ortaya çıkabilecek gelişmeleri öngörebildiği algılanmaktadır.

Anketin katılımcı liderlik davranış tarzı sorusuna ait “9.” maddesine “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük oranla, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan çalışanların yüksek oranla katılım sağlayarak yöneticilerin kurumun vizyonunu, misyonunu, amacını ve hedeflerini çalışanlarına anlatmada başarılı olduğu algılanmaktadır.

Anketin otoriter liderlik davranış tarzı sorusuna ait “12.” maddesine “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının orta düzey oranla, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan çalışanların yüksek oranla katılım sağlayarak yöneticilerin kurumun kurallarına ve değerlerine uyulması konusunda son derece hassas olduğu algılanmaktadır.

Anketin eğitici liderlik davranış tarzı sorusuna ait “17.” maddesine “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük oranla, “yönetici” durumunda olan çalışanların yüksek oranla katılım sağlayarak yöneticilerin çalışanlarının eğitimine önem verdiği ve çalışanların eğitim programlarına katılımlarını desteklediği algılanmaktadır.

Anketin ilişki odaklı liderlik davranış tarzı sorusuna ait “18.” maddesine “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük oranla “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük oranla, “yönetici” durumunda olan çalışanların yüksek oranla katılım sağlayarak yöneticilerin çalışanlarının başarılarını diğer çalışanların önünde övgüde bulunduğunu, memnuniyetini belirterek takdir ettiği algılanmaktadır.

Anketin liderlik davranışları algısı genel memnuniyet düzeyi ölçümü sorusuna ait “25.” maddeye “memur” durumunda olan kurum çalışanlarının orta düzey oranında, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarının yüksek oranla, “yönetici” durumunda olan çalışanların yüksek oranla katılım sağlayarak yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirdiği algılanmaktadır.

Anketin diğer maddelerine ilişkin kurumdaki görevi durumu değişkenine göre verilen yanıtlarda yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışları algılarına ilişkin bir algı ve memnuniyet düzeyi saptanmamıştır.

Bu bağlamda kurumdaki görev durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına bulgular kapsamında; liderlik davranışları ölçümüne ilişkin olarak kurum çalışanlarından memur olanlar vizyoner liderlik davranış tarzına, katılımcı liderlik davranış tarzına, eğitici liderlik davranış tarzına ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzına düşük ve orta düzey oranlarda doğru bularak katılım sağlamışlardır. 4B, 4C ve sözleşmeli

çalışanlar vizyoner liderlik davranış tarzına, katılımcı liderlik davranış tarzına, eğitici liderlik davranış tarzına ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzın yüksek oranlarda doğru bularak katılım sağlamışlardır. Yönetici olarak çalışanlar bağlı oldukları kendi yöneticilerinin vizyoner liderlik davranış tarzına, katılımcı liderlik davranış tarzına, eğitici liderlik davranış tarzına ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzın yüksek oranlarda doğru bularak katılım sağlamışlardır. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzı algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ve memur, 4B, 4C, sözleşmeli ile yönetici olarak çalışanları için H₅ hipotezi kabul edilecektir. Diğer soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı için H₅ hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.6. İş Tecrübesi Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirme

Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre “Tablo 4.35. Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunun “Anlamlılık” (Sig. 2-tailed) sütunundaki; “benimseme, karar, öneri, önemi, etkili, kendisi, program, övgü, aktivite, beklenti ve motive” kodlu soruların Tablo 4.36., 4.37., 4.38., 4.39., 4.40., 4.41., 4.42., 4.43, 4.44., 4.43 ve 4.44’de kurum çalışanlarının verdiği yanıtlara ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; kurumundaki toplam iş tecrübesi durumu değişkenine ilişkin kurum çalışanlarının verdiği yanıtlara göre bağlı oldukları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına olan algıları kapsamında aşağıda sıralanan maddelerde belirtilmiştir. Bunlar,

Tablo 4.36.’da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların kurumun strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.” ifadesini %53,8 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %55,6, “3-5 yıl iş tecrübeli” %45,8, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %50, “11-15 yıl iş tecrübeli” %48,7 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %63,5 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “benimseme” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16 yıl

ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.36’ da “3-5 yıl iş tecrübeli” %45,8 oranının, “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %63,5 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %45,8’si düşük oranla, “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %63,5’i yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.37.’da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların önerilerinden yararlanır” ifadesini %56,2 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %61,6, “3-5 yıl iş tecrübeli” %47,9, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %54,8, 11-15 yıl iş tecrübeli %48,7 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %62,5 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “karar” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.)” sütunundaki değerlerinden “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.37’ de “3-5 yıl iş tecrübeli” %47,9 oranının, “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %62,5 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %47,9’u düşük oranla, “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %62,5’i yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.38.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir” ifadesini %55,6 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %62,6, “3-5 yıl iş tecrübeli” %47,9, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %57,1, “11-15 yıl iş tecrübeli” %51,3 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %60,4 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunun incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “öneri” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.38’ de “2 yıldan az iş tecrübeli” %62,6 oranının, “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından %47,9 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %62,6’si yüksek oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %47,9’u yüksek oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.39.'da ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar” ifadesini %55,2 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %62,7, “3-5 yıl iş tecrübeli” %43,7, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %52,4, “11-15 yıl iş tecrübeli” %43,6 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %64,6 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “önemi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.39’ da “2 yıldan az iş tecrübeli” %62,7 oranının, “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından %43,7 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %62,7 yüksek oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %43,7 düşük oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranış sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.40.'de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanlar üzerinde etkili olan kararları çoğu zaman onların önerilerini alarak verir” ifadesini %51,4 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %54,5, “3-5 yıl iş tecrübeli” %36,1, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %54,5, “11-15 yıl iş tecrübeli” %56,4 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %59,4 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar. Çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin

memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelemesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “etkili” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üstü” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.40’ de “2 yıldan az iş tecrübeli” %54,5 oranının, “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından %36,1 oranının ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %59,4 oranının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %54,5 yüksek oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %36,1 ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %59,4’ü düşük oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.41.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Neyin nasıl yapılacağına genellikle kendisi karar verir” ifadesini %56 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %43,5, “3-5 yıl iş tecrübeli” %72,3, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %57,2, “11-15 yıl iş tecrübeli” %53,8 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %53,1 çoğunlukla doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “kendisi” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından ve

“16 yıl ve üstü” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.41’ de “2 yıldan az iş tecrübeli” %43,5 oranının, “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından %72,3 oranının ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %53,1 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %43,5 düşük oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %72,3 ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %53,1’i düşük oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin otoriter liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.42.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların eğitime önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler” ifadesini %54,3 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %60, “3-5 yıl iş tecrübeli” %41,5, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %52,3, “11-15 yıl iş tecrübeli” %53,8 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %61,5’i çoğunlukla doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “program” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından ve “16 yıl ve üstü” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.41’ de “2 yıldan az iş tecrübeli” %60 oranının, “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanlarından %41,5 oranının ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanların %61,5 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev

durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %60 yüksek oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %41,5 düşük oranla ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %61,5 oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin eğitici liderlik davranı sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.43.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların başarılarını diğer çalışanları önünde övgüde bulunarak memnuniyetini belirtir ve takdir eder” ifadesini %50,8 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %49,5, “3-5 yıl iş tecrübeli” %32,6, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %45,2, “11-15 yıl iş tecrübeli” %53,9 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %61,5 çoğunlukla doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “övgü” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16 yıl ve üstü” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.42’ de “3-5yıl iş tecrübeli” çalışanların %42’6 oranının, “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanların %61,5 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının %49,5 orta seviye oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %32,6 düşük oranla ve “16 yıl ve üstü

iş tecrübeli” çalışanlarının %61,5 oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin ilişki odaklı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.44.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “Çalışanların geleceğe dair kişisel hedeflerini, istek, beklenti ve hayallerini anlamaya gayret gösterir” ifadesini %47,1 gibi çoğunlukla doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin memnuniyet düzeyi görülmüştür. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %53,5’i, “3-5 yıl iş tecrübeli” %32,9, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %45,2, “11-15 yıl iş tecrübeli” %43,6 ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” çalışanlarından %56,3 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin ilişki odaklı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “aktivite” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “16 yıl ve üstü” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.43’ de “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanların %32’9 oranının, “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanların %56,3 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %32’9 düşük oranla ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %56,3 oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin ilişki odaklı liderlik davranışını sergilediklerini algılamaktadırlar.

Tablo 4.45.’de ankete katılan kurum çalışanlarının “İşimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder ve huzurlu olmama olumlu katkı sağlar” ifadesini %49,7 çoğunlukla doğru bularak olumlu cevap vermişlerdir. Kurumların “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanlarından %55,6, “3-5 yıl iş tecrübeli %33, “6-10 yıl iş tecrübeli” çalışanlardan %45,2, “11-15 yıl iş tecrübeli” %46,2 ve “16 yıl ve üzeri iş

tecrübeli” çalışanlarından %63,5 gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına olan algıları kapsamında genel memnuniyet düzeyi fazladır. Ancak “Tablo 4.35. Kurum Çalışanlarının Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi Çoklu Karşılaştırması” tablosunu incelenmesi sonucunda anket sorularından istatistiksel olarak kurum çalışanlarının görevi durumu ile ilgili olarak anlamlı olduğu anlaşılan “aktivite” kodlu anket sorusunun “Anlamlılık” (Sig.) sütunundaki değerlerinden “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üstü” durumunda olan kurum çalışanlarının verdiği yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum çalışanlarının verdiği yanıtların Tablo 4.4e’ de “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanların %55,6 oranının “3-5 yıl iş tecrübeli” çalışanların %32’9 oranının ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanların %56,3 oranı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Diğer görev durumuna sahip olan kurum çalışanları arasındaki ilişki ise $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Kurumdaki toplam iş tecrübesi değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarını algılarına ilişkin olarak; “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanların %55,6 oranla “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların %33 düşük oranla ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının %63,5 oranla ilgili ifadeyi doğru bularak yöneticilerinin liderlik davranışlarına olan algıları kapsamında genel memnuniyet düzeyi olduğu algılanmaktadır.

Tablo 4.55. İş Tecrübesi Varyans Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Soru Maddesi	Soru Kodu	Liderlik Davranışı	Değerlendirme Oranı
5	Benimseme	Vizyoner	3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %45,8, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %63,5 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
6	Karar	Katılımcı	3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %47,9, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %62,5'i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
7	Öneri	Katılımcı	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %62,6, 3-5 yıl iş tecrübeli %47,9 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
8	Önemi	Katılımcı	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %62,7, 3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %43,7, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %64,6 çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
10	Etkili	Katılımcı	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %54,5, 3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %36,1, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %59,4'ü çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
11	Kendisi	Otoriter	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %43,5, 3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %72,3, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %53, çoğunlukla doğru bulmuştur.
17	Program	Eğitici	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %60, 3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %41,5, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %61,5'i gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
18	Övgü	İlişki Odaklı	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %49,5, 3-5 yıl iş tecrübeli çalışanlarından %32,6, 16 yıl ve üstü iş tecrübeli çalışanlarından %61,5'i gibi çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
22	Beklenti	İlişki Odaklı	3-5 yıl iş tecrübeli %32,9, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %56,3'ü çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.
23	Motive	Memnuniyet Düzeyi	2 yıldan az iş tecrübeli çalışanlarından %55,6, 3-5 yıl iş tecrübeli %33'ü, 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli çalışanlarından %63,5'i çoğunlukla ilgili ifadeyi doğru bulmuştur.

Tablo 4.55'te belirtilen tespitlere ilişkin olarak kurumdaki toplam iş tecrübesi durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin bulgular şu şekilde sıralanmıştır.

Anketin vizyoner liderlik davranış tarzı sorularına ilişkin sadece “5.” maddesine “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük dereceli oranla, “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda olan kurum çalışanların yüksek dereceli oranla istatistiksel olarak anlamlı katılım sağlamıştır. “2 yıldan az iş tecrübeli”, “6-11 yıl arası iş tecrübeli” ve “11-15 yıl arası iş tecrübeli” çalışanlarda birbirine yakın ve orta derecede oranlarla katılmakla beraber istatistiksel olarak bir anlamlılık ifade etmemektedir. Bu bağlamda yöneticilerinin vizyoner liderlik davranış tarzına ilişkin olarak kurumun strateji ve politikalarını çalışanlarına benimsetebilmesi için çaba gösterdiği algılanmaktadır.

Anketin katılımcı liderlik davranış tarzı sorularına ait “6., 7., 8 ve 10.” maddelerine katılım sağlanmakla beraber “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanları ile “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların birbirine yakın ve orta dereceli oranlarda, “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda olan çalışanların yüksek dereceli oranla katılım sağlayarak kurum çalışanları katılımcı liderlik davranış tarzı maddeleri üzerine ve verilen yanıtlarda dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. “6-11 yıl arası iş tecrübeli” çalışanlar ile “11-15 yıl arası iş tecrübeli” çalışanlarda birbirine yakın ve orta derecede oranlarda katılmakla beraber istatistiksel olarak bir anlamlılık düzeyinde değildir. Kamu kurumlarında yöneticilerin uyguladığı katılımcı liderlik davranış tarzı “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda olan kurum çalışanları tarafından daha çok algılanmakta ve istatistiksel olarak bir anlam kazanmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarını karar alma sürecine dahil ettiği, önerilerini dinlediği, görüşlerini dikkate aldığı ve değer verdiği algılanmaktadır.

Anketin otoriter liderlik davranış tarzı sorusuna ait “11.” maddesine “2 yıldan az iş tecrübeli” ve “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının düşük dereceli oranla ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının yüksek dereceli oranla ve istatistiksel olarak anlamlı katılım sağlamıştır. “6-11 yıl arası iş tecrübeli” ve “11-15 yıl arası iş tecrübeli” çalışanlarda birbirine yakın ve orta derecede oranlarda katılmakla beraber istatistiksel olarak bir anlamlılık ifade etmemektedir. Bu bağlamda yöneticiler neyin nasıl yapılacağına genellikle kendisi karar verdiğini algılanmaktadır.

Anketin eğitici liderlik davranış tarzı sorusuna ait “17.” maddesine “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının yüksek dereceli oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların düşük dereceli oranla ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanlarının orta dereceli oranla ve istatiksel olarak anlamlı katılım sağlamıştır. 6-11 yıl arası iş tecrübeli” ve “11-15 yıl arası iş tecrübeli” çalışanlarda birbirine yakın ve orta derecede oranlarda katılmakla beraber istatiksel olarak bir anlamlılık ifade etmemektedir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlarının eğitimine önem verdiği ve onların eğitim programlarına katılımını desteklediği algılanmaktadır.

Anketin ilişki odaklı liderlik davranış tarzı sorusuna ait “18. ve 22.” maddelerine katılım sağlanmakla beraber “2 yıldan az iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanları ile “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarının birbirine yakın ve düşük dereceli oranlarla ve “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda olan kurum çalışanların orta dereceli oranla katılım sağlayarak kurum çalışanlarının ilişki odaklı liderlik davranış tarzı maddeleri üzerinde ve verilen yanıtlarda dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. “6-11 yıl arası iş tecrübeli” kurum çalışanları ile “11-15 yıl arası iş tecrübeli” kurum çalışanlarında birbirine yakın ve düşük dereceli oranlarla katılmakla beraber istatiksel olarak bir anlamlılık düzeyinde değildir. Kamu kurumlarında yöneticilerin uyguladığı ilişki odaklı liderlik davranış tarzı “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda olan kurum çalışanları tarafından algılanmakla beraber istatiksel olarak bir anlamlılık düzeyindedir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının başarılarını diğer çalışanları önünde az da olsa övgüde bulunarak memnuniyetini belirttiği, takdir ettiği, performansını arttıracak kurum içi sosyal aktivite ve birlikteliklere önem verdiği, çalışanların geleceğe dair kişisel hedeflerini, istek, beklenti ve hayallerini anlamaya gayret gösterdiği algılanmaktadır.

Anketin liderlik davranışı algısı genel memnuniyet düzeyi sorusuna ait “23.” maddesine “2 yıldan az iş tecrübeli” çalışanların orta dereceli oranla, “3-5 yıl iş tecrübeli” durumunda olan çalışanların düşük dereceli oranla ve “16 yıl ve üstü” iş tecrübeli çalışanları da orta dereceli oranla katılım sağlayarak çalışanlarının işini en iyi şekilde yapması konusunda motive ettiği ve huzurlu olmalarına olumlu katkı sağladığı genel memnuniyet düzeyi algılanmaktadır. Bu bağlamda kurumdaki iş

tecrübesi durumu değişkenine göre kurum çalışanlarının yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranış tarzı algılarına ilişkin bulgular kapsamında; katılımcı liderlik davranış tarzına, ilişki odaklı liderlik davranış tarzına, vizyoner liderlik davranış tarzına ve eğitici liderlik davranış tarzına, düşük ve orta dereceli oranlarda doğru bularak katılım sağlamışlardır. Anketin diğer maddelerine ilişkin kurumdaki iş tecrübesi durumu değişkene ilişkin verdiği yanıtlara göre yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışları algıları kapsamında istatistiksel anlamlı bir algı ve değer bulunmamıştır. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzı algısı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ve “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ile “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda çalışanları için H₆ hipotezi kabul edilecektir. Diğer soru maddelerinde liderlik davranış tarzı algısı için H₆ hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.7. Cinsiyete Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranış tarzlarının erkek ve kadın kurum çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkileri kapsamında; vizyoner liderlik davranış tarzı algısına ilişkin “1. ve 5.” maddeler, katılımcı liderlik davranış tarzı algısına ilişkin “6., 7., 8 ve 10.” maddeler ve eğitici liderlik davranış tarzına ilişkin “15. ve 17.” maddeler iş performansı üzerinde birbirine yakın oranlarda etkileri olmaktadır. Katılımcı liderlik davranış tarzı maddelerine ait algının, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” iş performansı maddelerine etkilerine ilişkin dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticiler katılımcı liderlik davranış tarzı ile karar alma süreçlerinde ve verilecek kararın açıklanmasından önce kurum çalışanlarının öneri ve görüşlerini dikkate alması, vizyoner liderlik davranış tarzı ile kurumun geleceğine dair amaç belirlemesi ve uyguladığı strateji ve politikalarla amacı benimsetmesi, eğitici liderlik davranış tarzı ile çalışanlarını kendisini geliştirmeye yönelik gayretlerini ve eğitim programlarına katılımını desteklemesi; kurum çalışanlarının moralini yükselttiği, verilen görevleri istenilen zamanında tamamlamasını, işinin gerektirdiği hedeflere ulaşmasını, hizmet memnuniyeti standartlarına ulaşmasını ve bir sorunla karşılaştığında en süratli şekilde çözüm üretmesine ilişkin iş performansları üzerinde etkileri görülmüştür. Bu nedenle vizyoner, katılımcı ve eğitici liderlik davranış tarzı

soru maddelerinin cinsiyet değişkenine göre algının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H7 hipotezi kabul edilecektir. Diğer liderlik davranış tarzı soru maddelerinin algısı için H7 hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.8. Medeni Hale Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

“Bağımsız Örneklem Tek Yönlü Varyans Analizi” de incelenen medeni hal bulgularının ortalamaları “Medeni Hal ANOVA Testi” de “Anlamlılık” (Sig.) değerleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda anket sorularından “Anlamlılık” (Sig.) değerlerinin $p>0,05$ düzeyinden yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. İnceleme sonucunda yanıtların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı için iş performansı üzerinde etkilerine dair korelasyon testi yapılmamıştır. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı tarzı soru maddelerinin medeni hal değişkenine göre algının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H8 hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.9. Yaş Aralığına Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Yaş aralığı değişkenine göre yöneticilerin, kurum çalışanlarını işlerini en iyi şekilde yapma konusunda motive olmalarına ve huzurlu bulunmalarına; “25-30” yaş aralığında olanlara % 41,1 düşük oranda , “51 yaş ve üzeri” yaş aralığında olanlara %75,7 oranla katkı sağladığı görülmüştür. Bu kapsamında kurum çalışanlarının liderlik davranışı genel memnuniyet düzeyindeki algılarının, “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” iş performansı maddelerine etkilerine ilişkin dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. Bu bağlamda liderlik davranışı genel memnuniyet düzeyindeki algının kurum çalışanlarının moralini yükselttiği, verilen görevleri istenilen zamanında tamamlamasını, işinin gerektirdiği hedeflere ulaşmasını, hizmet memnuniyeti standartlarına ulaşmasını ve bir sorunla karşılaştığında en süratli şekilde çözüm üretmesine ilişkin iş performansları üzerinde etkileri görülmüştür. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı tarzı soru maddelerinin yaş aralıkları değişkenine göre algının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H9 hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.10. Öğrenim Durumuna Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının; ortaokul, ön lisan, lisans ve lisansüstü mezunu kurum çalışanlarında katılımcı liderlik davranış tarzı algısı bulunan “7. ve 8.” maddelerde ve ilkokul, ön lisan ve lisans mezunu kurum çalışanlarında liderlik davranışı genel memnuniyeti algısı bulunan “25.” maddede iş performanslarına ilişkin “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” üzerinde birbirine yakın oranlarda etkileri olduğu ve dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticiler katılımcı liderlik davranış tarzı ile karar alma süreçlerinde ve verilecek kararın açıklanmasından önce kurum çalışanlarının öneri ve görüşlerini dikkate alması, görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirmesi; kurum çalışanlarının moralini yükselttiği, verilen görevleri istenilen zamanında tamamlamasını, işinin gerektirdiği hedeflere ulaşmasını, hizmet memnuniyeti standartlarına ulaşmasını ve bir sorunla karşılaştığında en süratli şekilde çözüm üretmesine ilişkin iş performansları üzerinde etkileri görülmüştür. Bu nedenle katılımcı liderlik davranış tarzı soru maddelerinde algının ortaokul, ön lisan ve lisansüstü mezunu kurum çalışanlarının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H_{10} hipotezi kabul edilecektir. Diğer liderlik davranış tarzı soru maddelerinde algının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H_{10} hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.11. Görevi Durumuna Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

Görev durumu değişkenine göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının; “memur ve yönetici” durumunda olan kurum çalışanlarında vizyoner liderlik davranış tarzı algısı bulunan “2.” maddesinde, “memur”, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarında katılımcı liderlik davranış tarzı algısı bulunan “9.” maddesinde, “memur”, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarında otoriter liderlik davranış tarzı algısı bulunan “11.” maddesinde, “4B, 4C ve sözleşmeli” durumunda olan kurum çalışanlarında eğitici liderlik davranış tarzı liderlik davranış tarzı algısı bulunan “17.” maddesinde, “4B, 4C sözleşmeli ve yönetici” durumunda olan kurum çalışanlarında eğitici liderlik

davranış tarzı liderlik davranış tarzı algısı bulunan “17.” maddesinde, “memur, 4B, 4C sözleşmeli ve yönetici” durumunda olan kurum çalışanlarında ilişki odaklı liderlik davranış tarzı sorusuna ait “18.” maddesinde ve “memur, 4B, 4C sözleşmeli ve yönetici” durumunda olan kurum çalışanlarında liderlik davranışları algısı genel memnuniyet düzeyi bulunan “25.” maddesinde iş performanslarına ilişkin “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” üzerinde birbirine yakın oranlarda etkileri olduğu ve dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticiler vizyoner liderlik davranış tarzı ile kurumun geleceğine yönelik ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngöründe bulunarak, katılımcı liderlik davranış tarzı ile kurumun vizyonu, misyonu, amacını ve hedeflerini çalışanlara anlatarak, otoriter liderlik davranış tarzı ile kurumun kurallarına ve değerlerine uyulması konusunda son derece hassas davranarak, eğitici liderlik davranış tarzı ile çalışanlarının eğitimine önem vererek ve eğitim programlarına katılımlarını destekleyerek, ilişki odaklı liderlik davranış tarzı ile çalışanların başarılarını diğer çalışanların önünde övgüde bulunarak, memnuniyetini belirterek ve çalışanlarını takdir ederek; kurum çalışanlarının moralini yükselttiği, verilen görevleri istenilen zamanında tamamlamasını, işinin gerektirdiği hedeflere ulaşmasını, hizmet memnuniyeti standartlarına ulaşmasını ve bir sorunla karşılaştığında en süratli şekilde çözüm üretmesine ilişkin iş performansları üzerinde etkileri görülmüştür. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzı soru maddelerinde algının memur, 4B, 4C, sözleşmeli ve yönetici olarak çalışanlarının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H₁₁ hipotezi kabul edilecektir. Diğer liderlik davranış tarzı soru maddelerinde algının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H₁₁ hipotezi kabul edilmeyecektir.

4.7.12. İş tecrübesi Durumuna Göre İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulgularının Değerlendirmesi

İş tecrübesi değişkenine göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının; “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarında vizyoner liderlik davranış tarzı sorusuna ait “5.” maddesinde, “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarında katılımcı liderlik davranış sorusuna ait “6., 7., 8 ve 10.” maddelerinde, “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve

üzeri iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarında eğitici liderlik davranış sorusuna ait “17.” maddesinde, “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üzeri” durumunda olan kurum çalışanlarında ilişki odaklı liderlik davranış tarzı sorusuna ait “18., 21. ve 22.” maddelerinde, “2 yıldan az iş tecrübeli, 3-5 yıl iş tecrübeli ve 16 yıl ve üzeri iş tecrübeli” durumunda olan kurum çalışanlarında liderlik davranışları algısı genel memnuniyet düzeyi bulunan “23.” maddede iş performanslarına ilişkin “moral, istenilen, işimin, hizmet ve sorun” üzerinde birbirine yakın oranlarda etkileri olduğu ve dikkate değer bir yoğunluk tespit edilmiştir. Bu bağlamda yöneticiler kurumun strateji ve politikalarını çalışanlarına benimsetebilmesi için çaba göstererek, çalışanlarını karar alma sürecine dâhil ettiği, önerilerini dinlediği, görüşlerini dikkate aldığı ve değer verdiği, çalışanlarının başarılarını diğer çalışanları önünde azda olsa övgüde bulunarak memnuniyetini belirttiği, takdir ettiği, performansını arttıracak kurum içi sosyal aktivite ve birlikteliklere önem verdiği, çalışanların geleceğe dair kişisel hedeflerini, istek, beklenti ve hayallerini anlamaya gayret gösterdiği, çalışanlarının eğitimine önem vererek ve çalışanlarını eğitim programlarına katılımını destekleyerek, çalışanlarının işini en iyi şekilde yapması konusunda motive ettiği ve huzurlu olmalarına olumlu katkı sağlayarak; kurum çalışanlarının moralini yükselttiği, verilen görevleri istenilen zamanında tamamlamasını, işinin gerektirdiği hedeflere ulaşmasını, hizmet memnuniyeti standartlarına ulaşmasını ve bir sorunla karşılaştığında en süratli şekilde çözüm üretmesine ilişkin iş performansları üzerinde etkileri görülmüştür. Bu nedenle vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranış tarzı soru maddelerinde algının “2 yıldan az iş tecrübeli”, “3-5 yıl iş tecrübeli” ve “16 yıl ve üzeri” iş tecrübeli durumunda çalışanlarının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H₁₂ hipotezi kabul edilecektir. Diğer liderlik davranış tarzı soru maddelerinde algının iş performansları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi için H₁₂ hipotezi kabul edilmeyecektir.

SONUÇ

Günümüzün iş ortamlarından biri olan ve birçok insana çalışma olanağı sağlayan kamu kurumlarında geleneksel yönetici davranışlarına farklı bakış açısı getirilmekte, liderliğin yöneticilerin görev tanımlarının bir yönü ve liderlik davranışlarının sergilenmesinin yöneticinin görevlerinden biri olduğu savunulmaktadır. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzları farklı teoriler ve yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Liderlik teori ve yaklaşımlar üzerine yapılan araştırmalar sonucunda liderlik davranış tarzları önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin sergilediği liderlik davranış tarzı, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarının performansını göz önünde bulundurarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Yönetici karşılaştığı durumlar karşısında sergileyeceği tavırlar, benimsemiş olduğu liderlik davranış tarzının bir yansımasıdır ve göstergesidir. Yöneticilerin sergilediği liderlik davranış tarzları örgütteki bağı, çalışma ortamının havasını değiştirir ve çalışanların performansını doğrudan etkiler. Örgütün ortaya koyduğu önemli ve yararlı işler yöneticilerin sergilediği liderlik davranış tarzından etkilenir. Liderlik tarzıyla ilgili araştırmalarda genellikle varılan sonuç tek bir davranış tarzı kullanmayan yöneticiler kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadır. En iyi sonuçları alan yöneticiler tek bir liderlik davranış tarzıyla yetinmemektedir.

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının çalışanların iş performanslarını etkilemekle birlikte vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı gibi türlerinin olduğu bilinmektedir. Örneğin, vizyoner liderlik davranışına sahip yönetici etkili olmak için, belirsiz verileri başarılı bir şekilde tahlil edebilme ve çalışanların benimsemelerine olanak veren düşünme gücüne sahip olmakla birlikte sorunları gidererek fırsatları atılabilecek düşünceler üretmesi beklenmektedir. Katılımcı liderlik davranışına sahip yönetici karar alma süreçlerinde sadece kendi bilgi ve tecrübelerine dayanarak değil, kurum çalışanlarına danışarak öneri ve görüşlerini dikkate alır. Örgütün üretkenliğini arttıracığına inanılan katılımcı liderlik davranış tarzında kurum çalışanları kendilerinin de içinde bulunduğu kararları desteklemektedir. Kurum çalışanları gerçekleştirdikleri faaliyetleri etkileyen durumlara ilişkin bilgi sahibi olmakta, fikir ve görüşlerini ifade edebilmekte ve

yöneticileri tarafından desteklenmektedirler. Katılımcı liderlik davranış tarzı yönetici ile kurum çalışanları arasında olumlu ilişkiler oluşmasına ve çalışanların performanslarının artmasına yol açmaktadır. İlişki odaklı yönetici kurum çalışanlarıyla güçlü duygusal bir bağ kurarak onlara değer verir. Bu yaklaşım sayesinde yönetici kendini çalışanlara sevdirek çalışanlarında örgüte aidiyet duygusu ve sadakatle bağlılık tesis eder. İlişki odaklı liderlik tarzına sahip yönetici kurum çalışanlarıyla iyi iletişim ve samimi ilişkiler kurarak örgüt menfaatleri doğrultusunda çalışanlarını yönlendirir. Eğitici liderlik tarzına sahip yönetici çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini, gerekli bilgi ve yetenekleri kazanmalarını destekleyerek, eğitimin ile öğrenmenin devamlılığının örgütte pozitif yönde değişim gerçekleştireceğine inanır. Bu tip yönetici kurum çalışanlarının mesleki ilerlemelerine katkı sağlayarak performansını arttırmaktadır.

Günümüzde kurallardan taviz vermeyen, çalışanlara söz hakkı tanımayan, kendisini tek merkezde ve otorite olarak gören, emir ile talimatlarına kayıtsız şartsız itaat edilmesini ve kendine güven duyulmasını isteyen, çalışanlar üzerinde korku ve yıkım oluşturan, böylelikle yapıcılığı azaltan yöneticilik davranış ve anlayışının gittikçe azaldığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların liderlik davranışlarına olan memnuniyet düzeyleri arttıkça iş performansları da arttığı bilinmektedir. Yöneticilerin çalışanlara önem vermesi ve insan merkezli yaklaşması gerekmektedir. Yönetici davranışıyla bağdaşmış ve dengeli olarak çalışanlarından alternatif açıklamalar arayan kişi olması umulmaktadır. Takip edilecek yol, varılacak hedefler tespit edilmeli ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı olarak iletilmelidir. Vizyonu farklı şartlarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi ifade etmeli ve ivediliklerine göre sıralamalıdır. Yöneticiler bilgi gücünü ve ilgi yeteneğini kullanarak çalışanlarının planlama, karar verme ve örgütsel faaliyetlere katılımını desteklemelidir. Yönetici, çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkaran ve mesleki gelişimine yardımcı olan danışmanlık yönünü göstermelidir. Çalışanların performansını artırmak amacıyla çalışanlar yöneticileri tarafından daha çok takdir edilmeli ve başarıların ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Başarıları kabul görmüş yöneticilerin sahip oldukları becerilere bakıldığında; hedefe yönelik derin bir inanç sahibi, yapıcı ve sevk edici olmakla beraber temel yönetim becerilerini efektif bir şekilde iş hayatına aktarabildikleri ve

ayrıca vizyoner, katılımcı, eğitici ile ilişki odaklı liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür. Kamu kurumu yöneticilerine bu becerilerini ortaya çıkaracak etkili liderlik davranış tarzları hakkında eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler ile yöneticiler iyi bir yönetici olma ve liderlik davranışı sergilemesi yolunda pratik bilgiler kazanacak, kendi istek ve iradesini çalışanlarına kabul ettirebilme yeteneğine sahip olacaktır. Bundan hareketle kendine olan güveni, inancı artarak çalışma yöntemlerini daha düzenli, verimli, etkin olmakla beraber örgütün menfaati ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarının iş performansı üzerinde de etkili olma yolunda adım atacaktır. Yöneticilerin çalışanların performansını artırıcı liderlik davranışları sergilemesi örgütün etkinliğine, verimliliğine ve üretkenliğine daha çok katkıda bulunacaktır.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, A.(2008). “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 69, s. 3-17, Web: <http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=544>, Erişim Tarihi: 29 Aralık 2014.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Akbaba, A. ve E. Erenler, (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı: 1, s. 21-36, Web: http://anatoliajournal.com/ataad/depo/dergiler/Cilt19_Sayi1_Yil2008_1304876794.pdf, Erişim Tarihi: 25 Ekim 2014.
- Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 32, s. 171-202, Web: http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf, Erişim Tarihi: 31 Aralık 2014.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: T.C. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Avcı, U. ve C. Topaloğlu (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 16, 1-20.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik liderlik*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, A.H. (2011). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Ayhan, U. ve İ. Kılıç (2006). *Bilimsel Araştırma SPSS ile Veri Analizi (2.Baskı)*. Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Bakan, İ ve İ.F. Doğan (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balcı, A., A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (2003) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: SeçkinYayıncılık.
- Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, s. 4-65, Web: <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>, Erişim Tarihi: 08 Mayıs 2014.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayıncılık.
- Beycioğlu, K. (2007). “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirmesi,” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Sayı: 15, s. 63-72, Web: http://www.kefdergi.com/pdf/15_1/63.pdf, Erişim Tarihi: 08 Mayıs 2014.
- Bilgin, K.U. (2008). “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi (145. Yıl Özel Sayısı)*, Sayı: 65, s. 53-87, Web: <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m9.pdf>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Cerit, Y. (2012). “Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden Ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Cilt 2, 35-56.
- Coşkun, B. ve L. S. Şekercioğlu (2011). “Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi1”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, Cilt 13, 43-64.

- Çakmak N ve E. Ocaklı (2008). “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?”, *Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Mimarlar Odası Kütüphanesi*, s. 212-230, Web: <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>, Erişim Tarihi: 02 Ocak 2015.
- Çevik, H. H. (2012). *Kamu Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çoker, Z. (2005), “Kamu Yöneticilerinde Bulunması Gereken Nitelikler Ve Bu Niteliklere Uygun Kamu Yönetimi Eğitimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 446, s. 1-16, Web: <http://www.tid.gov.tr/Sayfalar/makale.aspx?mID=409>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Çukurçayır, M. A. ve T.B. Eroğlu (2004). “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 53, s. 41-67, Web: <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İş görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Derya, S. (2010). *Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Demir, C., M.K.Yılmaz ve A. Çevirgen (2010). “Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, Cilt 1, 129-152.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Meta Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, V. ve U. Durna (2007). “Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 1, s. 107-134, Web: http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/d6dbf8d3cfb58a5_ek.pdf?dergi=Amme%20%DDdaresi%20Dergisi, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Ergün, T. ve A. Polatoğlu (1988). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Eroğlu, T. (2010). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 12, Cilt 6, 225-233.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi Düşünceler- Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- Eymen, U.E. (2007). “SPSS 15.0 Veri analiz Yöntemleri”, İstatistik Merkezi, Web:http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15_0_ile_Veri_Analizi.pdf, Erişim Tarihi: 22 Nisan 2015.
- Fındıkçı, İ. (1983). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Genç, N. ve M. Halis, (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözel, K. A. (2003). “Yeni Kamu Yönetimi Nedir?”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 438, s. 195-208, Web: <http://www.tid.gov.tr/Sayfalar/makale.aspx?mID=305>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kesken, J. ve A. Ünnü, (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Kesken, J. ve N. A. Ayyıldız, (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 2, Sayı: 8, s. 729-754, Web:http://econpapers.repec.org/article/egejournal/v_3a8_3ay_3a2008_3ai_3a2_3ap_3a729-754.htm, Erişim Tarihi: 9 Kasım 2014.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, Cilt 8, 101-122.

- Leblebici, D. N. (2008). "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1, Cilt 32, 61-72.
- Lussier, R. N. and C. F. Achua (2010). *Leadership Theory, Application, and Skills Development 4e*. United States: South-Western Cengage Learning.
- Hamarat, M. (2010). *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar Arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.
- Morçin, S. Erdoğan ve İ. Morçin (2013). "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 5, s. 71-86, Web: http://isarder.org/isardercom/2013vol5issue4/vol.5_issue.4_article05_full_text.pdf, Erişim Tarihi: 08 Mayıs 2014.
- Örnek. A. (1992). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Meram Yayın Dağıtım.
- Özer M. A. (2005). "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, s. 3-47, Web: <http://Dergi.Sayistay.Gov.Tr/İcerik/Der59tam.Pdf>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014.
- Özer M. A. (2006). "Kamu Yönetiminde Kimlik Bunalımı Üzerine Değerlendirmeler", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 61, s. 3-22, Web: <http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=3035&part=1>, Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014.
- Özer M. A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 73, s. 3-29, Web: <http://Dergi.Sayistay.Gov.Tr/İcerik/Der73m1.Pdf>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Özmutaf N.M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, Cilt 8, 41-60.
- Palmer, J.M. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.

- Reddin, W. J. (1970), *Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO*, USA: McGraw- Hill.
- Sabuncuoğlu, Z. ve T. Tokol (2009). *İşletme*. Bursa: Fukan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Sadullah, Ö. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Sağbaş, İ. ve İ. Akdoğan (2007). “Belediyelerde Performans Ölçümünde Başarılı Uygulamalar”, *Aylık Bilimsel Siyasi Dergi*, Sayı: 20, s. 67-70, Web: <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/agustos2007/9.pdf>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.
- Şaylan. G. (2000). “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı: 33, s. 1-21, Web: http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/8473f0c8fe83338_ek.pdf?dergi=Amme%20%DDdaresi%20Dergisi, Erişim Tarihi: 07 Ocak 2015.
- Sezgül, İ. (2010). “Liderlik Ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Toplum Bilimleri*, Cilt: 7, Sayı. 4, s. 239-251, Web: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Belgelerim/Downloads/93-173-1-SM.pdf>, Erişim Tarihi: 11Kasım 2014.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sevim, L. ve M. Ömürgönülşen (2005). “Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Manisa*, Sayı: 2, Cilt 12, 92-103.
- Stoner, J.A.F. and E.R. Freeman (1992). *Management (Fifty Edition)*, Prentice Hall International Editions.
- Şentürk, H. (2006). “Belediyeler İçin Performans Yönetimi Rehberi”, *Belediye Yönetim Dizisi*, Web: www.platodanismanlik.com/v2/images/k13.doc, Erişim Tarihi: 29 Aralık 2014.

- Uslu D. Y. (2011). “Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 16, Cil 22, 419-443.
- Uzoğlu, C. (2011), “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi”, *T.C. Bayındırlık Ve İskân Bakanlığı Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı*, s. 1-123, Web: www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, Erişim Tarihi: 29 Aralık 2014.
- Taşdan, N. ve H. Gül (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Taşdan, N. (2012). *Kaymakamlık Mesleği Özelinde Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Sorunları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Tağraf, H. ve İ. Çalman (2009). “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, 135-154.
- Tahaoğlu, F. ve T. Gedikoğlu (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 15, s. 274-298, Web: <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/863>, Erişim Tarihi: 07 Mayıs 2014.
- Tekin, Y. ve R. Ehtiyar (2011). “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, *Journal Of Yaşar University*, Sayı: 24, Cilt 6, 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 Cilt: 4, Sayı: 14, s. 1-16, Web: <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=1853#.VEfroKhX7xs>, Erişim Tarihi: 08 Mayıs 2014.
- Topaloğlu, C. ve T. Dalgın (2013). “Algılanan Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris’te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 277-301.

- Tortop, N., E. G. İsbir, B. Aykaç, H. Yaman ve M.A.Özer (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yatkın, A. (2007). “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Liderlikte Kalite”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 1303-2860, Web: <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=273&cilt=9&sayi=1&yil=20>, Erişim Tarihi: 16 Ekim 2014.
- Yenice, E. (2006) “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 150, s. 122-132, Web: <http://peb.bumko.gov.tr/Eklenti/5020,ekucukmakale1pdf.pdf?>, Erişim Tarihi: 02 Ocak 2015.
- Yeşiltaş, M. (2013). “Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 5/4, s. 50-70, Web: http://www.isarder.org/isardercom/2013vol5issue4/vol.5_issue.4_article04_full_text.pdf, Erişim Tarihi: 10 Aralık 2014.
- Yörük, D., S. DüNDAR ve B. Topçu, (2011). “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 103-109, Web: http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2011_1_9.pdf, Erişim Tarihi: 25 Ekim 2014.
- Yıldız, M. (2002). “Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 435, s. 221-246, Web: <http://www.tid.gov.tr/makaleler/myildi.doc>, Erişim Tarihi: 16 Ekim 2014.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta.
- Yılmaz M. Kemal (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Zengin, O. (2009). “Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform, Günümüz Kamu Yönetiminde Ön Plana Çıkan Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi*, Sayı: 5, 1-43.

Zerenler, M. (2005). “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Sayı: 1, s. 1-36, Web: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/xp/Belgelerim/Downloads/32-166-1-PB.pdf>, Erişim Tarihi: 30 Aralık 2014.

EKLER

Ek-1 T.C. Şanlıurfa Valiliği Anket Uygulama İzini

T.C.
ŞANLIURFA VALİLİĞİ
İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü

Sayı :41389991-044-10124
Konu :Anket Uygulaması.

DAĞITIMLI
01/09/2014

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : Harran Üniversitesi Rektörlüğünün 28/08/2014 tarih ve 6457 sayılı yazısı.

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Hasan ZARARSIZ tarafından yürütülmekte olan "Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışmasını yapabilmesi hususunda gerekli izin verilmiş olup,

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Aylin KIRCI DUMAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK :
Anket Formu (3 sayfa)
DAĞITIM :

Gereği:

ŞANLIURFA HALK SAĞLIĞI MÜDÜRLÜĞÜ
ŞANLIURFA AİLE VE SOSYAL POLİTİKALAR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ŞANLIURFA SOSYAL YARDIMLAŞMA VE
DAYANIŞMA VAKFI BAŞKANLIĞINA
ŞANLIURFA BİLİM SANAYİ VE TEKNOLOJİ İL MÜDÜRLÜĞÜNE
ŞANLIURFA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ŞANLIURFA ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞINA
DEVLET SU İŞLERİ 15 BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜNE
ŞANLIURFA SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
ŞANLIURFA TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI
DESTEKLEME KURUMU (İl Koordinatörlüğü)
ŞANLIURFA MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

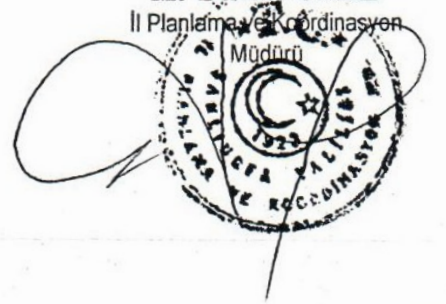
Bilgi:

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

*Bu belge elektronik imzalıdır. İmzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (HxAo3F-Wnwjdl-dcmzxx-w2BpB1-7XVP7Ee9) kodunu yazınız.

Paşabağı Mah. Cumhuriyet Cad. No:77 63100/ Şanlıurfa Ayrıntılı bilgi için irtibat:İ.Halil DEMİNER
Telefon: (414)316 04 86 Dahili: 1301 Faks: (414)316 04 86
e-posta: Elektronik Ağ: www.icisleri.gov.tr

M. Sinan ÜNAL
İl Planlama ve Koordinasyon
Müdürü



Ek-2 Uygulanan Anket Örneği

YÖNETİCİLERİN UYGULADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANMASI VE PERFORMANSLARI ÜZERİNDE ETKİSİ ANKETİ

Sayın Kurum Çalışanı,

Bu anketin amacı, yöneticinizin daha çok hangi liderlik davranış tarzını algıladığınızı belirlenmesi ve iş performansınız üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu nedenle, anketteki sorulara objektif bir şekilde yanıt verilmesi beklenmektedir. **Yanıtlar yalnız Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum, "Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Davranışlarının Kurum Çalışanları Tarafından Algılanması ve Performansları Üzerinde Etkisi: Şanlıurfa İli Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.** Başka bir yerde ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Dolayısıyla soruların yanıtları güvence altındadır.

Yoğun işleriniz arasında bu sorulara zaman ayırıp katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür eder görevinizde başarılar dilerim.

Hasan ZARARSIZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyet:

Kadın Erkek

2. Medeni Haliniz:

Evli Bekâr Boşanmış

3. Yaş:

18-24 25-30 31-40 41-50 51 +

4. Öğrenim durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

5. Kurumdaki Göreviniz:

Memur 4B
4C
Sözleşmeli Yönetici

6. Kurumdaki toplam iş tecrübesi:

2 yıl dan
az 3-5 6-10 11-15 16 +

BÖLÜM-2: LİDERLİK DAVRANIŞI

Aşağıdaki ifadeler sahip olduğunuz en yakın yöneticinizin davranışlarını ölçmek için sorulmuştur. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı size en yakın yöneticinin davranışlarını göz önüne alarak cevap veriniz.

Hiç Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

Bağlı olduğum en yakın yönetici;

LİDERLİK DAVRANIŞI		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumun geleceğine dair amaç belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.					
2	Kurumun geleceğine yönelik ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.					
3	Çalışanları özendirici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
4	Çalışanların kurumun amaçlarına odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.					
5	Çalışanların kurumun strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.					
6	Çalışanlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların önerilerinden yararlanır.					
7	Çalışanların önerilerini dinler ve onların görüşlerine değer verir.					
8	Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.					
9	Kurumun vizyonu, misyonu, amacını ve hedeflerini çalışanlara anlatmada başarılıdır.					
10	Çalışanlar üzerinde etkili olan kararları çoğu zaman onların önerilerini alarak verir.					
11	Neyin nasıl yapılacağına genellikle kendisi karar verir.					
12	Kurumun kurallarına ve değerlerine uyulması konusunda son derece hassastır.					
13	Çalışanlarına yetki devrederek sorumluluk duygularını ve kişisel yeteneklerini geliştirmeye isteklidir.					
14	Çalışanlarının kişisel gelişimine ve kendilerini yetiştirmesine önem verir					
15	Çalışanlarının kendilerini geliştirmeye yönelik gayretlerini sürekli destekler.					
16	Çalışanlara kariyer ilerlemesiyle ilgili tavsiyelerde bulunur ve destek sağlar.					
17	Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler.					
18	Çalışanların başarılarını diğer çalışanları önünde övgüde bulunarak memnuniyetini belirtir ve takdir eder.					
19	Çalışanlarıyla samimi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.					
20	Çalışanlar arasında iyi ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.					
21	Çalışanların performansını arttıracak kurum içi sosyal aktivite ve birlikteliklere önem verir.					
22	Çalışanların geleceğe dair kişisel hedeflerini, istek, beklenti ve hayallerini anlamaya gayret gösterir.					
23	İşimi en iyi şekilde yapmam konusunda beni motive eder ve huzurlu olmama olumlu katkı sağlar.					
24	Çalışanlarına yönelik izlediği yaklaşım ve uygulamalardan memnunum.					
25	Görev ve sorumluluklarının bilincinde ve tam olarak yerine getirir.					

BÖLÜM-3: ÇALIŞAN PERFORMANSI

Aşağıdaki ifadeler kurumdaki iş performansınızla ilgilidir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı size en uygun olan seçeneğini işaretleyiniz.

Hiç Katılmıyorum **Katılmıyorum** **Kararsızım** **Katılıyorum** **Tamamen Katılıyorum**

ÇALIŞAN PERFORMANSI		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşe devamsızlık oranlarım düşüktür.					
2	Moralim yüksektir.					
3	Verilen görevleri istenilen zamanında tamamlarım.					
4	İşimin gerektirdiği hedeflere fazlasıyla ulaşıyorum.					
5	Ortaya koyduğum hizmet memnuniyeti standartlarına ulaştığımdan eminim.					
6	Bir sorunla karşılaştığımda en süratli şekilde çözüm üretirim.					