

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**STRATEJİK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
İLE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN HAZIRLAYAN**  
**Prof. Dr. Mehmet DENİZ Erman KILINÇ**

**MALATYA-2019**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞGÖREN  
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Erman KILINÇ**

**Danışman  
Prof. Dr. Mehmet DENİZ**

**ŞUBAT, 2019  
MALATYA**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK  
İLE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN  
**Prof. Dr. Mehmet DENİZ**

HAZIRLAYAN  
**Erman KILINÇ**

Jürimiz...18.2.2019..tarhinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu ~~yüksek~~  
~~lisans/doktora~~ tezini (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak  
~~İşletme~~.....Anabilim,.....Yönetim Bilimleri.....Bilim dalında doktora tezi  
olarak kabul edilmiştir.

1. Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR
2. Prof. Dr. Mehmet DENİZ
3. Dr. Öğr. Üyesi Abdullah TORUN
4. Dr. Öğr. Üyesi Yunus ZENGİN
5. Dr. Öğr. Üyesi Berat ÇİÇEK

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun .....  
tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım STRATEJİK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞGÖREN PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Erman KILINÇ  
Endüstri Mühendisi

## TEŐEKKÖR

Bu tezin her aşamasında bilgi, tecröbe ve yönlendirmeleriyle bana yol gösteren değerli Hocam Prof. Dr. Mehmet DENİZ başta olmak üzere özellikle istatistik analizlerinde büyük yardımları dokunan Dr. Öğr. Üyesi Berat ÇİÇEK'e, sabır ve desteklerini her an hissettiğim kıymetli eŐim Fatma KILINÇ'a ve çocuklarım Yağmur ve Efe KILINÇ'a, yıllardır ailemizin yanında olan kayınvalidem Emine ÖZYÜREK'e ve ailesine, sevgili annem Őengöl KILINÇ'a ve abim Emrah KILINÇ'a, veri toplama araçlarının dağıtılması ve toplanmasında bana eŐlik eden meslektaŐım Cafer ÇELİK'e, doktora öğrenimim boyunca bana hep anlayış gösteren Servis Müdürüm Abdulhâkim ÇETER'e, veri toplama araçlarının dağıtılmasında kolaylık sağlayan hastane yöneticilerine, onları özenle dolduran sağlık çalışanlarına ve ismini sayamadığım değerli dostlara en içten duygularıyla teşekkür ederim.

## ÖZET

Tez çalışmasının temel amacı stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı arasındaki ilişkinin sağlık sektöründeki işgörenler aracılığıyla incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik, strateji, stratejik liderlik ve dönüşümcü liderlik; ikinci bölümünde bireysel performans; üçüncü bölümünde ise alan araştırması yer almaktadır. Alan araştırması, Malatya ilinde görev yapan sağlık işgörenleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasında veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmış ve değişkenlerin birbiriyle ilişkisi yapısal eşitlik modeli aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışmanın sağlık örgütlerinde gerçekleştirilmesinin bazı sebepleri vardır. Bu sebeplerden öne çıkanlar; sağlık örgütlerinin insan hayatındaki rolü, bu örgütlerdeki işgören sayısının fazlalığı, ülkemizdeki sağlık harcamalarının yüksekliği ve giderek artan nüfusun sağlık ihtiyaçlarına cevap verme zorunluluğudur. Ek olarak, yazın taramasında her iki liderlik türünün bireysel performansa etki ettiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. İfade edilen hususlardan ötürü çalışmanın yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Yapılan istatistik analizleri sonucunda stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisinin pozitif yönlü ve zayıf olduğu görülmüştür. Bu durum her iki liderlik türünün sağlık işgörenlerinin performansını artırmada tek başına yeterli olmadığı ve mevcut durumu iyileştirmek için köklü reformlar yapılması gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Stratejik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Bireysel Performans, Sağlık Çalışanları

## ABSTRACT

The main purpose of the thesis study is to examine the relationship between strategic and transformational leadership and employee performance through employees in the health sector.

In the first part of the study leadership, strategy, strategic leadership and transformational leadership; in the second part individual performance; in the third part field research is included. The field survey was conducted through health workers working in the province of Malatya. In the field research, questionnaire forms were used as data collection tools and the relationship of the variables with each other was analyzed through structural equation model.

There are some reasons why the study is carried out in health organizations. The highlights of these reasons are; The role of health organizations in human life, the high number of employees in these organizations, the high level of health expenditures in our country and the increasing need to meet the health needs of the growing population. In addition, there were no studies on the individual performance of both types of leadership in the literature review. It is thought that the study will contribute to the literature due to the issues mentioned.

As a result of the statistical analysis, it was observed that the relationship between strategic and transformational leadership and employee performance was positive and weak. This situation is interpreted as noting that both types of leadership alone are not sufficient to increase the performance of health workers and that radical reforms should be made to improve the current situation.

**Key Words:** Leadership, Strategic Leadership, Transformational Leadership, Individual Performance, Health Workers

**STRATEJİK ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞGÖREN  
PERFORMANSI İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

<b>ONUR SÖZÜ .....</b>	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>xiv</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ .....</b>	<b>xv</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Strateji.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Strateji Türleri .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2. Yönetim ve Stratejik Yönetim .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Liderlik.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1. Liderlik Kavramı .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2. Liderliğin Güç Kaynakları .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2.1. Yasal Güç.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2.2. Ödüllendirme Gücü.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2.3. Cezalandırma Gücü.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2.4. Uzmanlık Gücü.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2.5. Karizmatik Güç.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....</b>	<b>15</b>



1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	16
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	16
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	17
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	18
1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri .....	19
1.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli .....	19
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları .....	20
1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı .....	21
1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Yaklaşımı.....	22
1.3.3.3. House'un Amaç – Yol Kuramı.....	24
1.3.3.4. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı .....	25
1.3.3.5. Vromm ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli.....	27
1.4. Güncel Liderlik Teorileri .....	28
1.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	28
1.4.2. Vizyoner Liderlik .....	30
1.4.3. İşlemci Liderlik .....	30
1.4.4. Hizmetkâr Liderlik .....	31
1.4.5. Karizmatik Liderlik .....	32
1.4.6. Katılımcı Liderlik.....	32
1.4.7. Yaratıcı Liderlik.....	33
1.4.8. Politik Liderlik .....	33
1.4.9. Etik Liderlik .....	34
1.4.10. Manevi Liderlik.....	34
1.4.11. Otantik Liderlik .....	35
1.4.12. Kültürlerarası Liderlik .....	36
1.5. Sağlık Örgütlerinde Liderlik .....	36
1.6. Stratejik Liderlik .....	39
1.6.1. Stratejik Liderliğin Tanımı.....	40
1.6.2. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....	41
1.6.3. Stratejik Liderin Özellikleri .....	41
1.6.4. Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	43
1.6.4.1. Stratejik Yönetim Süreci.....	45

1.6.4.1.1. Stratejilerin Belirlenmesi.....	47
1.6.4.1.1.1. Stratejik Bilinç .....	48
1.6.4.1.1.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi .....	48
1.6.4.1.1.3. Stratejik Analiz .....	49
1.6.4.1.1.4. Stratejik Yönlendirme .....	50
1.6.4.1.1.5. Stratejilerin Oluşturulması.....	53
1.6.4.1.2. Stratejilerin Uygulanması .....	53
1.6.4.1.3. Stratejilerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi .....	54
1.6.4.2. Kurumsal Yapı .....	55
1.6.4.2.1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi.....	55
1.6.4.2.2. Örgüt Kültürü ve Etik Değerler .....	56
1.6.4.2.3. Teknolojinin Etkin Kullanımı .....	58
1.6.4.2.4. Organizasyon Yapısı.....	59
1.6.5. Stratejik Liderlik Fonksiyonları.....	60
1.6.6. Stratejik Liderlik Becerileri.....	63
1.6.6.1. Stratejik Düşünme.....	64
1.6.6.2. Stratejik Davranış .....	64
1.6.6.3. Stratejik Etkileme.....	65
1.6.7. Stratejik Liderlik Modelleri.....	65
1.6.7.1. Adair'in Stratejik Liderlik Modeli .....	66
1.6.7.2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli .....	66
1.6.7.3. Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli.....	68
1.6.7.4. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli.....	69
1.6.8. Stratejik Liderlikte Karşılaşılan Problemler .....	73
1.6.9. Stratejik Liderlikle İlgili Araştırmalar .....	75
1.7. Dönüşümcü Liderlik .....	77
1.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı .....	78
1.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi.....	79
1.7.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri .....	82
1.7.3.1. Ortak Vizyon Oluşturma .....	82
1.7.3.2. Karizmatik Etkiye Sahip Olma.....	84
1.7.3.3. Etkili İletişim ve Motivasyon .....	84

1.7.3.4. Değişimin Temsilcisi Olma.....	85
1.7.3.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma.....	86
1.7.3.6. Yetki Devri ve Güçlendirme .....	87
1.7.3.7. Esnek Yönetim.....	88
1.7.3.8. Güvenilirlik ve Özgüven.....	89
1.7.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	90
1.7.4.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma) .....	90
1.7.4.2. İlham Verici Motivasyon.....	92
1.7.4.3. Entelektüel Etki .....	93
1.7.4.4. Bireysel İlgi .....	94
1.7.5. Dönüşümcü Liderlik Süreci .....	96
1.7.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi .....	96
1.7.5.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma .....	97
1.7.5.3. Değişimin Benimsenmesi.....	99
1.7.6. Dönüşümcü Liderlik Stratejileri .....	100
1.7.7. Sahte Dönüşümcü Liderlik .....	101
1.7.8. Dönüşümcü Liderliğin Örgüte Sağladığı Faydalar.....	104
1.7.9. Dönüşüme Direnç ve Nedenleri .....	105
1.7.9.1. Teknik Nedenler .....	106
1.7.9.2. Politik Nedenler .....	106
1.7.9.3. Kültürel Nedenler .....	106
1.7.10. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Araştırmalar .....	107

## **İKİNCİ BÖLÜM: BİREYSEL PERFORMANS..... 109**

2.1. Bireysel Performansın Tanımı .....	109
2.2. Bireysel Performansın Bileşenleri .....	111
2.2.1. Odaklanma .....	111
2.2.2. Adanma .....	111
2.2.3. Yetkinlik .....	112
2.2.4. Motivasyon .....	113
2.2.5. Eğitim .....	114
2.2.6. Doğru İşgören Seçimi.....	115

<b>2.3. Bireysel Performansa Etki Eden Unsurlar .....</b>	<b>116</b>
<b>2.3.1. Yönetimsel Unsurlar .....</b>	<b>116</b>
2.3.1.1. Paylaşılan Misyon, Vizyon ve Değerler .....	116
2.3.1.2. Liderlik Özellikleri .....	117
2.3.1.3. Örgütsel İletişim .....	117
2.3.1.4. Motivasyon ve İş Tatmini.....	118
2.3.1.5. Örgütsel Bağlılık.....	119
2.3.1.6. Örgütsel Stres .....	120
2.3.1.7. Personel Güçlendirme .....	120
2.3.1.8. Örgütsel Çatışma.....	121
<b>2.3.2. Bireysel Unsurlar .....</b>	<b>121</b>
2.3.2.1. Yaş, Cinsiyet ve Medeni Durum .....	122
2.3.2.2. Eğitim.....	122
2.3.2.3. Yetenek .....	122
2.3.2.4. Algılama.....	123
2.3.2.5. Kişilik.....	123
<b>2.3.3. Diğer Unsurlar .....</b>	<b>123</b>
<b>2.4. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri .....</b>	<b>124</b>
2.4.1. Derecelendirme Yöntemi .....	124
2.4.2. Kontrol Listesi Yöntemi.....	124
2.4.3. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	125
2.4.4. Kritik Olay Yöntemi .....	125
2.4.5. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemi.....	125
2.4.6. Kompozisyon Yöntemi .....	126
2.4.7. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi.....	126
2.4.8. Amaçlara Göre Yönetim.....	127
2.4.9. Değerlendirme Merkezleri.....	127
2.4.10. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği .....	128
2.4.11. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	128
2.4.12. Bilgisayarlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	129
2.4.13. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi.....	130
<b>2.5. Bireysel Performansla İlgili Araştırmalar .....</b>	<b>130</b>

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA .....</b>	<b>132</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yazına Katkısı .....</b>	<b>132</b>
<b>3.2. Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>132</b>
<b>3.3. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....</b>	<b>133</b>
<b>3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>134</b>
<b>3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>134</b>
<b>3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....</b>	<b>137</b>
<b>3.7. Bulgular ve Yorum .....</b>	<b>139</b>
<b>3.7.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....</b>	<b>139</b>
<b>3.7.2. Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>142</b>
<b>3.7.3. Verilerin Dağılımı ve Normallik Analizi .....</b>	<b>143</b>
<b>3.7.4. Geçerlilik Analizi.....</b>	<b>146</b>
<b>3.7.5. Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizi .....</b>	<b>149</b>
<b>3.7.6. Değişkenlerin Ortalama Değerleri ve Korelasyon İlişkileri .....</b>	<b>150</b>
<b>3.7.7. Faktör Analizi .....</b>	<b>161</b>
<b>3.7.8. Yapısal Eşitlik Modeli .....</b>	<b>165</b>
<b>3.7.9. Hipotez Testleri .....</b>	<b>172</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>179</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>184</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>204</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Strateji Türleri .....	6
Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Süreci .....	10
Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Kuramı .....	23
Şekil 1.4. Yönlendirici Liderlik, İş Tatmini ve İşin Yapısı Arasındaki İlişki.	25
Şekil 1.5. Reddin'in Liderlik Türleri .....	26
Şekil 1.6. Sağlık Kurumları İçin Stratejik Yönetim Modeli.....	37
Şekil 1.7. Stratejik Bir Liderin Anatomisi .....	42
Şekil 1.8. Stratejik Yönetim Süreci .....	46
Şekil 1.9. Stratejik Planlama Süreci .....	47
Şekil 1.10. Üç Halka Modeli .....	66
Şekil 1.11. Stratejik Liderlik Yetenekleri .....	67
Şekil 1.12. Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	69
Şekil 1.13. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Pusulası .....	70
Şekil 1.14. Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki .....	83
Şekil 1.15. Paylaşılan Vizyon Oluşturma Süreci .....	98
Şekil 2.1. Performans Şeması .....	110
Şekil 2.2. Beklenti Teorisi .....	114
Şekil 2.3. Performans ve İş Tatmini .....	119
Şekil 2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme .....	129
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	138
Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulması.....	166
Şekil 3.3. Ölçüm Modeli – 1.....	167
Şekil 3.4. Ölçüm Modeli – 2.....	170
Şekil 3.5. Yapısal Eşitlik Modeli.....	173

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Fonksiyonel Yönetim İle Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar	9
Tablo 1.2. Yönetim Tarzı Matrisi .....	18
Tablo 1.3. Sistem 1 – Sistem 4 Modeli .....	20
Tablo 1.4. Fiedler'in Liderlere Önerileri .....	22
Tablo 1.5. Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	44
Tablo 1.6. En İyi ve En Kötü Lider Davranışları .....	60
Tablo 1.7. Stratejik Liderlik Fonksiyonları .....	63
Tablo 1.8. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri .....	80
Tablo 1.9. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	95
Tablo 1.10. Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri .....	104
Tablo 2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği .....	128
Tablo 3.1. $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri .....	134
Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Ağırlık Değerleri .....	136
Tablo 3.3. Liderlik Ölçeklerinin ve Boyutlarının Ağırlık Değerleri.....	136
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	140
Tablo 3.5. Ankette Yer Alan Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri.....	142
Tablo 3.6. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	143
Tablo 3.7. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Cronbach Alfa, AVE ve CR Değerleri.....	148
Tablo 3.8. VIF Analizi.....	149
Tablo 3.9. Değişkenlerin Ortalama Değerleri.....	150
Tablo 3.10. Bireysel Performans İfadelerinin Ortalama Değerleri.....	153
Tablo 3.11. Değişkenlerin Korelasyon İlişkileri.....	154
Tablo 3.12. Stratejik Liderlik İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki.....	156
Tablo 3.13. Dönüşümcü Liderlik İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki.	159
Tablo 3.14. Ölçekteki Maddelerin Regresyon Ağırlıkları ve Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri.....	162
Tablo 3.15. İlk Modelin Regresyon Ağırlıkları.....	168
Tablo 3.16. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	171

<b>Tablo 3.17. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....</b>	<b>174</b>
<b>Tablo 3.18. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları.....</b>	<b>175</b>
<b>Tablo 3.19. Açıklanan Varyans (<math>R^2</math>).....</b>	<b>176</b>
<b>Tablo 3.20. Hipotez Testleri Sonuçları.....</b>	<b>177</b>
<b>Tablo 3.21. Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları.....</b>	<b>178</b>





## KISALTMALAR

**5SK:** Stratejik Kurgu, Stratejik Konum, Stratejik Kontrol, Stratejik Kadro, Stratejik Kùltür

**AGFI:** Adjusted Goodness of Fit Index

**AMOS:** Analysis of Moment Structures

**ANOVA:** Analysis of Variance (Varyans Analizi)

**AVE:** Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

**CFI:** Comparative Fit Index

**CMIN/DF:** Normed Chi Square

**CR:** Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**DPT:** Devlet Planlama Teşkilatı

**GFI:** Goodness of Fit Index

**MLQ:** Multifactor Leadership Questionnaire (Dönüşümcü Liderlik Ölçeği)

**NFI:** Normed Fit Index

**OECD:** The Organisation For Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

**RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation

**RMSR:** Root Mean Square Residual

**SLQ:** Strategic Leadership Questionnaire (Stratejik Liderlik Ölçeği)

**SPSS:** Statistical Program in Social Sciences

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**TÜİK:** Türkiye İstatistik Kurumu

**VIF:** Variance Inflation Factor (Varyans Büyütme Faktörü)

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli

## GİRİŞ

Heraklitos (M.Ö 535-475), “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” demiştir. Tarih boyunca süregelen değişime ayak uydurmak ve onu yönetmek başarının sırrını oluşturmaktadır. Değişimi yönetebilmek için onu doğru şekilde anlamak ve esnek yapıda olmak gerekmektedir.

21. yüzyılda yaşanan hızlı bilgi artışı, teknolojik gelişmeler, iletişimin kolaylaşması, küresel rekabet ortamının oluşması ve sosyolojik dönüşümler geleneksel liderlik yaklaşımlarının işlevini yitirmesine ve modern liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında işgörenleri belirli amaçlar çevresinde birleştirerek onları güdülemek öne çıkarken modern liderlik yaklaşımlarında işgörenleri anlama ve sürekli düşünmeye sevk etme, onların yeteneklerini keşfetme, geliştirme ve kendi kararlarını almalarını sağlama öne çıkmaktadır.

Günümüzde rekabete ayak uydurmak isteyen örgütlerin değişime mümkün olduğunca hızlı uyum sağlaması gerekmektedir. Değişime uyum sağlayamayan örgütler yok olma tehlikesiyle (entropi) karşı karşıya kalmaktadır. Değişime uyum sağlamak için örgütlerin sahip olduğu kaynakları, özellikle insan kaynaklarını, en iyi şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. İyi bir şekilde organize olmuş, ortak örgütsel etrafında kenetlenmiş ve değişime inanan işgörenler bu süreçte belirleyici rol oynamaktadır. Tüm bu değişim sürecinin esas aktörü ise liderdir. Liderin bu süreçteki rolü değişim ihtiyacının belirlenmesiyle başlamakta ve onun başarıyla uygulanması için gerekli olan her adımda devam etmektedir.

Kuruluş amacı ve yapısı ne olursa olsun tüm örgütlerin ortak amacı varlıklarını korumak ve güçlendirmektir. Örgütsel amaçlara ulaşmanın en etkili yolu ise stratejik yönetim tekniklerinin uygulanmasıdır. Stratejik yönetim, örgütün tüm faaliyetlerinde stratejik açıdan hareket etmesidir. Stratejik kararlar almak, bunları uygulanmasını sağlamak ve kontrol etmek ise stratejik liderin görevleridir. Örgütlerde stratejik liderlik kadar önemli olan diğer liderlik türü ise dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider, örgütü değişime her an hazır tutan ve işgörenlere sürekli yol gösteren liderdir. M. Kemal ATATÜRK, “Lider dediğin önde yürüyen değil, yol gösteren olmalıdır” sözüyle liderin bu süreçteki rolüne dikkat çekmektedir.

Liderlik uygulamaları örgütlerin tümü için ihtiyaç olmakla birlikte bazıları için zorunludur. Sağlık örgütleri de bunlardan biridir. Sağlık örgütlerini diğerlerinden ayıran bazı özellikler vardır. Bunların başlıcaları; insan hayatı için belirleyici rol üstlenmek, yüksek belirsizlik ve risk altında faaliyet göstermek, zamana karşı yarışmak, oldukça geniş ve sürekli güncellenen bir teknolojiye sahip olmak, yoğun iletişim halinde olmak, yüksek bütçeyle çalışmak ve toplumun gelecekte ihtiyaç duyacağı sağlık hizmetlerini bugünden planlamaktır. İlaveten, sağlık örgütlerindeki tedavi yöntemleri ile hastaların profili çok çeşitlidir ve bu örgütleri ilgilendiren kanun, yönetmelik ve yönergeler sıklıkla değişmektedir. Söz konusu koşullarda görev yapan işgörenlerin hata yapma ayrıcalıkları neredeyse yoktur. Zira temel amacı toplumun sağlık ihtiyacını karşılamak olan bu örgütlerde hataların telafisi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Tüm bu karmaşık yapının koordinasyon içinde yönetilmesi ise oldukça zordur. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için örgütleri bir bütün olarak yönetmek ve etkin liderlik becerileri sergilemek gerekmektedir. Bunun için sağlık örgütlerinde yöneticilere değil liderlere ihtiyaç vardır.

Sağlık örgütlerinde liderin başlıca görevleri aşağıdaki gibidir:

- Örgütün misyonunu ve vizyonunu tanımlamak,
- Örgütün amaç ve hedeflerini belirlemek,
- Stratejik yönetim tekniklerini kullanmak,
- Örgütsel dönüşümü gerçekleştirerek örgütü geleceğe hazırlamak,
- Kararları hızlı ve doğru almak,
- Örgüte yol haritası çizmek,
- En zorlu koşullarda bile alternatif planlara sahip olmak,
- Takım kurmak ve onu yönetmek,
- İşgörenlerin kendisini takip etmelerini sağlamak,
- İşgörenleri anlamak ve onlara değer vermek,
- İşgörelere teknolojik ve psikolojik destek vermek,
- İş tatminini yüksek seviyede tutmak.

Bu tez çalışmasının amaçları; stratejik ve dönüşümcü liderlik türlerinin bireysel performansla ilişkisini belirlemek, sağlık örgütlerinde zor şartlar altında görev yapan işgörenlerin sorunlarına ışık tutmak, liderlerin örgütlerdeki önemine vurgu yapmak,

sağlık hizmetlerinin kalitesine ve oluşturulacak yeni sağlık politikalarına katkı sağlamaktır.

Sağlık örgütlerinin yukarıda ifade edilen özellikleri bu örgütlerin araştırılmasının önemini artırmaktadır. İlaveten, yazında sağlık örgütlerinde gerçekleştirilmiş araştırmalar yeterli sayıda değildir. Bu sebeplerden ötürü tez çalışmasının sağlık örgütlerinde gerçekleştirilmesine ve bu örgütlerde stratejik ve dönüşümcü liderlik türlerinin araştırılmasına karar verilmiştir.

Çalışmada, sağlık örgütlerinde görev yapan işgörenlerin stratejik ve dönüşümcü liderlik algılarının bireysel performansla ilişkisi araştırılmaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde strateji, liderlik, stratejik liderlik ve dönüşümcü liderlik,
- İkinci bölümde bireysel performans,
- Üçüncü bölümde alan araştırması yer almaktadır.

Çalışmada; stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisini tespit etmek amacıyla Malatya ilindeki sağlık örgütlerinde görev yapan işgörenlerden veri toplama araçları vasıtasıyla bilgi toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmış ve elde edilen veriler gerekli testlerden geçirilerek analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda ortaya çıkan bulgular önceki çalışmalarla kıyaslanmış ve son olarak önerilerde bulunulmuştur. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 21, AMOS 24 ve Excel 2016 programları kullanılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK

Geçmiş insanlık kadar eski olan liderlik kavramı 20. yüzyılın başlarından itibaren bilim türlerinde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik, sadece 20. yüzyılda 5.000’den fazla çalışmaya konu olmuş ve 350’nin üzerinde liderlik tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000: 3).

Lider sözcüğü, Anglo-Sakson dilindeki *lead* kelimesinden türemiştir. Bu sözcük farklı dillerdeki yazımlarına (Latince’de *gubernator*, Yunanca’da *hegemon*) rağmen ortak bir şekilde *yol*, *yön* anlamlarında kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu’na göre *önder* kelimesi ile aynı anlamda kullanılan *lider* sözcüğü “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla belli zaman ve durumlarda ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, şef, alemdar” anlamlarına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 17.02.2018).

Küreselleşen dünyada yeni düzene uyum sağlayabilmek örgütler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çok yönlü ve oldukça hızlı yaşanan değişime ayak uydurmak sadece organizasyon yapısı ve işleyişinde değil liderlik davranışlarında da değişime gidilmesi ile mümkün olabilmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21).

Liderlik kısmına geçmeden önce liderlikle yakın ilişkide bulunan strateji kavramına kısaca değinilecektir.

### 1.1. Strateji

Strateji kavramı bazı kaynaklara göre Yunanca’da *stratos* (ordu, geniş insan topluluğu) ve *egy* (yön vermek) sözcüklerinin birleşiminden (Adair, 2005: 15); bazılarına göre *istratum* (yol, çizgi, nehir yatağı) sözcüğünden gelmektedir (Eren, 1998: 2). Türk Dil Kurumuna (TDK) göre strateji, “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 18.02.2018).

Strateji kavramının önemi daha çok askeri alanlardaki yaygın kullanımından ortaya çıkmıştır. Askeri anlamda strateji, “mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanarak zafere ulaşmaktır” (Adair, 2005: 42). Ülgen ve Mirze’ye (2004: 33) göre

askeri stratejinin temelini “düşman güçlerinin durumunu araştırarak fırsat ve tehditleri tahmin ederek, kendi birliklerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek geliştirilen stratejilerin en uygun zamanda uygulanması” oluşturmaktadır.

Strateji kavramının işletmelerde yaygın olarak kullanılması 1970’li yıllara dayanmaktadır. Strateji, bazı yazarlara göre yönetimin oyun alanı; bazılarına göre fark yaratmak anlamlarında kullanılmaktadır (Christensen, 2002: 95).

Strateji, “rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen uzun dönemli nihai kararlar bütünü” (Ülgen ve Mirze, 2004: 33), “örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasındaki uyumu sağlayacak etkinliklerin tümü” (Hofer ve Schendel, 1978: 4), “örgütlerin temel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri amacıyla tasarlanmış kapsamlı planlar bütünü” (Glueck, 1976: 4), “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerin sürekli analiz edilmesi, çevreye uyum amaçlarının belirlenmesi ile söz konusu amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerin planlanması sürecidir” (Dinçer, 2007: 21)

Hofer ve Schendel’e (1978: 4) göre stratejinin işletmeler için tanımı “örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle, dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak etkinliklerdir” ve stratejiler hedefe varmak için bize ne yapmamız gerektiğini göstermektedir.

Stratejiler, içinde pek çok değişkeni barındıran uzun dönemli hedeflerdir ve uzun dönemli hedeflere yönelik olmak stratejinin temel ilkesidir (Akat, 1998: 103). Uzun dönem ifadesi örgütten örgüte değişebilmekle birlikte genel olarak beş yıl olarak kabul edilmektedir (Özalp vd., 1988: 35).

Strateji kavramı ile ilgili bir diğer husus, onun sıklıkla politika kavramıyla karıştırılmasıdır. Politika ve strateji kavramları arasındaki en belirgin fark, politika karar sürecinde bir düşünme rehberi iken strateji bu rehber eşliğinde örgütsel amaçların oluşturulması ve kaynak kullanımına ilişkin kararların alınması faaliyetlerine verilen addır (Dinçer, 1998: 16).

Stratejik yönetim sürecinde liderlerin uyması gereken bazı önemli noktalar söz konusudur. Buna göre stratejiler; gelecek yönelimli, esnek ve fark yaratacak özelliklere sahip (Kırım, 2005: 9) ve işgörenler tarafından kolay hatırlanabilecek nitelikte

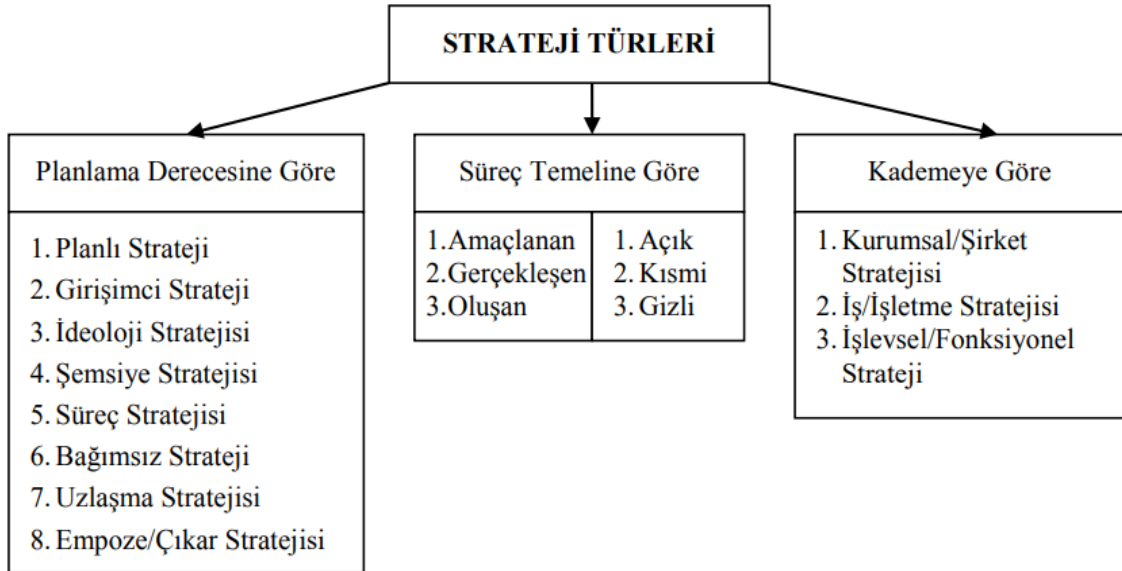
olmalıdır. Çünkü örgüt stratejisi ne kadar iyi olursa olsun işgörenler bu stratejileri iyi anlamazlarsa arzu edilen sonuca ulaşamayacaktır (Tufano, 2002: 167).

Stratejilerin bilinmesi gereken diğer özelliği uzun dönemli hedeflere yönelik olmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 34).

### 1.1.1. Strateji Türleri

Her örgütün gerçekleştirilmesi gereken hedefleri vardır ve bunlar genelde birbirinden farklıdır. Örgütler, söz konusu hedeflerine etkin biçimde ve arzu edilen zamanda ulaşabilmek için çok sayıda strateji geliştirmek zorundadır (Gürel, 2012: 6).

Örgütlerde günlük, aylık, yıllık, rutin - rutin olmayan, alt - orta - üst düzey, programlı - yarı-programlı - programsız gibi çok sayıda karar türü vardır. Ancak bu kararlardan farklı olarak stratejik kararlar bir bütün olarak örgütün uzun dönemiyle ilgilidir. Örgütlerde alınan stratejik kararlar örgüt kaynaklarıyla birebir uyum içerisinde olan, geleceğe yön veren ve örgütün gelecekteki geleneğini oluşturan özellikleri kapsamaktadır. Şekil 1.1’de planlama derecesine göre, süreç temeline göre ve kademeye göre strateji türleri verilmiştir (Okumuş vd., 2014: 25).



Şekil 1.1. Strateji Türleri (Okumuş vd., 2014: 25)

### 1.1.2. Yönetim ve Stratejik Yönetim

Yönetim, “bir örgütün önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere sahip olduğu üretim kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanılabilir kararlar alma ve bu kararları uygulama sürecidir” (Eren, 2001: 3). Bir başka tanıma göre yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Dolayısıyla yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir” (Koçel, 2005: 36).

Daha geniş bir tanım yapmak gerekirse yönetim, “kar amacı güden veya gütmeyen tüm örgütlerin sahip oldukları kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek, koordine ve kontrol ederek etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmesi” (Daft, 2007: 7) ve “örgütü oluşturan insan gruplarının çabaları ile ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde ulaşılması sürecidir ve çok geniş bir uygulama alanına sahiptir” (Genç, 2005: 17).

Yönetim, ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak sanayi devrimi sonrasında incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde ileri sürülen teorilerden klasik ve neo-klasik yönetim teorileri; etkinlik ve verimliliği artırma çabası taşımakta, örgüt içinde olanları açıklamaktan ziyade olması gerekeni belirtmekte, ideal tek bir örgüt yapısı olduğunu savunmakta ve örgütü kapalı bir sistem olarak tanımlamaktadır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini göz ardı eden bu teorilerden klasik teoriler tüm dikkatleri örgütün biçimsel yapı ve dinamiklerine yöneltirken neo-klasik teoriler insan davranışlarının incelenmesi ve açıklanması üzerinde durmuştur (Koçel, 2005: 37).

Geleneksel yönetim teorilerinin yer aldığı bu dönem sonrasında küresel ekonomik düzende meydana gelen gelişmeler neticesinde klasik ve neo-klasik yaklaşımlar örgüt sorunları karşısında yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla 1950’lerin sonlarına doğru örgüt konularına farklı açılardan bakılmaya başlanmıştır. Bu yeni yaklaşımlardan biri sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımının en önemli özelliği örgütleri çevre ile etkileşim içinde olan açık sistemler olarak kabul etmesidir. Yeni yaklaşımlardan diğeri ise durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre her yerde ve her zaman geçerli en iyi organizasyon yapısı yoktur ve organizasyon ile ilgili her şey mevcut koşullara bağlıdır (Koçel, 2005: 37).



Durumsallık yaklaşımı, içinde stratejik düşünce ve eylemleri barındırdığı için 1980’li yıllarda, örgüt yönetiminde strateji kavramı öne çıkmıştır. Bu dönemde dünyada yaşanan gelişmelere bakıldığında çevrenin etkilerinin eskisine nazaran daha fazla hissedilmeye başlandığı görülmektedir. Artık örgütler için belirsizlikler artmış, küresel rekabet ve teknoloji gibi faktörlerin etkisiyle meydana gelen sürekli ve hızlı değişim örgütler arasında rekabetin şiddetini artırmıştır. Söz konusu ortamda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri çevreye uyum sağlanmasını, hızlı kararlar alınmasını ve bu kararların titizlikle uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir (Zehir ve Özşahin, 2005: 369). Bu zorunluluk, çevredeki fırsat ve tehditler ile örgütün iç çevresindeki üstünlük ve zayıflıkların analiz edilmesini gerekli kılan stratejik yönetim yaklaşımının doğmasına neden olmuştur (Dinçer, 2007: 21).

Yazında stratejik yönetime ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Stratejik yönetim, “örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik çabalar” (Hitt vd., 1999: 5), “örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla örgüt ve çevresi arasında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik faaliyet ve kararlar bütünü” (Daft, 1997: 235), “etkili stratejiler geliştirmeye, onları uygulamaya ve sonuçların değerlendirilmesine yönelik gelecek odaklı kararlar bütünü” (Altinkurt, 2007: 7), “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmelerin uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirilmesi ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve güdüsel önlemlerin alınmasını kapsayan süreçler toplamıdır” Eren (1998: 12).

Stratejik yönetim, daha çok örgütün uzun dönemde varlığını korumasını sağlayacak ve ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü getirecek işlerin yönetimi ile ilgilidir ve yönetim süreçleri özellikle dış çevre üzerine odaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Stratejik yönetimle genel yönetim arasındaki farklılıklar tablo 1.1’de gösterilmektedir (Dinçer, 2007: 38).

**Tablo 1.1.** Fonksiyonel Yönetim İle Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar (Dinçer, 2007: 38)

	<b>Fonksiyonel Yönetim</b>	<b>Stratejik Yönetim</b>
<b>Odak Noktası</b>	Günlük problemlerin çözümü ve kişi, grup ve örgütlerin aylık ve yıllık hedeflerinin gerçekleşmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaç ve stratejilerin gerçekleşmesi
<b>Amaçları</b>	Geçmiş tecrübelerle dayalı kararlılık	Geleceğe yönelik kararlılık ve büyüme
<b>Sınırlamaları</b>	Mevcut kaynaklar, kabiliyetler ve çevre	Mevcut ve muhtemel kaynaklar, kabiliyetler ve çevre
<b>Sonuçları</b>	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
<b>Bilgi Kaynağı</b>	Örgütün birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Örgüt, bölümler ve gelecekteki fırsatlar
<b>Veri Yapısı</b>	Sınırlı sayıda ve bölümlere ait veriler	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı veriler
<b>Örgüt Yapısı</b>	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
<b>Liderlik</b>	Geleneksel ve görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
<b>Problemin Niteliği</b>	Acil, kısa dönemli, somut ve benzer nitelikte	Ertelenebilir, uzun dönemli, soyut ve farklı nitelikte
<b>Problem Çözme</b>	Tepki niteliğinde ve tecrübelerle dayalı	Katılımcı ve yeni çözüm yolları arayan
<b>Zaman Ufku ve Risk</b>	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli ve yüksek riskli

Stratejik yönetim, örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi için kendisine tehdit oluşturan çevre unsurlarını sürekli inceleyerek onlara karşı önlemler almakta, örgütün uzun dönemdeki faaliyetlerine ve sonuçlara yoğunlaşmaktadır. Bu bakımdan stratejik yönetim sürecini; bilgi toplama, onları analiz etme, karar alma ve alınan kararları uygulamayı kapsayan analitik bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçladığı için örgütün dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümleri kapsamaktadır. İlaveten stratejik yönetim uzun vadede örgütün ne olacağı ile ilgili soruları da cevaplandırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 26).

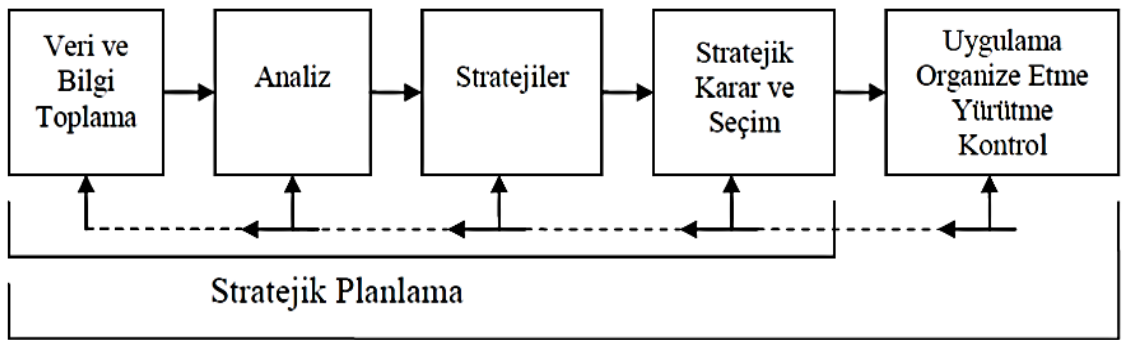
Yönetimin temel fonksiyonları ve yaklaşımları stratejik yönetimde de değişmemektedir ve daha çok dış çevre üzerine odaklanmaktadır. Dinamik bir çevre işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabileceği için örgütün üst yönetimi sürekli bir rekabet avantajı elde edebilmek için araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlamalı ve bu planlar dâhilinde stratejiler belirlemelidir. Belirlenen bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbir alınarak yürürlüğe konmalıdır. Bu süreçte amaç, geçmişteki başarıları tekrar etmekten

daha ziyade beklenilmeyen durumların ve çevresel problemlerinin üstesinden gelmek olmalıdır (Eren, 2001: 25).

### 1.1.3. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Stratejik yönetim süreci, “örgütün uzun vadede yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür” (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

Stratejik yönetim, ilk olarak stratejik bilincin gelişmesi ile başlamaktadır. Eğer bu aşamada eksiklik söz konusu olursa bu durum ileride oluşması beklenen stratejik yönetimin başarısını ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Stratejik bilinç oluşturulduktan sonra stratejist seçme aşamasına geçilmektedir. Stratejik analizlerin başarılı olabilmesi stratejistlerin alanında uzman olmaları gerekmektedir. Stratejistlerin seçiminin ardından stratejik analiz aşaması gelmektedir. Bu aşamada örgütün iç ve dış çevre analizleri yapılmaktadır. Stratejik analizler doğrultusunda örgütün misyon ve vizyonu ile örgütsel amaç ve hedefler belirlenmektedir. Stratejik yönetim sürecinin diğer aşaması belirlenen stratejilerin uygulanmasıdır. Son olarak stratejilerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, uygulanan stratejilerin örgütün hedeflere ulaşmasında işe yarayıp yaramadığı ölçülmektedir. Eğer sapmalar varsa bu sapmaların nedenlerinin analiz edilmesi gerekmektedir (Şeremet, 2013: 20).



Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen ve Mirze, 2004: 37)

## 1.2. Liderlik

Liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı bir konudur. Değişik alanlardan araştırmacılar liderliğin çözümlenmesi için yoğun çaba sarf etmektedir (Erçetin, 2000: 3). Bu çabaların kaçınılmaz bir sonucu olarak pek çok liderlik tanımı ortaya çıkmıştır (Bakan, 2009: 47). Liderlikle ilgili tanımlardan öne çıkanlar aşağıda açıklanmaktadır.

### 1.2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, “örgütü daha etkin hâle getirirken örgüte ait değerleri, normları, idealleri işgörenlerin kişiliklerinde birleştirerek etkili, yeterli ve dinamik bir örgüt oluşturma süreci” (Cemaloğlu, 2007: 76), “etkileşime dayalı bir ilişki biçimi” (Koh, 2008: 20), “belli şartlar altında amaçlar belirleme ve belirlenen amaçların gerçekleşmesi için gönüllülüğe dayalı diğerlerini etkileme ve yönlendirme süreci” (Bakan, 2009: 140) “lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlev ve izleyenler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunu” (Werner, 1993: 16), “diğer insanların amaçları gerçekleştirme yolunda şevkle çalışmalarını için onları cesaretlendirme ve onlara yardım etme süreci” (Newstrom ve Davis, 1989: 204), “uzun vadeli düşünerek, örgütün geleceğini hazırlamak ve örgüt için iyi şeyler yapmak” (Savaş 1998: 9), “geleceği tasarlayan, değerlerle gönül gücünü bütünleştiren, riske giren ve riski yöneten insan davranışları” (Kaya, 2007: 31), “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneklerinin toplamı” (Dinçer ve Fidan, 1996: 335), “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltme sürecidir. Bu yöneltme liderin etkileme gücüne bağlıdır” (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 165). Başarılı liderler, örgüt için kendi kişisel ve profesyonel değerlerine dayanan bir vizyon geliştirir ve tüm astlarını bu vizyonu paylaşmaları için etkiler (Bush ve Glover, 2003: 8).

Dolayısıyla liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu ve duyacağı konularda örgüte yön vermek, işgörenlerin güdülenmesini sağlayıp onların verimli ve ahenkli çalışmalarını tesis etmek, örgütsel sorunları kalıcı bir şekilde ortadan kaldırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktır.

## 1.2.2. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlik basit anlamda insanları etkileyebilme yeteneğidir. Örgütlerde liderlerin işgörenleri belirli amaçlar doğrultusunda toplama ve onları önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırma gibi temel görevleri vardır. Bu açıdan örgüt içinde yer alanları etkileyebilmek ve onları örgütsel hedefler doğrultusunda sevk ve idare edebilmek için liderlik pozisyonunun çeşitli güç kaynaklarına ihtiyacı vardır. Unutulmamalıdır ki hiçbir işgören, örgüt ve çevre diğerleriyle aynı değildir. Bu yüzden doğru liderlik davranışlarının ve güç kullanım tarzının belirlenmesi örgüt açısından kritik düzeyde önemlidir. Aksi takdirde örgüt amaçlarına ulaşmak imkânsız olacaktır (Ünal, 2012: 71).

### 1.2.2.1. Yasal Güç

Yasal güç liderin örgüt içindeki pozisyonundan doğan güçtür ve örgütlerde otoriteyi temsil etmektedir. Bunun bir sonucu olarak işgörenler eğer örgütsel kademelerin otoritesini kabul ediyorsa onların atadığı veya seçimle gelen yöneticilerin de otoritelerini kabul etmiş olacaktır. Yasal güçte hiyerarşik açıdan altta yer alanlar üstlerinden gelen talimatları uygulama konusunda bir zorunluluk hissetmektedir. Ancak burada önemli bir husus söz konusudur. Yönetimden gelen talimatlar, astların fikri alınmaksızın uygulandığında astların bu duruma alınmasına ve kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Bu ve benzeri problemlerin yaşanmaması için üst yönetimin verilen emir ve talimatların gerekçelerini açıkça astlarına anlatması gerekmektedir (Koçel, 1998: 450).

Yasal güçte verilen tüm emirlerin mantıklı gerekçelere dayanması gerekmektedir. Bu sayede örgütte görev yapan işgörenlerin emirleri yerine getirirken herhangi bir tereddüt yaşamalarının önüne geçilmiş olacaktır. İlâveten, yasal gücü elinde bulunduran lidere itaat etmek aslında örgüte itaat etmektir. Başka bir ifadeyle bir işgören lideri beğenmese de onun verdiği emirlere itaat etmek ve kendisinden bekleneni yerine getirmek zorundadır (Köçleme, 2013: 246).

### 1.2.2.2. Ödüllendirme Gücü

Ödül, işgörenin belirli bir amacın gerçekleştirilmesi sonucunda elde edeceği ve mutlu olacağı mükâfattır. Dolayısıyla ödüllendirme gücü, bir liderin işgörenleri performansları doğrultusunda ödüllendirebilmesi gücüdür. İşgörenler liderlerine; ödül alma, tanınma ve kazanç elde etme gayesiyle uyarlar. Liderlerin elinde ücret artışı, görevde yükselme, işgörene daha önemli işler verme, ek ödeme, işgöreni takdir etme ve tanıma gibi ödüller vardır. Söz konusu ödüllerin işgörenler için önemliyse liderlerin ödüllendirme gücünün büyüklüğü ile doğru orantılıdır (Koçel, 1998: 452).

Örgütte işgörenleri ödüllendirirken pek çok yöntem söz konusudur. Verilecek ödüller para, hediye, araç, telefon, tatil gibi somut nitelikte olabileceği gibi övgü, plaket, terfi gibi soyut nitelikte de olabilmektedir. Burada önemli olan verilen ödülün işgören açısından ne anlam ifade ettiğiidir. Zira bir işgören için oldukça önemli olan bir ödül diğeri için fazla anlam ifade etmeyebilmektedir (Barutçugil, 2004: 301).

Ödüllendirme gücünün kullanılmasında bazı ölçütlere uymak gerekmektedir. Bunlar; ödüller dağıtılırken adil olunması, ödül sisteminin sürekli ve eşitlikçi bir yapıda tahsis edilmesi ve devam ettirilmesidir. Ödül sistemi tasarlanırken yapılacak işler önem sırasına göre belirlenmeli, işlerin yapılması halinde ödenecek ücretlerin tespit edilmesi, bu doğrultuda performans değerlendirme sistemlerinin tahsis edilmesi ve son olarak performansın hangi ölçütlere göre değerlendirileceğinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bu kriterlere uyulmadığı zaman örgüt içinde türlü anlaşmazlıklar, huzursuzluklar ve hatta isyanlar ortaya çıkabilmektedir (Acar vd., 2012: 109).

Ödüllendirme gücünün özellikle soyut öğeleri takım başarısında önemli yer tutmaktadır. Liderler bireysel ve takım düzeylerinde kutlamalara imkân vererek örgütsel verimliliği üst düzeylere taşıyabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus kutlamaların göstermelik değil başarıyı perçinlemeye yönelik bir motivasyon unsuru olmalarının sağlanmasıdır (Baltaş, 2002: 117).

### 1.2.2.3. Cezalandırma Gücü

Güç kaynağı olarak cezalandırma yetkisi işgörenlerin emirlere uymadıkları hallerde lider tarafından cezalandırılabilmeleri durumudur. Cezalandırma gücünde

işgörenler örgütün zorunlu kıldığı görevleri yapmadıkları zaman cezalandırılacaklarını bildikleri için işlerini yapmaktadır. Olumsuz bir motivasyon aracı olarak kabul edilen cezalandırma gücünde liderin verebileceği cezalar arasında kınama, ücret kesintisi, rütbe indirimi ve işe son verme bulunmaktadır (Koçel, 1998: 453).

Zorlayıcı güç olarak da ifade edilebilen cezalandırma gücü ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada liderin işgörenleri cezalandırmada kullanabileceği tüm yetkileri elinde bulundurması ve bu sayede örgüt içinde otoriteyi sağlaması amaçlanmaktadır. Cezalandırma gücünün liderde bulunması oldukça önemli ve hatta gereklidir. Ancak kurumsallaşmış ve güncel bakış açısıyla yönetilen örgütlerde bu yönetime ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu tür örgütlerde liderler problemleri çözmede daha çok etkileme güçlerini ya da ikna kabiliyetlerini kullanmaktadır (Ataman, 2002: 453).

Liderin işgöreni cezalandırması gibi işgörenin lideri cezalandırması da mümkündür. Cezalandırma gücünün bu şeklinde işgören bilgi saklama, işten ayrılma, yeteneklerini kısıtlı kullanma veya hiç kullanmama, iş yavaşlatma ve işi sabote etme gibi yollara başvurabilmektedir (İyigün, 2011: 53).

#### **1.2.2.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü liderin bilgi, beceri ve deneyimleriyle işgörenleri etkileyebilmesidir. Bu güce sahip olan lider planlama, koordine etme ve güdüleme gibi örgütsel faaliyetlerde yeterli donanıma sahiptir. Liderin teknik bilgi ve eğitime sahip olması ve bunu gösterebilmesi uzmanlık gücünün etkinliğini artırmaktadır. Eğer liderin bilgili ve tecrübeli olarak algılandığı bir ortam mevcutsa bu durumda işgörenleri etkilemek lider için çok daha kolay olmaktadır (Koçel, 1998: 452).

Liderin işgörenler üstünde hâkimiyet kurabilmesi için uzmanlık gücüne sahip olması gerekmektedir. Uzmanlık gücü olmayan lider örgütte daha az saygı görecektir. Bu durumda liderin işgörenleri etkilemesi ve onların verimini artırması oldukça güç olacaktır.

### **1.2.2.5. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç; kendinden oldukça emin, üstün yetenekli, işgörenler üzerinde hâkimiyet kuran ve hedefleri belirleyen lideri ifade etmektedir. Bu güç; liderin yaş, cinsiyet, tecrübe, kültür seviyesi gibi kişisel özellikleri ile işgörenler üzerinde meydana getirdiği güçlü etkiyi temsil etmektedir. Karizmatik liderlik türü dışa dönük, enerjik ve baskın karakterli olma ile insanlara pozitif elektrik verme gibi bazı kişilik özelliklerini gerektirmektedir. Bunun sonucunda lider işgörenler üzerinde hayranlık uyandırarak onlara ilham vermektedir (Bulut, 2009: 31).

Liderin astları tarafından etkileyici bulunması onların liderden kolaylıkla etkilenecekleri ve dolayısıyla onu takip edecekleri anlamına gelmektedir. Öte yandan liderlerinden büyük ölçüde etkilenen ve ona benzemeye çalışan astlar lidere güçlü şekilde bağlanmakta ve ona benzemek adına tüm davranışlarını taklit etmeye çalışmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 17).

## **1.3. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

1900'lü yıllarda liderlik üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Söz konusu çalışmalar üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımıdır.

### **1.3.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımının odak noktası liderlerdir. Bu yaklaşımda başarılı liderlerin özellikleri incelenmiş ve bunun kaynakları araştırılmıştır. İlk olarak liderin sosyal ve maddi gücünün ve bunların sağladığı imkânların liderlik vasıflarını meydana getirdiği ileri sürülmüştür. Daha sonra liderin akıl, fiziksel görünüş, kendine güven gibi özelliklerinin belirleyici olduğu kanısına varılmıştır (Goethals vd., 2004: 868).

İlerleyen yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda liderlerin düşünsel (zekâ, dikkat, kararlılık, bilgi, yetenek vb.), fiziksel (güç, boy, yaş, etkileyicilik, cinsiyet vb.), duygusal (algılama, özgüven, başarıma arzusu vb.) ve sosyal özellikleri (insanlarla iyi



iletişim, dışa dönüklük, kendini kabul ettirme vb.) tespit edilmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 221).

Tüm çalışmalara rağmen özellikler yaklaşımı yeterince başarılı olamamıştır. Zira örgüt içinde belirlenmiş ölçütlerden daha fazlasına sahip olduğu halde lider olamayan işgörenlere rastlanmıştır. Ayrıca, her liderin her örgütte veya her toplumda lider olarak benimsenmeyebileceği görüşü ön plana çıkmıştır. Bu duruma örnek vermek gerekirse savaş alanında korkusuz, kararlı ve mücadeleciler özellikleri ile öne çıkan lider bir eğitim kurumunda aynı özellikleriyle ön plana çıkamayacak ve başarılı olamayacaktır. Bunların sonucunda liderin kişisel özelliklerinin lider olmak için tek başına yeterli olmadığı tespit edilmiştir (Goethals vd., 2004: 869).

### **1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellikler yaklaşımının liderlikle ilgili tatmin edici sonuçlar vermemesinden sonra araştırmacılar yeni çalışmalara başlamıştır. Burada amaç, liderin kişisel özelliklerinin değil ne yaptığının incelenmesidir. Başka bir ifadeyle liderin verilen bir görevi yerine getirirken işgörenlerle nasıl ilişki kurduğu, onları örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi hususunda nasıl güdülediği, karşılaşılan sorunlarla ne şekilde mücadele ettiği, kısıtlı kaynakları kullanırken nelere dikkat ettiği, yetki devri ve denetim konularında nasıl kararlar aldığı gibi davranışlar araştırılmıştır (Ceylan, 1997: 314).

Devam eden araştırmalar göstermiştir ki davranışlar doğuştan gelme değil öğrenilebilir niteliktedir. Bu durumun tersine özellikler yaklaşımında liderin doğuştan gelen yetenekleri üzerinde durulmuştur (Şimşek vd., 2001: 172).

Davranışsal yaklaşımda lider iki farklı davranış türü sergilemektedir. Bunlar; görev odaklı ve ilişki odaklı davranıştır. Görev odaklı davranışta işgörenler daha kaliteli iş yapmaya yöneltilirken ilişki odaklı davranışta işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına destek olunmaktadır (Çelik, 2000: 11).

#### **1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Bu çalışmada askerler, firmalar, okul yöneticileri ve öğrenciler üzerinde “lider davranışı betimleme anketi” kullanılmıştır. Cevabı aranan soru lider davranışlarının

aynı özellikleri gösterip göstermediğidir. Çalışma sonucunda liderlerin rol bakımından iki özellik gösterdiği belirlenmiştir. Bunlar; işgörene ilgi gösterme, ona destek olma, onun rahatını düşünme gibi davranışları içeren düşünme ile işlerin organize edilmesi, planlanması, koordine edilmesi gibi davranışları içeren yapıyı sürekli harekete geçirmedir (Helms, 2006: 447).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gerçekleştirilen Ohio State Üniversitesi Çalışmaları'nda savaşın da etkisiyle daha çok askeri örgütler incelenmiş ve bu çalışmalar sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Erdoğan, 1991: 337):

- İşin teknolojik gerekleri çok fazlaysa ve zaman baskısı yoğunsa anlayışlı bir tutum sergileyen lider başarılı olamayacaktır.
- Liderin işgören odaklı davranışları arttıkça işgören devamsızlığı ve devir hızı düşecektir.
- İşgörenler liderin otoriter olmasından rahatsızsa liderin ağırlık veren davranışı tepki görecektir.
- İşin yapısı işgörenin kendini gerçekleştirmesini engelleyici bir yapıdaysa bu durumda güdülemenin faydası olmayacaktır.
- İşgörenler liderle sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleme eğiliminde olacaktır.

### 1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı dönemde gerçekleştirilen bu çalışmada iki genel liderlik davranış şeklinin olduğu öne sürülmüştür. Bunlar çalışan odaklılık ve üretim odaklılıktır. Çalışan odaklı lider beşeri ilişkilere yoğunlaşırken üretim odaklı lider daha çok işe yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada öne sürülen liderlik türleri şu şekildedir (Helms, 2006: 447):

- **İşe Yönelik Lider:** İşgörenleri yakından kontrol eden, genellikle cezalandırma ve makam gücünü kullanan lider.
- **Kişiyeye Yönelik Lider:** Yetki devrine inanan, işgörenleri güdüleyecek çalışma koşullarını tahsis etmeye çalışan ve işgörenlerin kişisel gelişimi ve ilerlemesiyle yakından ilgilenen lider.

### 1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Araştırmacıların yönetim ızgarası modeli adıyla da bilinen yönetim matrisinde üretim odaklı ve insan odaklı liderlik türleri birleştirilmekte ve beş farklı liderlik türü öne çıkarılmaktadır. Bunlar (Helms, 2006: 447):

- Verimsiz yönetici,
- Kulüp yöneticisi,
- İş yöneticisi,
- İlmli yönetici,
- Takım çalışması yapabilen yöneticidir.

İşgörenlerin özelliklerini ve örgütsel değişkenleri dikkate almayan bu çalışmaya göre takım çalışması yapabilen lider en etkili liderlik türüdür. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi tablo 1.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.2.** Yönetim Tarzı Matrisi (Blake ve Mouton, 1966: 31)

İ N S A N A  İ L G İ	1,9					9,9	
				5,5			
	1,1					9,1	

**G Ö R E V E İ L G İ**

Yönetim Tarzı Matrisi'nde insana ilgi ve göreve ilgi eksenleri için 1-9 arası puan verilmektedir. Puanlama sonucunda 9,9 matrisi hem insana hem de göreve en yüksek düzeyde ilgiyi; 1,1 matrisi ise en düşük ilgiyi ifade etmektedir.

#### **1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri**

Douglas McGregor tarafından ortaya atılan yaklaşıma göre iki çeşit liderlik teorisi vardır. Bunlar; X teorisi ve Y teorisidir. Klasik yönetim anlayışını yansıtan X teorisine göre işgören tembeldir ve çalışmaktan hoşlanmaz. Bu nedenle işgörenin çalışması için onu yakından takip etmek, zorlamak ve korkutmak gerekmektedir (Harrell, 2003: 220). İşgörenin çok zeki olmadığı, değişime karşı direndiği ve bencil olduğu da X teorisinin ileri sürdüğü diğer unsurlardır. Bu nedenlerden ötürü yöneticiler astlarına güvenmemekte, onların kendi kararlarını almalarına izin vermemekte ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine engel olmaktadır (Goethals vd., 2004: 1538).

Y teorisine göreyse işgören kendisinin desteklendiği, ona fırsatlar sunulduğu ve yönetsel kararlara katılmasına izin verildiği koşullarda hem daha çalışkan hem de daha yaratıcıdır. Y teorisine göre işgören sorumluluk alma, performansını gösterme, yaratıcı olma ve güvenilirlik gibi konularda isteklidir. Bu teoride lider yetki devri yapmakta, kararları ortak bir şekilde almakta, yeniliği ve yaratıcılığı desteklemekte ve astlarına arkadaş gibi davranmaktadır. Tüm bunların sonucu olarak bu örgütlerde karşılıklı güven, saygı, yüksek motivasyon, etkili iletişim ve huzur vardır (Goethals vd., 2004: 1538).

#### **1.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli**

Etkili liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bir diğer yaklaşım Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli'dir. Buna göre lider davranışları dört grupta toplanmaktadır. Sistem 1 – Sistem 4 Modeli olarak da adlandırılan çalışmadaki lider davranışları tablo 1.3'te gösterilmektedir (Luthans, 1981: 477).

**Tablo 1.3.** Sistem 1 – Sistem 4 Modeli (Luthans, 1981: 477)

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 İstismarcı otokratik</b>	<b>Sistem 2 Yardımsever otokratik</b>	<b>Sistem 3 Katılımcı</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
<b>Çalışanlarına İnanç ve Güveni</b>	Çalışanlarına inanç ve güveni yoktur	Çalışanlarına güveni Vardır	Güveni vardır ama tam değildir.Kararlar da denetlemeyi elde tutmak ister	Tüm konularda çalışanlarına tam güven duyar.
<b>Çalışanlarının Özgürlük Hissi</b>	Çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Çalışanlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada kendilerini tümüyle özgür hissederler.
<b>Çalışanların Katılımı</b>	Sorunların çözümünde yönetici ender olarak çalışanların görüşlerini alır.	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman çalışanların görüşünü alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak çalışanların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır.	Sorunların çözümünde yönetici daima çalışanların görüşlerini sorar ve bunları kullanır.

### 1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlerin farklı koşullarda farklı şekillerde davrandıklarının tespit edilmesi üzerine araştırmacılar liderlerin hangi şartlar altında ne şekilde davrandıklarını bulmaya çalışmıştır. Her durumda geçerli olan tek bir liderlik türünün olmadığını fark edilmesinin ardından en uygun liderlik biçiminin mevcut duruma göre değişebileceği görüşü kabul görmeye başlamıştır (Bakan, 2009: 142).

Durumsallık yaklaşımına göre lider, sergileyeceği davranış biçimini örgütün iç ve dış koşullarına, örgüt amaçlarına, zamana, işgörenlerin yapısına ve kendi kişisel özelliklerine göre seçen ve onu uygulayan kişidir. Liderlik yeteneklerinin eğitim ve tecrübe yollarıyla geliştirilmesi mümkündür (Koçel, 2005: 598). Aşağıda beş farklı durumsallık yaklaşımı anlatılmaktadır.

### 1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik modellerinin öncüsü Fren Eduard Fiedler olmuştur ve onun çalışmaları geniş çevrelerce kabul görmüştür. Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre bir liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek ancak liderin içinde bulunduğu koşulları ve astların durumunu anlamakla mümkün olmaktadır. Buna göre liderin davranışlarını belirleyen üç önemli değişken söz konusudur (Alganer, 2002: 15):

- **İşin Yapısı:** Mevcut işin tanımı, kuralları ve akış süreçlerini kapsamaktadır. Bu değişkenler örgütsel yapıya göre farklılık göstermektedir.
- **Kontrol Gücü:** Liderin işgörenlerin performansına hangi ölçüde müdahale etme yetkisinin olduğunu belirtmektedir. Eğer lider, performansın görevle bağlantılı olması, görevin önceden tanımlanmış kurallara göre yapılması, iş koşullarının çalışma ortamına uygun olması gibi durumlarda işgören üzerinde söz sahibi ise bu durumda liderin kontrol gücü yüksek olmaktadır.
- **Lider ile İşgören Arasındaki Diyalog:** Lider ile işgörenler arasındaki iletişimi ifade edilmektedir. Eğer işgörenler lideri takdir ediyor, onun insani özelliklerini ve mesleki kararlarını olumlu buluyorsa bu durumda lider-işgören arasında pozitif bir diyalogdan bahsetmek mümkündür.

Fiedler'in değişen koşullara göre liderlere önerileri tablo 1.4'te gösterilmektedir (Serinkan, 2008: 46).

**Tablo 1.4.** Fiedler'in Liderlere Önerileri (1978: 182)

<b>Durumsal Faktörler</b>		
<b>Lider-İzleyen İlişkisi</b>	<b>İşin Yapısı</b>	<b>Kontrol Gücü</b>
Astlarınıza gereken zamanı ayırın	Yatay örgütlenmeye gidin	Konumunuzun size verdiği gücü gerekli olduğunda kullanın
İş dışında çeşitli etkinlikler düzenleyin	Hizmet içi eğitim faaliyetlerini artırın	Astlarınızın yaptıkları işlerle ilgili bilgi sahibi olun
Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin	Görevle ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirin	Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin
Astlarınızı ödüllendirin	Astlarınıza danışın	Yetkilerinizi devredin
Bilgiyi astlarınızla paylaşın	Sorunları tanımlayın	Karar alma ve planlama süreçlerinde astlarınızın katılımını sağlayın
	Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin	Gücünüzü göstermek için tuzaklar kurmayın
	Kararlı olun	

### **1.3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Yaklaşımı**

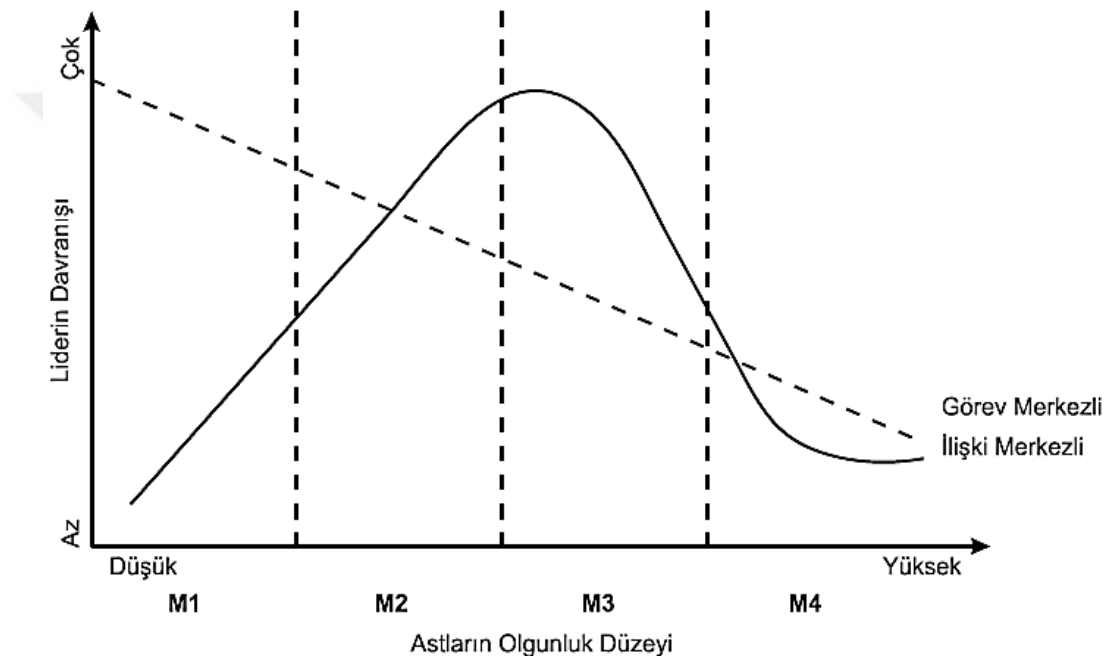
Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen yaklaşıma göre lideri lider yapan asıl etmen liderden değil işgörenlerden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işgörenlerin olgunluk derecesi liderliğin temel belirleyicisi konumundadır. İşgörenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şöyledir (Vecchio, 1991: 317):

- Uzmanlık derecesi,
- Kişilik nitelikleri,
- Niteliklerin düzeyi,
- Yaşam tarzı,
- Örgüt içindeki bağımsızlık seviyesi,
- Yeterlilik düzeyi,
- Lideri algılama biçimi,
- Makam,
- Liderden beklentiler.

Olgunluk düzeyi, işgörenin kendisine verilen görev, yetki ve sorumlulukları üstlenebilme yeteneğidir. Lider işgöreni olgunlaştırarak onun daha istekli çalışmasını,

kendisini yetiştirmesini ve daha fazla sorumluluk almasını sağlayabilmektedir (Zel, 2001: 124).

Olgunluk kuramına göre lider davranışları ilişkiye yönelik davranış ve göreve yönelik davranış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki davranış türü yüksek ve düşük düzey olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Benzer şekilde işgörenlerin olgunluk düzeyleri işleri başarma istekleri ve sorumluluk alma eğilimleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olgunluk yaklaşımına göre işgörenlerin olgunluk düzeyi dört boyutta incelenmekte ve lider bu duruma en uygun liderlik tarzını seçmektedir (Hersey ve Blanchard, 1969: 27).



Şekil 1.3. Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Kuramı (Yukl, 1998: 270)

**M1 (Söyleme):** Olgunluk düzeyi düşük olan grupta lider göreve yoğunlaşmalı ve işgörenlerin sahip olduğu becerilerin gelişmesini desteklemelidir.

**M2 (İkna Etme):** Olgunluk düzeyinin biraz daha yüksek olduğu grupta lider hem ilişkilere hem de göreve önem vermelidir.

**M3 (Katılımcı):** Olgunluk düzeyinin yüksek olduğu grupta lider göreve az ilişkilereyse çok önem vermelidir.

**M4 (Yetki Verme):** Olgunluk düzeyinin çok yüksek olduğu grupta liderin göreve ve ilişkilere yoğunlaşmasına gerek yoktur.



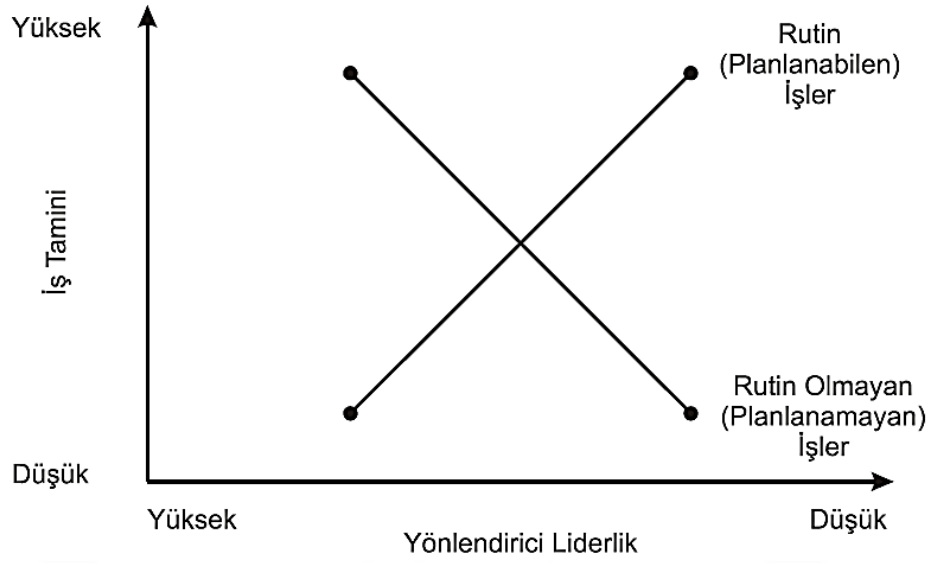
### 1.3.3.3. House'un Amaç – Yol Kuramı

Bu yaklaşımda liderin örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işgörenleri nasıl ve hangi davranışlarla motive edebileceği üzerinde durulmaktadır. Buna göre lider çeşitli durumlarda geçerli olacak dört farklı davranış sergileyebilecektir (House ve Mitchell, 1975: 24):

- **Yönlendirici Liderlik:** İşgörelere teknik bilgi veren ve onlardan neler beklediğini açıklayan liderlik davranışı.
- **Destekleyici Liderlik:** İşgörelerele dostça ilişkiler kuran ve onların taleplerine önem veren liderlik davranışı. Destekleyici liderlikte lider işgörelere karşı adildir fakat iş ortamının işlevselliğinin artırılmasına yönelik bir çaba içinde yer almaz.
- **Katılımcı Liderlik:** Örgütsel kararlarda işgörelenin fikirlerine sık sık başvuran liderlik davranışı.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Örgütsel amaçları belirleyen ve işgöreleri bu amaçlara ulaşmada güdüleyen, onlara güvenen ve onlardan yüksek performans bekleyen liderlik davranışı.

Liderin mevcut duruma uygun olarak seçeceği liderlik davranışı işgörelenin kişilik özelliklerine, işgörelenin hissettiği zaman ve çevre baskısına ve işin niteliğine göre değişmektedir. Buna göre eğer işgörelen geleceğini kendi vereceği kararların şekillendireceğini düşünüyorsa katılımcı liderlik tarzından; kendisi dışındaki faktörlerin şekillendireceğini düşünüyorsa yönlendirici liderlik tarzından hoşlanacaktır (House ve Mitchell, 1975: 25).

Şekil 1.4'te yönlendirici liderlik davranışının işgörelen tatmini ve işin niteliği ile olan ilişkisi gösterilmektedir. Buna göre en iyi liderlik davranışı duruma göre değişmektedir (House ve Mitchell, 1975: 26).



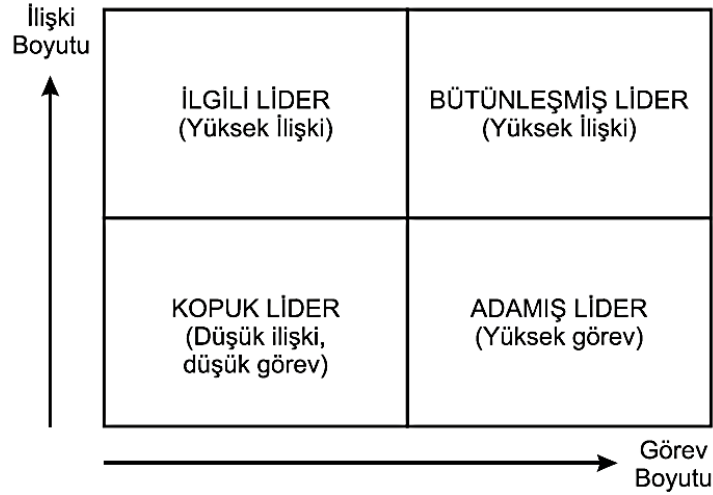
Şekil 1.4. Yönlendirici Liderlik, İş Tatmini ve İşin Yapısı Arasındaki İlişki (House ve Mitchell, 1975: 26).

#### 1.3.3.4. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Etkililik yaklaşımının temelini liderin konumunun gerektirdiği görevleri yerine getirme derecesi yani yönetsel etkinlik oluşturmaktadır. Yönetsel etkinliğin daha iyi anlaşılabilmesi için görünüşte etkililik ve kişisel etkililik kavramlarının bilinmesinde fayda vardır. Buna göre (Reddin, 1971: 3):

- **Görünüşte Etkililik:** Yönetsel etkililiği sadece davranışlara bakarak değerlendirmek doğru değildir. Zira işe vaktinde gelmek, çalışma ortamının tertip ve düzeni, iş yerinden en son ayrılmak, astlarla etkili iletişim kurmak, hızlı karar vermek gibi davranışlar toplum tarafından genelde olumlu olarak algılansa da bu durum yönetsel etkililik için yeterli olmamaktadır.
- **Kişisel Etkililik:** Bazı durumlarda yöneticilerin örgütsel hedeflerden ziyade kişisel isteklere yöneldikleri görülmektedir. Bu tür problemlerin önüne geçmek için yöneticilerin görev ve etkililik standartlarının açıkça belirlenmesi gerekmektedir.

Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından etkilenen Reddin, görev ve ilişki boyutlarına göre değişen dört liderlik davranışı geliştirmiştir (Mullins, 1989: 262).



Şekil 1.5. Reddin'in Liderlik Türleri (Mullins, 1989: 262)

Her zaman ve her ortamda geçerli tek bir liderlik türünün uygun olmayacağını düşünen Reddin mevcut yaklaşıma etkililik boyutunu ekleyerek sekiz liderlik davranışına ulaşmıştır. Buna göre etkililik kavramı, herhangi bir liderlik türünün mevcut taleplere cevap vermedeki uygunluğunu ifade etmektedir (Mullins, 1989: 263). Reddin'in geliştirdiği sekiz liderlik davranışı şöyledir (Can, 1981: 36):

- **Etkisiz Kopuk Lider:** Bu liderlik davranışı zayıf beşeri ilişkiler ve düşük görev boyutunda yer almaktadır. Lider kurallara uymakta, olası müdahalelerden kaçınmakta ve düşüncelerini gizlemektedir. Yaratıcı olmayan liderin haberleşme yönü de zayıftır.
- **Etkili Kopuk Lider:** Kendine güveni yüksek olan lider kurallara uymakta, dürüst, adil davranmakta ve detaycı özellikler sergilemektedir.
- **Etkisiz Adanmış Lider:** Lider yönetsel kararları kendisi vermekte, astlarından mutlak itaat beklemekte, dayanışma ve aşağıdan yukarıya iletişime kapalı tavırlar sergilemektedir.
- **Etkili Adanmış Lider:** Lider örgütsel hedefleri ve bunlara ulaşmanın yollarını iyi bilmekte, çalışkan, girişimci ve tutumlu özellik sergilemektedir.
- **Etkisiz İlgili Lider:** Lider huzursuz ortamlardan kaçınmakta, astlarına karşı kibar davranmakta ve işleri kolaylaştırmaktadır. Lider aynı zamanda sonuçlarla ve denetimlerle ilgilenmeyen pasif yapıdadır.

- **Etkili İlgili:** İletişime açık olan bu lider astlarına güvenmekte, onlara yardım etmekte, kendilerini geliştirmelerini sağlamakta ve dayanışmaya önem vermektedir.
- **Etkisiz Bütünleştirici Lider:** Görev ve ilişkiler yönünden pek başarılı olmayan liderlik türünde lider genellikle yanlış kararlar vermektedir.
- **Etkili Bütünleştirici Lider:** Lider grup çalışmalarını, astların kararlara katılmalarını ve yaratıcılıklarının gelişmesini desteklemekte, onların fikirlerine saygı duymakta, onları dinlemekte ve potansiyellerinden en iyi biçimde yararlanmaya çalışmaktadır.

### 1.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

Liderin karar verme sürecini inceleyen modelde otokratik liderlik için iki, danışmacı liderlik için iki ve grup kararlarına katılım için bir değişken olmak üzere toplam beş farklı davranış seçeneği vardır. Bunlar (Vroom ve Yetton, 1973: 13):

- **Otokratik 1:** Lider problemin çözümü için mevcut bilgiyi kullanmakta ve bir karar vermektedir.
- **Otokratik 2:** Lider astlardan gerekli bilgileri toplamakta ve kendisi bir karar vermektedir.
- **Danışmacı 1:** Lider problemin çözümü için astlarıyla tek tek görüşerek onların fikirlerini almaktadır.
- **Danışmacı 2:** Lider problemi astlarından oluşan bir grupla paylaşmakta ve onların fikirlerini almaktadır. Karar verme aşamasında yetki liderin elindedir. Lider öğrendiği fikirleri uygulayıp uygulamama konusunda serbesttir.
- **Grup:** Lider problemi astlarından oluşan grupla paylaşmakta ve onların fikirlerini almaktadır. Danışmacı - 2 liderlik davranışından farklı olarak lider problemin çözümü için uzlaşılı yolunu seçmekte ve üzerinde fikir birliği sağlanan önerileri dikkate almaktadır.

Karar Ağacı Modeli'ne göre farklı koşullarda karar verebilmek için lider tarafından cevaplanması gereken yedi soru vardır. Bunlar (Parker, 1999: 45):

- Problemin çözülmesi için teknik bilgiye ihtiyacım var mı?

- Etkili karar verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgiye sahip miyim?
- Problemin yapısı belirgin mi?
- Kararların astlar tarafından benimsenmesi bu kararların uygulanmasında etkili olacak mı?
- Kararları kendim verecek olsam bu kararların astlar tarafından kabul edileceğine inanıyor muyum?
- Problemlerin üstesinden gelebilmek için astlar örgütsel hedefleri benimsemiş mi?
- Kararlar örgütte çatışmaya sebep olabilir mi?

Lider yukarıdaki sorulara cevap vererek karar aşamasına gelmektedir. Bu durumda liderin uygulayacağı liderlik türü belirlenmiş olmaktadır.

#### **1.4. Güncel Liderlik Teorileri**

Küresel rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıkan bireysel ve örgütsel değişimler yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur. Değişen iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak geliştirilen yeni yaklaşımlarda amaç hantallaşmış ve ihtiyaçlara cevap vermeyen eski yaklaşımların yerine güncel olanların getirilmesi olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 4). Bu yaklaşımlardan öne çıkanlar aşağıda anlatılmaktadır.

##### **1.4.1. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik yaklaşımında temel unsur lider ile işgörenler arasında gerçekçi bir etkileşimin var olmasıdır. Burada, alışılmıştan farklı olarak lider işgörenleri daha detaylı tanımakta, onlara çeşitli sorumluluklar vermekte ve onların gelişimini yakından takip etmektedir (Koç, 2006: 18).

Daha çok durgunluk içine girmiş örgütlerde etkili olan bu liderlik biçiminde lider, işgörenlerin motivasyonunu artırmak ve onlara ilham vermek amacıyla çeşitli ödül sistemlerinden faydalanmaktadır. İşgörenlerin görev ve sorumlulukları ile hareket kabiliyetlerini belirleyen etkileşimci lider örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmada önemli rol üstlenmektedir (İraz ve Şimşek, 2004: 103).

Etkileşimci liderliğin diğer özelliği tepkisel oluşudur. Tepkisellik, belirli koşulların oluşması halinde çeşitli ödüllerin verilmesi prensibine dayanmaktadır (Uyguç vd., 2000: 589). Beklentilerin gerçekleşmemesi halinde cezaların uygulandığı etkileşimci liderlik türünde esas olan örgütsel koşulların, işgörenlerin beklenti ve kabiliyetlerinin doğru şekilde analiz edilmesidir (Serinkan, 2002: 75).

Etkileşimci liderlikte verilen ödüller işgörenlerin daha çok dışsal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Dışsal ihtiyaçları karşılanan işgörenler daha sonra içsel ihtiyaçlarına yönelmekte ve tekrar güdülenmeyi bekleyecektir. Bu durumda etkileşimci liderin işgörenleri doğru şekilde analiz ederek onlara yeni hedefler vermesi ve onların örgüte bağlılıklarının devamını sağlaması gerekmektedir (Koca, 2001: 52).

Etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır. Bunlardan ilki istisnalarla yönetimdir. Burada lider örgüt içinde işler istendiği gibi gitmediği zaman veya belirli standartlara ulaşamadığı zaman devreye girmekte ve problemi çözmektedir. İstisnalarla yönetimde aktif ve pasif olmak üzere iki boyut mevcuttur. Pasif istisnalarla yönetimde problemler ciddi boyuta ulaştığında lider duruma müdahale etmektedir. Aktif istisnalarla yönetimde ise lider, problem henüz gerçekleşmeden proaktif (önleyici) bir yaklaşımla olaya müdahale etmekte ve istenmeyen durumların oluşmasının önüne geçmektedir (Soysal ve Söylemez, 2014: 25).

Etkileşimci liderliğin ikinci boyutu koşullu yönlendirmedir. Burada lider ve işgörenler arasında açık pazarlık söz konusudur. Lider işgörene örgütsel amaçların gerçekleşmesi halinde verilecek ödülleri ve aksi durumda verilecek cezaları anlatmaktadır. Koşullu yönlendirmede lider işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamakta ve onları çeşitli ödüllere hedeflere ulaşmaları için güdülemektedir (Erdal, 2007: 39).

Etkileşimci liderliğin son boyutu lidersizlik faktörü veya serbest bırakıcı liderliktir. Burada lider işgörene karşı ilgisizdir ve karar alınması gereken durumlarda çekingen davranmaktadır. Liderin oluşturduğu boşlukta sorumluluk işgörene düşmektedir. İşgörenlerin kendi kararlarını aldıkları ve bu kararları uyguladıkları örgütte lider sadece gözlemci konumda yer almaktadır (Türküm ve Akdoğan, 2007: 127).

### 1.4.2. Vizyoner Liderlik

Tekin'e (2007: 32) göre vizyon, "insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda arzu edilen geleceği oluşturmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilir amaçların gerçekleştirilmesine yönelik düşünce, proje, plan ve programların başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulmasıdır".

Hızla değişen çevre koşullarında önemi giderek artan vizyoner liderlik için en önemli unsurlardan biri doğal olarak vizyondur. Vizyonun işgörenler tarafından yerine getirilebilir ve problemleri çözücü özellikte olması gerekmektedir. Vizyoner liderlikte liderin proaktif (önleyici) özellikleri ön plana çıkmaktadır. Vizyoner liderin temel özellikleri şöyledir (İşcan, 2002: 83):

- **Vizyonu İşgörene Anlatabilme:** Oluşturulan vizyon ne kadar mükemmel olursa olsun işgörene yeterince anlatılmadığı sürece istenilen düzeyde gerçekleşmeyecektir. Vizyoner liderin açık bir dille gerek yazılı gerekse sözlü olarak işgörenlerle iletişim kurması gerekmektedir.
- **Vizyonun Davranışlarla İletilmesi:** Vizyonun yazılı ve sözlü iletişim araçlarına ek olarak davranışlarla da onaylanması ve verilmek istenen mesajın pekiştirilmesi gerekmektedir.
- **Vizyonun Değişkenlere Göre Uyarlanması:** Vizyoner liderin ortaya koyduğu vizyonun tüm işgörenler tarafından benimsenmesi için vizyonun mevcut koşullara göre sürekli güncellenmesi gerekmektedir.

### 1.4.3. İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik türünde liderin başarılı olabilmesi için işgörenlerle sürekli etkileşim halinde olması gerekmektedir. İşlemci liderlik için verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik özelliklerinin bir karması demek mümkündür (Brestrich, 1999: 114). İşlemci liderlikte işgörene çabaları karşılığında ödül vermek sık kullanılan güdüleme araçlarından biridir (Eren, 2001: 460).

İşlemci liderlik genellikle durgun büyüme ve tasarruf politikasını izleyen örgütler için uygundur. Zira bu örgütlerde genellikle geçmiş faaliyetlerin iyileştirilmesi üzerinde durulmakta ve başarı grafiği normal artış eğilimi göstermektedir (Eren, 2003: 313).

İşlemci liderler program geliştirme, yatay ve dikey yönlü iletişim kurma, güçlü sinerji oluşturma ve özel hedefler belirleme gibi konularda yoğun emek sarf etmektedir (Starratt, 1995: 112).

Ödül – ceza sisteminin yaygın olarak kullanıldığı işlemci liderlikte işgörenler liderin saygı ve beğenisini kazanabilmek için yoğun çaba sarf etmektedir. Dolayısıyla liderin verdiği emirler ve liderin düşünceleri onlar için oldukça önemlidir. İşlemci liderler görevlerin istenildiği gibi yerine getirilmesi, örnek davranışlar, itaatkârlık, fedakârlık ve yüksek performans gibi konularda başarılı buldukları işgörelere çeşitli ödüller vermektedir (Erdoğan, 1997: 47).

#### **1.4.4. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderliğin temel özelliği liderin herhangi bir menfaat beklemeden kendini örgüte, işgörelere ve onların ihtiyaçlarına adanması; bir nevi onlar adına yaşamasıdır. Buna göre lider kendini sıfır noktasında görmekte ve ben – sen kavramları yerine biz – siz kavramlarını benimsemektedir. Fakat bu durum hizmetkâr liderin işgörelerin her istediklerini yapacakları anlamına gelmemektedir (Fındıkçı, 2009: 378).

İşgörelere üstünde olumlu yönde etkisi olan, onların örgütsel bağlılıklarını artıran, bireysel performansını artırarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran hizmetkâr liderlik pek çok örgütte arzu edilen liderlik türüdür (Tourigny, 2001: 197). Hizmetkâr liderin başlıca özellikleri şöyledir (Spears, 2010: 27):

- İşgörelere dinlemek,
- İşgörelere empati kurmak,
- İşgörelere bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmeye çalışmak,
- Yüksek farkındalığa sahip olmak,
- İşgörelere ikna edebilmek,
- Kavramsallaştırma becerisine sahip olmak,
- Yüksek öngörüye sahip olmak,
- Topluluğa hizmet etme isteğine sahip olmak,
- Örgüte bağlı olmak,
- Belirli amaçlar doğrultusunda insanları bir araya getirebilmektir.



#### **1.4.5. Karizmatik Liderlik**

İlk liderlik çalışmalarında sıklıkla tartışılan ve son yıllarda tekrar popüler hale gelen karizmatik liderlikte işgörenler ve onların güdülenmesi öncelikli konudur. Bu liderlik türü daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere sahip olan karizmatik lider aynı zamanda güçlü bir kişiliğe sahiptir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Sözlük anlamı “ilham verme yeteneği” olan karizma kelimesinden gelen karizmatik liderlikte işgörenleri peşinden sürükleyebilmek temel amaçtır. Daima pozitif enerji verme gayretinde olan karizmatik liderler hedefleri gerçekleştirmek için yüksek özgüven ve etkileme yeteneklerini, risk alabilme ve gerektiğinde kendini feda etme becerilerini kullanmaktadır (Kılınç, 1997: 383).

Kendine güven, güç ve idealistlik karizmatik liderlerin başlıca kullandıkları yeteneklerden olsa da bazı yazarlara göre tek başına anlam ifade etmemektedir. Buna göre ancak işgörenlerin liderlerini insanüstü hatta ruhani bir kahraman olarak görmeleri durumunda karizmatik liderlikten bahsetmek mümkündür (Zel, 2001: 187).

#### **1.4.6. Katılımcı Liderlik**

Günümüzde örgütler; işlerin giderek büyümesi ve karmaşıklaşması, işgörenlerin hayata bakış açısının değişmesi, iç ve dış çevre koşullarının giderek belirsizleşmesi gibi sebeplerden ötürü otoriter yönetim anlayışlarını terk ederek daha demokratik ve katılımcı yönetim anlayışlarına yönelmiştir. Değişen yönetim anlayışları yeni liderlik türlerinin doğmasına neden olmuştur. Bu liderlik türlerinden biri katılımcı liderliktir.

Katılımcı lider, görevlerin yerine getirilmesinde astlarıyla birlikte hareket eden ve onlarla birlikte sorumluluklar üstlenen (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 390), örgüt ile ilgili önemli kararlar alırken astlarına danışan ve onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamayan liderdir. Katılımcı lider sayesinde örgütün sahip olduğu insan kaynakları en iyi şekilde değerlendirilmekte ve yönetsel verimlilikte artış gerçekleşmektedir (Demirbilek, 2003: 26).

Kriz dönemleri hariç örgütün amaç ve hedeflerini grup kararlarına göre belirleyen katılımcı lider; işgörenleri planlama, karar alma, örgütlenme gibi yönetsel faaliyetlere

dâhil etmektedir. Kendi kararlarını kendileri alan işgörenler kararların sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri de üstlenmektedir. Bu durum alınan kararların daha sağlıklı olmasına yol açmaktadır. Hem ödül hem de ceza sisteminin uygulanabildiği katılımcı liderlik türünde daha çok ödüllendirme gücünden faydalanılmaktadır (Şahin vd., 2004: 660).

#### **1.4.7. Yaratıcı Liderlik**

Örgütün karşılaştığı problemleri yaratıcı bir şekilde çözen ve etkin liderlik becerileri sergileyen lidere yaratıcı lider denmektedir (Puccio vd. 2007: 13). Yaratıcı liderin başlıca özellikleri arasında zaman yönetimi becerisi, geçmişten ders çıkarma, güncel konularla geleceğin fırsat ve tehditlerini birlikte analiz ederek bir sonuca varma, esnek ve uyumlu olma ve sürekli zinde olma yer almaktadır (Marşap, 2009: 64).

Yaratıcı liderlik, işgörenlerin içsel dünyaları ile ilgili birtakım ipuçlarını sezen, onları doğru şekilde analiz eden ve işgörenlerle arasındaki bağı sürekli canlı tutan liderlik türüdür. Yaratıcı lider, işgörenin sorunlarıyla yakından ilgilenmekte, onun fikirlerini önemsemekte ve ondan en üst düzeyde verim almanın yollarını aramaktadır. Bu sayede örgütün gelecekle ilgili beklentilerine ve örgüt vizyonunun gerçekleşmesine kalıcı ve yenilikçi katkı sağlamaktadır (Marşap, 2009: 76).

#### **1.4.8. Politik Liderlik**

Politika kavramı genelde olumsuz bazı düşünelere yol açmaktadır. Örgütler açısından da bu böyledir. Yöneticiler genelde politik davranışlardan ve düşünelere hoşlanmaz. Tüm olumsuz algılara rağmen eğer doğru bir şekilde kullanılırsa politik yönelimler örgüt amaçlarına hizmet edebilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde politika, örgüt içinde var olan farklı çıkar gruplarını ve bunların getirdiği olumsuz bazı yönelimleri eritebilecek güçte olan doğal bir süreçtir (Ferris vd., 2000: 25).

Politika; uyuşmazlık ve belirsizlik hallerinde problemin çözümü için hangi gücün, nerede ve ne şekilde kullanılacağı ile ilgili bir faaliyettir. Dolayısıyla politika örgütsel amaçlardan veya örgüt çıkarlarından uzaklaşıldığı zaman devreye girebilecek bir uzlaşma mekanizmasıdır (Daft, 2000: 458) .

Politik becerileri yüksek olan lider işgörenleri her zaman güdüleyebilecek ve onların istek ve ihtiyaçlarına çözümler üretebilecektir. Bu sayede etkililiği de artacak olan lider örgüt içinde daha güçlü hale gelecek ve karşılaştığı engelleri daha kolay aşacaktır (Ahearn vd., 2004: 321).

#### **1.4.9. Etik Liderlik**

Etik liderlikte esas olan alınan yönetsel kararların etik boyutlarını ortaya koymak, onları netleştirmek ve karar verme süreçlerinde olması gereken etik ilkeleri belirlemektir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134).

Etik ilkelerin başlıcaları; adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, pozitif insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlüklere saygı ve yasa dışı emirlere karşı koymaktır (Aydın, 2001: 52). Söz konusu ilkeleri belirlemek ve onların uygulanmasını sağlamak amacıyla özellikle kurumsal örgütlerde etik kodlar geliştirilmektedir. Bu kodların işgören davranışları üstünde olumlu etkileri söz konusudur (Jose ve Thibodeaux, 1999: 135).

Etik davranışların benimsenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla geliştirilen etik kodlar gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun sebebi etik kodların örgütün işgörenden beklediği davranışları netleştirmesi, başka bir deyişle örgütsel karar ve eylemlerde uygulanacak esasların işgörenler tarafından açıkça bilinmesinin sağlanmasıdır (Wheelen ve Hunger, 1995: 71).

#### **1.4.10. Manevi Liderlik**

Kesken ve Ayyıldız'a (2008: 745; Akt: Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 188) göre maneviyat, "kişinin kendini sorgulaması yoluyla bir anlama ulaşması, farklı bir bakış açısıyla insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyimdir".

Fernando ve Chowdhury'ye (2010: 212) göre maneviyat işgörenin benimsediği etik değerlerle yakından ilgilidir. Maneviyatın artması durumunda işgörenin etik olan veya olmayan durumlar karşısındaki algısı da değişmektedir. Yazarlara göre işgörenin

farklı durumları etik açıdan nasıl algıladığına karar vermesi maneviyat açısından önemli bir faktördür.

Law'a (2008: 22) göre manevi liderliğin kapsamı oldukça geniştir. İşgörenlerin ruhuna etki etmek onların davranışlarının değiştirilebileceği anlamına gelmektedir.

Manevi liderin özellikleri şöyledir (Akt: Korkut, 2012: 65):

- Kendini kolaylıkla motive edebilmek,
- Pozitif değerlere ve ilkelere sahip olmak,
- Hem örgüt hem de kendi için ulaşılabilir yüksek hedefler belirlemek,
- Değişime açık olmak ve kendini aşmaya odaklanmak,
- Değişime kendinden başlayarak değişime öncülük etmek,
- Kendini örgüte ait hissederek bir bütünün parçası olarak görmek ve çevresiyle ilişki kurduğunun farkında olmak.

#### **1.4.11. Otantik Liderlik**

Otantik kelimesi kendini bilmekle ilgilidir ve işgörenin sahip olduğu değerler, duygusal bağlılık ve diğer kişilerin onu nasıl değerlendirdiği ile ilişkilidir. Otantik lider, mevcut koşulları dikkate alarak olayları farklı bakış açısıyla değerlendiren ve bunu yaparken ahlaki değerlere uygun kararlar alan (Kurşun, 2011: 45), sergilediği etik davranışlarla güven kazanan ve izleyenleri ikna etmede başka yönteme ihtiyaç duymayan (Işık, 2009: 16), kendini diğerlerinden ayıran özelliklerini korumaya çalışan, güçlü toplulukları ve toplumsal kültürleri nasıl kazanacağını bilen ve köklü değişimleri gerçekleştirmek için bunlardan yararlanan liderdir (Goffee ve Jones, 2005: 88).

Otantiklik; en zor koşullarda bile benimsediği görüşlere sahip çıkmayı, yüksek seviyede cesareti ve öğrenme bağlılığını gerektiren bireyin kendini benimsemeye duyduğu istekliliktir (Baugher, 2005: 15).

George ve arkadaşlarına (2007) göre otantik liderin sahip olduğu özellikler:

- Amacının ne olduğunu anlamak,
- Sağlam değerler uygulamak,
- Yüreğiyle liderlik etmek,
- Bağlı ilişkiler kurmak,
- Öz disiplini sağlamaktır.

#### **1.4.12. Kùltùrlerarası Liderlik**

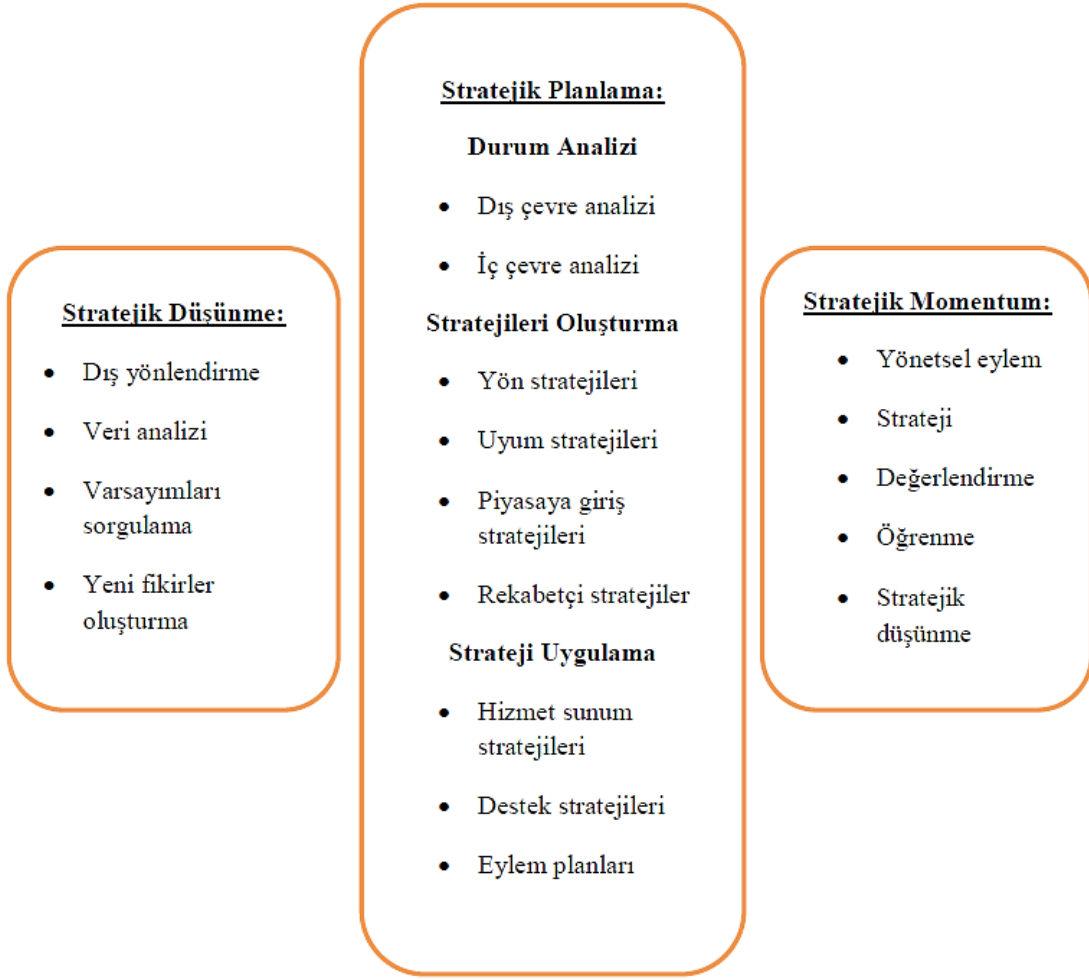
Kùltùr, bir toplumun sahip olduğu yaşam biçiminin geneline verilen addır. Kùltùr, bireyin toplumun bir üyesi olarak çevresiyle iletişim kurmasına, olayları yorumlamasına ve değerlendirmesine etki eden değerler, fikirler ve semboller bütünüdür (Chong ve Thomas, 1997: 279).

Küreselleşen dünyada çok uluslu örgütlerin oluşması ve sayılarının hızla artması yeni liderlik türlerinin doğmasını sağlamıştır. Söz konusu liderlik türlerinden biri kùltùrlerarası liderliktir. Kùltùrlerarası liderliğin çalışma alanını 1980'lerden itibaren üzerinde sıklıkla durulan kùltùrlerarası örgütsel davranış ve liderlik konuları oluşturmaktadır. Kùltùrlerarası liderliğin temel problemi, etkili liderlik özellikleri ve davranışlarının farklı kùltürlerde ne şekilde değiştiğinin belirlenmesidir (Gelfand vd. 2007; Akt: Aktaş, 2010: 18). Söz konusu problemi çözebilmek için araştırmacılar üç temel yaklaşım öne sürmüşlerdir. Bunlardan ilki kültürel uyum yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, içinde bulunulan toplumun sahip olduğu kültürel değerler etkili ve kabul edilen liderlik davranışının geliştirilmesinde belirleyici olmaktadır. İkincisi, kültürel fark yaklaşımıdır. Buna göre, kùltùrlerarası liderin sahip olduğu ve o toplumdan farklı olan liderlik davranışları ile teknikleri işgörenlerin ve örgütlerin performansını artırmaktadır. Üçüncüsü evrensel liderlik davranışları yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşıma göre, liderin sahip olduğu özellikler evrensel olarak kabul edilen değerlere uygun olduğu sürece etkili liderlik söz konusu olabilmektedir (Dickson vd, 2003: 739).

#### **1.5. Sağlık Örgütlerinde Liderlik**

Sağlık örgütlerinin temel amacı topluma en kaliteli hizmeti en kısa sürede ve en verimli şekilde sunmaktır. Bunların gerçekleştirilebilmesi için belirli yöntem ve stratejilere göre hareket etmek gerekmektedir. Zira stratejisi olmayan örgütlerin başarıya ulaşmaları oldukça zordur. Belirsizliklerin fazla ve maliyetlerin oldukça yüksek olduğu sağlık sektöründe bu durum daha da zor olmaktadır.

Sağlık örgütlerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için stratejik yönetim tekniklerinin uygulanması gerekmektedir. Swayne ve arkadaşları (2006) tarafından sağlık örgütleri için geliştirilen stratejik yönetim modeli şekil 1.6'da gösterilmektedir.



**Şekil 1.6.** Sağlık Kurumları İçin Stratejik Yönetim Modeli (Swayne vd, 2006; Akt: Şeremet, 2013: 54)

Şekil 1.6 incelendiğinde modelin üç bölümden oluştuğu görülmektedir. Bu bölümler stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik momentumdur. Söz konusu bileşenleri oluşturan faaliyetler birbirleriyle etkileşim içindedir ve birinde meydana gelen değişim diğerini etkilemektedir (Swayne vd., 2006: 18).

Sağlık örgütleri özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde karmaşık bir sisteme sahiptir. Artan yaşam standartlarına bağlı olarak sağlık örgütlerinin üzerindeki yük giderek artmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak sağlık örgütlerinin yüksek beceriye sahip liderler tarafından yönetilmesi bir zorunluluktur (Keklik, 2012: 81).

Toplumun giderek artan beklentileri ve ihtiyaçları, hizmet maliyetlerinin artması, sigorta kurumlarıyla yaşanan sorunlar, sektörde giderek artan rekabet bu alanda

stratejilerin uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Sağlık kurumlarında uygulanan başlıca stratejiler şöyledir (Swayne vd., 2006: 229; Akt: Ülker, 2017: 53):

- **Yönelim Stratejileri:** Örgüte misyon ve vizyon kazandırmada, amaç ve hedefleri belirlemede kullanılan ve örgütün temel yönetim şeklini belirleyen genel stratejilerdir.
- **Uyum Stratejileri:** Örgütün çevreye uyum sağlaması amacıyla oluşturulmuş ve daha özel karakterdeki stratejilerdir. Uyum stratejileri örgütün faaliyet alanını belirlemesine, küçülme ve büyüme gibi stratejik kararları almasına olanak sağlamaktadır.
- **Pazara Giriş Stratejileri:** Satın alma, iş ortaklıkları ve içsel büyümeyi içeren stratejilerdir. Örgütün pazara girerken hangi stratejiyi seçeceğine dair kararları içermektedir. Pazara giriş stratejileri örgütün faaliyet alanını genişletmek için kullanılmaktadır.
- **Rekabet Stratejileri:** Örgütün pazara uyum sağlamasını ve rakiplerine karşı üstünlük elde etmesini sağlayan stratejilerdir. Rekabet stratejileri ikiye ayrılmaktadır: Örgütün stratejik durumunu belirleyen stratejiler ve örgütün rakiplere karşı alacağı pozisyonu tesis eden stratejiler.
- **Operasyonel Stratejiler:** Örgütsel stratejiler arasında en özel yapıdaki stratejilerdir. Bu stratejiler örgütün hizmet sunumuna, örgütsel kültüre, örgüt yapısına, örgütün sahip olduğu kaynaklara ve destek alanlarına doğrudan etki etmektedir. Operasyonel stratejiler aynı zamanda örgütteki birimlerin faaliyet planlarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Mal ve hizmet üreten örgütler sahip oldukları özelliklere göre farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Yazında sağlık örgütleri için çeşitli gruplandırmalar yapılmış olup Mutlu ve Işık'a (2005: 45-59; Akt: Sayın, 2011: 20) göre sağlık örgütlerini diğer gruplardan ayıran özellikler şöyledir:

- Kamusalılık özelliği,
- Yaydığı dışsallıklar,
- Yararlı mallar kavramı,
- Devlet müdahalelerinin boyutu,
- Belirsizlik altında seçim,
- Asimetrik bilgilenme faktörü,

- Hastalık riskinin ve tüketiminin önceden belirlenememesi,
- Sağlık malının yetersiz tüketiminin toplumu etkilemesi.

Sağlık örgütlerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle sağlık örgütlerini ve onların etkileşim içinde olduğu iç ve dış çevreyi tanımak gerekmektedir. Sağlık örgütlerinin sahip olduğu özellikler onu yönetmeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Bu yüzden sağlık örgütlerinde yöneticilere değil liderlere ihtiyaç vardır. Oluşturulacak sağlık politikalarının başarıya ulaşması onların iyi bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu ise sağlık örgütlerinde görev yapan liderlerin işidir.

### **1.6. Stratejik Liderlik**

Bartlett ve Ghoshal'e (1992: 125) göre bir örgütteki yöneticinin etkili olabilmesi için günlük işleri yapması yeterli değildir. Etkili bir lider olmak için bir stratejist olarak hizmet etmek, örgütün küresel niteliğini ve kaynak yönetimini düzenlemek ve ulusal sınırlar içinde görevlerin koordinatörü olmak gerekmektedir.

Stratejik tercih özelliği taşıyan yönetimsel liderlik (stratejik liderlik) örgüt içinde bütünleştirici yapıdaki stratejik formüle ve bunun örgütte kullanılmasına rehberlik edecek amaç ve yönetim hislerine dayanmaktadır. Bu nedenle stratejik liderliğin en önemli fonksiyonu işgörenlerin bu hissiyat çerçevesinde gönüllü olmalarını sağlamaktır (Rowe, 2001: 83).

Örgüt içinde stratejik liderlik kavramının kullanılması onun sadece örgütün küçük bir parçasını değil bütünü kapsamasından ötürüdür. Stratejik liderliğin etkili olabilmesi için organizasyonun üst basamaklarına rehberlik eden faktörleri anlamak oldukça önemlidir. Zira pek çok araştırmacıya göre örgütün performansı yapılan stratejik tercihler ve alınan örgütsel kararlarla yakından ilgilidir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 2).

Stratejik liderlik, “olayları henüz gerçekleşmeden önce tahmin edip ona göre davranış tarzları belirleme, gelecekle ilgili öngörülerde bulunma, esnek olma, stratejik düşünme ve örgüt için uygulanabilir bir gelecek inşa etmek için hep birlikte çalışma bilincini yayma yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Stratejik liderliğin başarılı



olabilmesi için taklit edilmesinin çok zor veya imkânsız olması gerekmektedir (Ireland ve Hitt, 1999: 44).

### **1.6.1. Stratejik Liderliğin Tanımı**

Stratejik liderlik, “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma, işgörenleri güçlendirme yeteneği ve örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi” (Adair, 2005: 41), “amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemek” (Besler, 2004: 18), “değişimi öngörmek, tasarlamak ve esnek bir geçişle güçlendirmek” (Barutçugil, 2013: 569), “geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneği” (Besler, 2003: 78), “örgütlerin küresel rekabet ortamında, gerekli stratejik değişimi yaratabilmesi için, içinde bulunulan iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları güçlendirerek örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmektir” (Altınkurt, 2007: 11).

Stratejik lider “değişim, dönüşüm ve açılımlara karşı açık ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilen, hızlı düşünen, stratejik yönetim sürecinde geleceğe göre örgütü şekillendiren, işgörenleri yönlendiren, vizyon ve misyon üzerindeki amaçlara göre rekabet ortamını hazırlayan” (Ünal, 2012: 135), “çevresel değişikliklere uyum sağlayan, değişime açık, teknoloji ve diğer alanlarda yenilikçi, esnek, problemleri sezme ve çözme yeteneği yüksek” (Barutçugil, 2013: 563), “çalıştırdığı kişileri yönlendiren, motive eden, değişimlere karşı geleceği görebilen, yeni fikirler oluşturabilen, iletişimi yüksek liderdir” (Songür, 2013: 67).

Buna göre stratejik liderlik, örgütün iç ve dış çevresini zamanında ve doğru bir şekilde analiz ederek örgütün geleceğine yönelik kritik kararların alınması ve bunların etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Stratejik lider ise örgütün tecrübe ve kaynaklarını değişen koşullara göre en iyi şekilde kullanarak örgütü geleceğe taşıyan liderdir.

### **1.6.2. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

1960'lı yıllarda üst düzey yöneticiler örgütün dış çevresini göz önüne alarak örgütün performansını etkileyecek kararlar almada oldukça kısıtlı yetkiye sahip olduklarına inanmışlardı (Besler, 2004: 15). Bunun sebebi liderlik uygulamalarının örgüt performansına etkisinin az olacağına dair düşüncelerdi. O dönemde liderlik basit bir yönetim yeteneği olarak değerlendirilmekte ve stratejik etkiye sahip bir değişken olarak görülmemektedir. Bu yüzden o dönemde gerçekleştirilen liderlik çalışmaları daha çok orta ve alt kademe yöneticilere yönelikti (Leavy, 2005: 45). Ancak ünlü organizasyon teorisyeni John Child bu görüşlere katılmıyordu. Ona göre üst düzey yöneticiler örgütün performansından tamamen sorumluydu ve örgütün stratejik yönetim sürecinde oldukça güçlü bir etkiye ve önemli karar verme sorumluluklarına sahipti. Üst düzey yöneticiler aynı zamanda örgütün gideceği yönü belirlemede ve örgütün nasıl yönetileceğinde söz sahibiydi (Besler, 2004: 15).

1980'li yıllara kadar stratejik liderlik uygulamalarından sorumlu kişi üst düzey yöneticiler olarak görülmektedir. Bu yöneticilerin temel görevi örgüt için vizyon oluşturmak ve bu doğrultuda kararlar vermektir. Yukarıdan aşağıya verilen kararlar neticesinde yürütülmeye çalışılan stratejik yönetim eğer finansal raporlar olumluysa başarılı kabul ediliyor ve üst düzey yönetici adeta kahraman ilan ediliyordu. O dönemlerde uygulanan yönetim tarzının dönemin durağan çevresiyle alakalı olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde bu yapı; ürün yaşam sürecindeki kısalma, örgütün stratejilerini belirlemede kullanılacak verilerin artması ve bunların işlenmesinin oldukça karmaşık bir hale dönüşmesi, küresel rekabet şartlarındaki zorluklar gibi sebeplerle geçerliliğini yitirmiştir (Paksoy, 2008: 24).

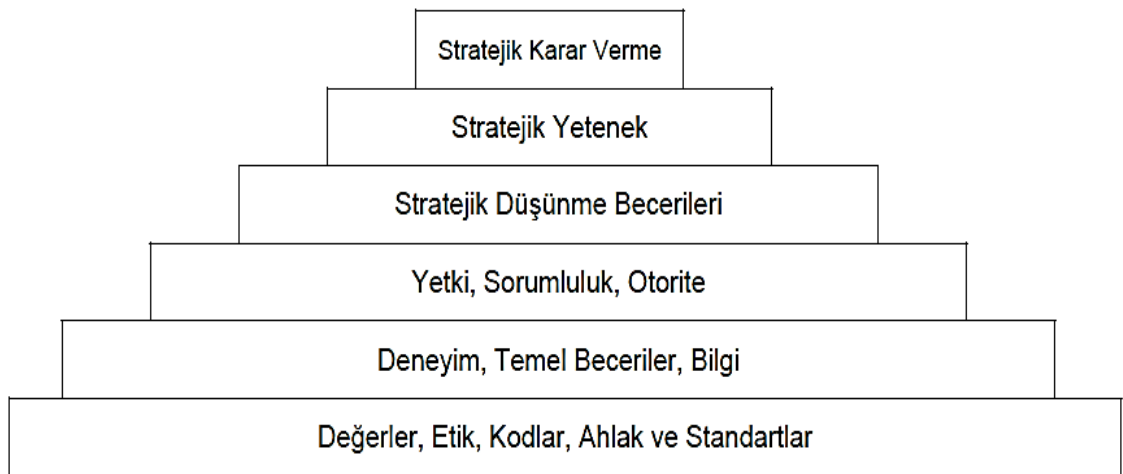
### **1.6.3. Stratejik Liderin Özellikleri**

Stratejik liderin hızla değişen çevre şartlarında örgütü daha iyi bir konuma getirebilmesi için köklü değişiklikler ve yenilikler yapması gerekmektedir. Stratejik lider; örgütlerde stratejilerin belirlenmesinde, belirlenen stratejilerin uygulanmasında, değerlendirilmesinde, örgüt kültürünün oluşturulmasında, insan kaynaklarının gelişiminde, teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasında ve belirlenen stratejilerle

organizasyon yapısı arasındaki uyumun tesis edilmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Stratejik liderin söz konusu görevleri başarabilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Eren, 1998: 341).

Hinterhuber ve Friedrich'e (2002: 200) göre geleceğe dair vizyonu stratejik tercihlerini birleştirme yeteneğine sahip stratejik lider tüm süreçlerde rakiplerinden farklı olmanın yollarını aramak zorundadır. Kısa vadeli sonuçlarla uzun vadeli hedefler arasındaki dengeyi kuran stratejik liderin olaylara her zaman geniş bir pencereden bakması gerekmektedir. Stratejik lider güvenilir, becerikli, cesur, özgüveni yüksek ve topluma faydalı olan kişidir.

Guillot (2003: 73) stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri *stratejik bir liderin anatomisi* ismini verdiği piramit yardımıyla açıklamıştır. Yazara göre söz konusu piramitte kısa yol bulunmamaktadır. Piramidin başlangıç noktası olan değerler, standartlar, etik ve ahlaki değerler üstüne lider kendi deneyimlerini ve uzmanlık bilgisini eklemektedir. Liderin gelişimi için sürekli olarak eğitim görmesi faydalı olmaktadır. Sonraki basamakta lidere yetki ve sorumluluklar verilmektedir. Daha sonra eğitimler devam etmekte ve lidere düşünme becerileri kazandırılmaktadır. Yazara göre stratejik lider olabilmek için söz konusu piramidi en alt basamaktan en üste kadar tırmanmak gerekmektedir.



Şekil 1.7. Stratejik Bir Liderin Anatomisi (Guillot, 2003: 73)

Stratejik liderde aşağıdaki özelliklerin bulunması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 175):

- Geleceği sezmek,
- Vizyon oluşturmak,
- Esnek olmak,
- Belirsizliklerle baş etmek,
- İşgörenleri güçlendirmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını pozitif yönde etkilemek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetmek,
- Ortaklarla iyi ilişkiler kurmak,
- Kendini sürekli sorgulamak ve geliştirmek,
- Çevre şartlarına karşı cesur kararlar alabilmek,
- Deneyimlerden öğrenmek ve uyum sağlamak,
- Etik standartları yerine getirmek,
- Stratejilerin uygulanmasına öncülük etmek.

Yazında öne sürülen stratejik liderlik özellikleri genelde benzerlik göstermektedir. Tüm bunların derlemesini yapan Ireland ve Hitt (2005: 65) bir stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri şöyle açıklamıştır:

- Amaç ve vizyon belirlemek,
- Örgütün temel becerilerini açığa çıkarmak,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Etkili bir örgüt kültürü tesis etmek,
- Etik uygulamaları vurgulamak,
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

#### **1.6.4. Stratejik Liderlik Uygulamaları**

Giderek zorlaşan rekabet ortamı, örgüt içinde ve dışında karşılaşılan problemlerin karmaşıklığı, işgörenlerin değer ve yargılarının yapısı, hızlı değişim, teknolojinin yakından takip edilmesi, giderek büyüyen örgütler gibi pek çok değişkenle aynı anda başa çıkma zorunluluğu örgütlerde stratejik liderlik kavramının önemini ortaya

koymaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının başarılı olmasının mümkün görünmediği söz konusu şartlar altında, özellikle üst düzey yöneticiler, etkili stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmek zorunda kalmıştır (Eren, 1998: 341).

Ireland ve Hitt (2005: 66) 21. yüzyılda yaşanan değişmelere bağlı olarak eski liderlik yöntemlerinin geçerliliğini yitirdiğini belirtmiştir. Önceden durgun ve tahmin edilebilir olan çevrenin dinamik bir yapıya bürünmesi, çoğunlukla yerel ve küçük ölçekli rakiplerin yerini büyük ölçeklilere bırakması, küresel ekonomide yaşanan gelişmelerin etkisiyle örgüt ve çevresine dar bir pencereden bakmanın geçerliliğini yitirmesi söz konusu değişimlerden bazılarıdır. Tablo 1.5'te 20. ve 21. yüzyıl liderlik uygulamaları gösterilmektedir.

**Tablo 1.5.** Stratejik Liderlik Uygulamaları (Ireland ve Hitt, 2005: 66)

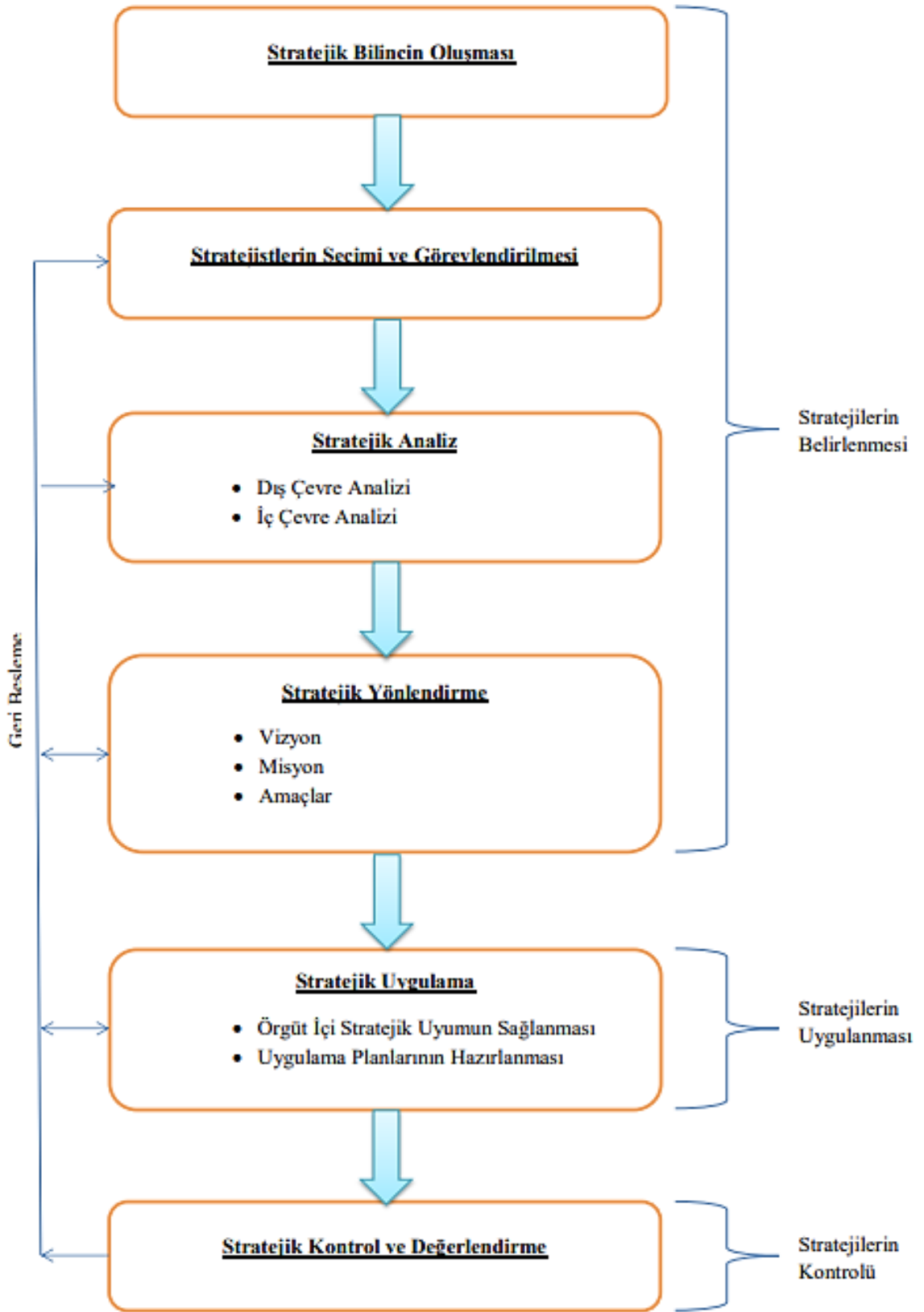
20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat alçak gönüllü
Bilgiyi elde etmeye çalışan	Bilgiyi elde eden ve bunu sonuç almada kullanan
İşgörenlerin yaratıcılıklarını yönlendiren	İşgörenlerin yaratıcılıklarını serbest bırakan ve bunları besleyen
İş akışlarını hiyerarşiye göre belirleyen	İş akışlarını ilişkilere göre belirleyen
Bütünlüğün önemini vurgulayan	Bütünlüğün önemini eylemlerle gösteren
Saygıyı talep eden	Saygıyı kazanmaya çalışan
Farklılıkları hoş gören	Farklılıkları arayan
Çevresel değişime uyum sağlayan	Çevresel değişimi önceden tespit etmeye çalışan
Büyük lider olmaya çalışan	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışan
İşgörenleri bir kaynak olarak gören	İşgörenleri kritik bir kaynak olarak gören
Yerel bir düşünce yapısıyla çalışan	Küresel bir düşünce yapısına sahip olan
İşgörenlerin gelişimine yatırım yapan	İşgörenlerin sürekli değişimine önemli yatırımlar yapan

#### 1.6.4.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, “örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüne verilen addır” (Ülgen ve Mirze, 2004: 52).

Stratejik yönetim; stratejilerin belirlenmesi (stratejik analiz ve stratejik tasarım), stratejilerin uygulanması (stratejik uyum ve örgütsel tasarım) ve stratejilerin kontrol edilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Stratejik analiz; iç ve dış çevre analizleri ile SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats) analizinden oluşmaktadır. Stratejik tasarım; vizyon, misyon, yönetim felsefesi, stratejik amaçlar, politikalar ve stratejilerden oluşmaktadır. Stratejilerin uygulanması aşamasında örgütsel tüm kaynaklar ile liderlik, kültür ve politikaların mevcut stratejilere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama ne kadar başarılı olursa olsun eğer iyi bir organizasyon yapısı, insan kaynağı ve liderlik yoksa stratejik yönetim süreci başarılı olamayacaktır (Dinçer, 2007: 39).

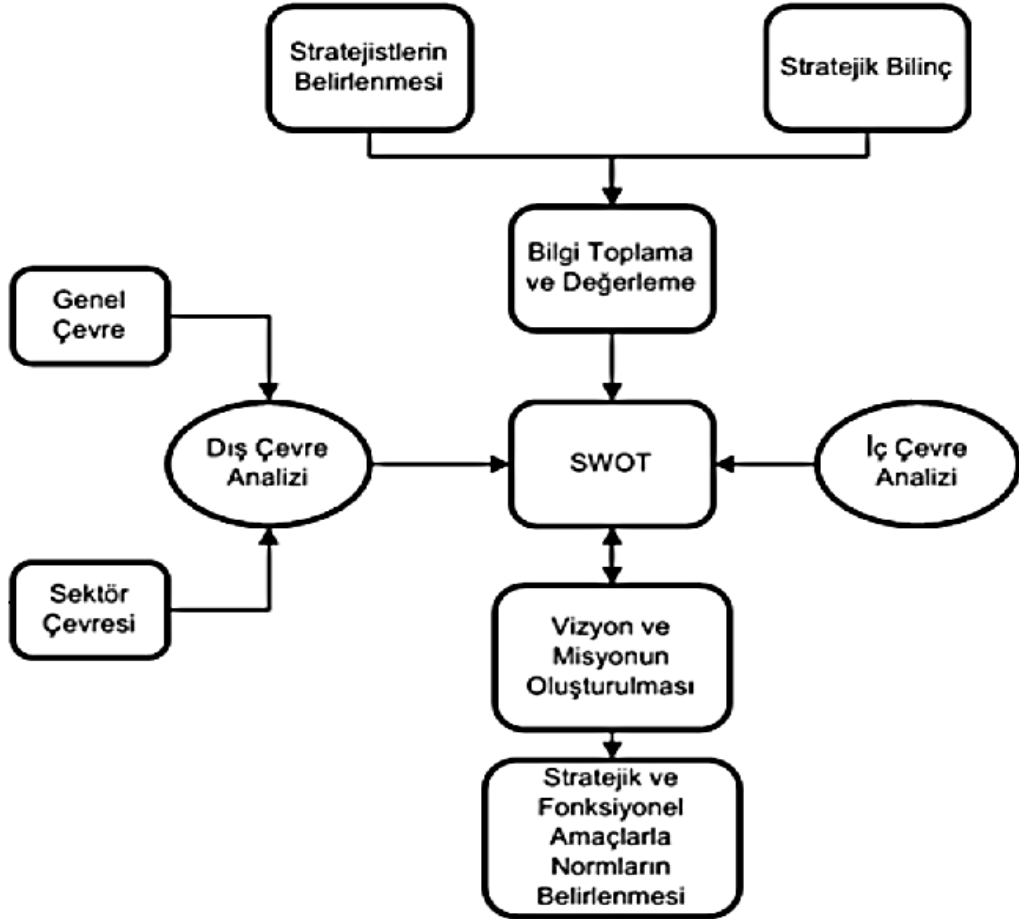
Ülgen ve Mirze’ye göre stratejik yönetim süreci üçe ayrılmaktadır. Birincisi stratejilerin belirlenmesidir. Burada stratejik bilinç örgüt içinde oluşmakta, stratejik yönetimde sorumluluk üstlenecek stratejistler seçilmekte ve görevlendirilmekte, örgütün iç ve dış çevresini kapsayan stratejik analiz yapılmakta ve stratejilerin uygulanmaktadır. İkincisi stratejilerin uygulanmasıdır. Burada örgütün belirlediği stratejiler belirli ölçütlere göre uygulanmaktadır. Üçüncüsü stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesidir. Burada stratejik yönetimin uygulanmasında karşılaşılan engeller tespit edilerek aşılmaya çalışılmakta ve süreç iyileştirilmektedir. Stratejik yönetim sürecinin detayları aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Şekil 1.8’de Ülgen ve Mirze’nin (2004: 57) stratejik yönetim süreci gösterilmektedir.



Şekil 1.8. Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen ve Mirze, 2004: 57)

### 1.6.4.1.1. Stratejilerin Belirlenmesi

Diğer adı stratejik planlama olan stratejilerin belirlenmesi süreci stratejik yönetimin ilk aşamasıdır ve örgütün mevcut konumundan ulaşmak istediği konuma bir yol çizmektedir. Buna göre örgütün amaçları, hedefleri ve yöntemleri açıkça belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 37). Stratejik planlama uzun vadeli bir plandır ve gelecekteki ekonomik, sosyo-kültürel, politik, teknolojik, demografik ve küresel gelişmeleri öngörmeyi gerektirmektedir (Eren, 2002: 6). Örgütü gelecekte başarıya ulaştıracak, onun başarısını sürekli hale getirecek ve ona rakipleri arasında üstünlük sağlayacak yöntemler ancak stratejik liderlik yönetimiyle mümkün olmaktadır. Bunun da ilk adımı stratejik planlamadır. Stratejik planlama süreci şekil 1.9'da gösterilmektedir (Altınkurt, 2007: 34).



Şekil 1.9. Stratejik Planlama Süreci (Ülgen ve Mirze, 2004: 56)



Stratejilerin belirlenmesinin ilk aşaması stratejik bilincin oluşturulmasıdır. Daha sonra sürecin başından sonuna kadar görev yapacak stratejistlerin seçimi gelmektedir. Stratejistlerin görevi örgüt ve çevresi ile ilgili bilgi toplamak ve bu bilgileri değerlendirmektir. Daha sonra örgütün iç ve dış çevresi ile güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiği SWOT analizi gerçekleştirilmektedir. SWOT analizi sonuçlarına göre örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedefleri oluşturulmaktadır.

#### **1.6.4.1.1.1. Stratejik Bilinç**

Stratejik liderliğin bir örgütte etkin olarak uygulanabilmesi için öncelikle stratejik bilincin oluşması gerekmektedir. Buna göre stratejik düşünme becerisi, stratejik planlama ile lidere tam destek öncelikli olarak benimsenmesi gereken konular arasında yer almaktadır (Aktan, 2003: 79).

Stratejik bilinçte liderin; örgütsel çevrenin sürekli bir değişim halinde olduğunu, rakiplerin değişen koşullara göre stratejiler geliştirdiğini, örgütün karşısına çıkan zorluklarla başa çıkabilmek için etkili stratejiler geliştirmek ve uygulamak gerektiğini kavraması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 57).

#### **1.6.4.1.1.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi**

Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi aşaması katılımcı bir planlama sürecidir. Buna göre örgütte yer alan herkesin bu sürece dâhil olması beklenmektedir. Örgüt içinden veya dışından temin edilecek stratejistlerin temel görevi stratejik yönetim sürecini başlatmak ve bu sürecin her aşamasında olması gereken stratejik etkinlikleri düzenlemektir. Stratejistlerin faaliyetlerinde tüm sorumluluk stratejik lidere aittir (Aktan, 2003: 80).

Stratejik lider; stratejileri oluşturacak ve planlama yapacak ekibin oluşturulması, ekibin faaliyetlerinin planlanması, ekip içindeki görev dağılımının yapılması, ekipte yer alan üyelerin motivasyonu ve koordinasyonundan sorumludur. Bunların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hem üyelerin hem de kurulacak ekibin nitelikleri oldukça önemlidir. Stratejistlerin ve stratejileri belirleyecek ekibin özellikleri şöyledir (Devlet Planlama Teşkilatı - DPT, 2006: 12):

Stratejistlerin özellikleri:

- Ekibin üreteceği değer ve ilkeleri benimsemek,
- Ekiple uyumlu bir şekilde çalışmak,
- Zamanı etkili bir şekilde kullanmak,
- Bilgi ve birikim açısından yeterli seviyede olmak.

Stratejileri belirleyecek ekibin özellikleri:

- Örgütün temel birimlerini yeterince temsil edebilmek,
- Farklı kademelerdeki yöneticilerden oluşmak,
- Farklı uzmanlıklara sahip üyelere oluşmak,
- Verilen görev bitene kadar ekibin bütünlüğünü korumak.

Stratejist sayısı farklı fikirleri ve iş bölümünü temin edebilecek kadar yeterli sayıda olmalıdır. Fakat bu sayı, birlikte çalışmayı imkânsız hale getirecek kadar da çok olmamalıdır. Örgütten örgüte değişmekle birlikte stratejist sayısı genelde sekiz - on altı arasında değişmektedir (DPT, 2006: 13).

#### 1.6.4.1.1.3. Stratejik Analiz

Stratejik analizin gerçekleştirilmesi için öncelikle örgütün içinde bulunduğu çevrenin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda örgütün iç ve dış çevresi SWOT analiziyle analiz edilmektedir. Dış çevre analizinde genel çevre ve sektörel çevre analizleri gerçekleştirilmektedir. Burada, örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak fırsatlar ve potansiyel tehditler incelenmektedir. Örgüt içi analizde ise örgütün üstün ve zayıf yönleri incelenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 64).

- **Dış Çevre Analizi:** Bu çevre örgütün faaliyetlerini yürüttüğü çevredir. Örgütün dış çevresi yakın ve uzak çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Uzak çevre örgütle doğrudan etkileşim içinde olmayan fakat dolaylı olarak örgüte etki edebilen çevredir. Küresel, politik, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel çevre burada yer almaktadır (Daft, 1997: 73). Yakın çevre; örgütün girdileri temin ettiği, ürettiği mal veya hizmetlerin satışını gerçekleştirdiği, rakiplerle mücadele ettiği çevredir. Bu çevrede rakipler, satıcılar, tedarikçiler, müşteriler, politikalar, finans kurumları ve sendikalar yer almaktadır (Eren, 2002: 141). Dış çevre analizinde

öncelikle örgütün içinde bulunduğu pazar ve rekabetin yapısı incelenmektedir. Daha sonra ulusal ve küresel çevrede meydana gelebilecek değişiklikler ve bunların pazara etkileri tahmin edilmektedir. Ayrıca sektörde oluşabilecek darlıklar ve boş alanlar (niş) belirlenmeye çalışılmaktadır (Dinçer, 2007: 40). Tüm bu çalışmalar neticesinde örgüte fayda sağlayacak veya zarar verecek fırsat veya tehditler tespit edilmektedir. Bunların zamanında ve doğru şekilde tespit edilmesi ile örgütün geleceği olumlu veya olumsuz anlamda şekillenmiş olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 65).

- **İç Çevre Analizi:** Örgütün iç çevresi örgütün meydana geldiği alt sistemlerden oluşan bir kümedir. İç çevre analizinde örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler hem örgütün geçmiş yıllarıyla hem de günün rakipleriyle karşılaştırılmaktadır. Örgütün başarılı olmasında iç çevrede yer alan örgüt kültürü, insan kaynakları, organizasyon yapısı ve teknolojik altyapı gibi ölçütler önemli rol oynamaktadır (Dinçer, 2007: 40).
- **SWOT Analizi:** İç ve dış çevre analizleri sonrasında durum belirleme matrisleri hazırlanmaktadır. En yaygın durum belirleme matrislerinden biri SWOT matrisidir. İngilizce güçlü – zayıf – fırsat - tehdit anlamına gelen strength – weakness – opportunity - threat kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT analizi örgütün stratejik konumunun belirlenmesinde kullanılan önemli bir tekniktir (Thompson ve Strickland, 1992: 87).

#### 1.6.4.1.1.4. Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönetim sürecinin bir diğer aşaması stratejik yönlendirmedir. Bu aşamada örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesi yer almaktadır. Stratejik liderin bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve astlar tarafından kabul edilmesinde önemli rolü bulunmaktadır (Ülgen ve Mürze, 2004: 66).

- **Misyon:** Örgütün uzun vadede başarılı olmasını sağlayan, stratejik yönetimin etkinliğini artıran ve stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasını oluşturan kavramdır. Misyon, örgütün var oluş sebebidir ve örgütü diğer örgütlerden ayıran temel faaliyet alanları ve çalışmaların

genel tanımıdır (Daft, 1997: 209). Etkili bir misyonda bulunması gereken özellikler şöyledir (Eren, 1998: 7):

- Açık, net ve anlaşılabilir olmak,
  - Görevle ilgili süreçleri değil örgütsel amacı tanımlamak,
  - Yasal düzenlemelere aykırı olmamak,
  - Örgütün diğer örgütlerden farkını ortaya koymak,
  - Topluma ve işgörelere örgütle ilgili yeterli bilgi verebilecek içeriğe sahip olmak.
- **Vizyon:** Stratejik yönetim sürecinde oldukça önemli bir diğer başlangıç noktası vizyondur. Vizyon, gelecekte yapılması planlanan tüm faaliyetlerin ve alternatiflerin algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması ve paylaşılmasıyla ilgili zihinsel bir süreç ve çabaların bütünü (Eren, 2002: 18), örgütün mevcut gerçekleri ile geleceğin nasıl olabileceğine ve arzu edilen durumların ideal olarak hangi yollarla gerçekleştirilebileceğine ilişkin inançların bir araya getirilerek örgüt için arzulanan bir gelecek imajı oluşturmaktır (Koçel, 2005: 130). Etkili bir vizyonun sahip olması gereken özellikler şöyledir (DPT, 2006:29):

- Kısa ve akılda kalıcı olmak,
- İlham verici ve iddialı olmak,
- Gelecekteki başarıları tanımlamak,
- Özgün olmak,
- Dikkat çekmek,
- İdealist olmak.

Hill ve Jones'a (2013) göre stratejik vizyon sadece stratejik yönetim sürecine değil örgütün diğer faaliyetlerine de büyük katkı yapmaktadır. Bu katkılar:

- Örgütsel performansın artması,
- Paydaşların değerinin artması,
- Hissedarların değerinin artırması,
- Faaliyetlerden elde edilen kârların artması,
- Örgüte sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunmasıdır.

- **Amaç ve Hedefler:** Örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesinin ardından örgüte gelecekle ilgili stratejilerinde yol gösterecek, bunların ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlayacak kesin ve ölçülebilir nitelikte bazı amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 70).

Amaçlar, örgütün varmak istediği uzun dönemli sonuçlar iken hedefler söz konusu amaçlara ulaşmada gerekli olan kısa vadeli aşama durumlarıdır. Amaçlar hem örgütün stratejilerine hem de hedeflerine yol gösterici özelliktedir. Bir amacın gerçekleşmesi için birden çok hedef belirlenebilmektedir (Eren, 1998: 9). Örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için işgörenler tarafından benimsenmesi ve belirli ölçütlere sahip olması gerekmektedir. Amaçların gerçekçi ve yol gösterici olabilmesi için sahip olması gereken özellikler şöyledir (DPT, 2006: 32):

- Örgüt misyonunu gerçekleştirmeye katkıda bulunmak,
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmak,
- İddialı fakat aynı zamanda ulaşılabilir olmak,
- Ulaşılmak istenen sonuçları açıkça ifade ederken bu sonuçlara ulaşmada kullanılacak yöntemleri belirtmemek,
- Hedefler için bir çerçeve çizmek,
- Analiz sonuçlarına göre şekillenebilmek,
- Orta vadeli olmak,
- Çok önemli değişiklikler olmadığı sürece sabit kalmak.

Hedefler, amaçlara ulaşabilmek için takip edilen özgün ve ölçülebilir nitelikteki alt amaçlardır. Hedefler belirli bir zaman diliminde elde edilmesi gereken kısa vadeli varış noktalarıdır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ölçülebilir olması gerekmektedir. Hedeflerin özellikleri şöyledir (DPT, 2006: 34):

- Yeterince açık ve anlaşılabilir olmak,
- Ölçülebilir olmak,
- İddialı ve ulaşılabilir olmak,
- Sonuca odaklanmak,
- Belirli bir zamana göre tasarlanmak.

#### **1.6.4.1.1.5. Stratejilerin Oluşturulması**

Stratejiler, örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür. Amaç ve hedeflere ancak etkili stratejiler yoluyla ulaşılabilmektedir. Stratejilerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir. Stratejik analizle örgütün iç ve dış çevresi detaylı bir şekilde incelenerek dış çevrenin oluşturduğu fırsat ve tehditler ile iç çevrenin meydana getirdiği üstün ve zayıf yönler tespit edilmektedir. Bu aşamadan sonra örgüt ile ilgili tüm veriler analiz edilerek örgüte en uygun stratejiler oluşturulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 198).

Stratejilerin oluşturulmasında dikkat edilecek husus örgütsel amaçlara uygunluktur. Burada hem değerlendirme hem de karar alma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Tüm stratejik faaliyetlerde en önemli sorumluluk stratejik lidere aittir. Bu yüzden başarılı ya da başarısız stratejilerin sorumlusu liderdir. Stratejik lider stratejileri oluştururken ve onları değerlendirirken aşağıdaki sorulara yoğunlaşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 199):

- Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapabiliriz?
- Olası problemler nelerdir ve bu problemleri ne şekilde çözebiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için izleyebileceğimiz alternatif yollar nelerdir?
- Alternatiflerin olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

#### **1.6.4.1.2. Stratejilerin Uygulanması**

Stratejik seçimin gerçekteşmesinin ardından sıra stratejilerin uygulanmasına gelmektedir. Bu aşamada stratejilerin uygulanması için gerekli olan örgütsel kaynaklar harekete geçirilmektedir. Stratejiler, örgütün içyapısıyla uyumlu olmalıdır. Eğer uyum söz konusu değilse gerekli düzenlemeler yapılarak örgütsel bileşenler stratejilere uygun hale getirilmelidir. Örgütün içyapısından kastedilen organizasyon yapısı, insan kaynakları, örgüt kültürü, teknolojik altyapı ve etik değerlerdir.

Stratejik liderin en önemli görevleri; örgütün içyapısının seçilen stratejilere uyumlu hale getirilmesi, stratejileri uygulayacak işgörenlerin seçimi, stratejilerin hayata

geçirilmesini kolaylaştıracak örgüt kültürünün oluşturulması ve etik değerlerin belirlenmesi ve teknolojinin etkin kullanılmasıdır (Dinçer, 2007: 44).

Stratejilerin başarılı şekilde uygulanabilmesi için iyi planlanmış bir süreç yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejilerin seçiminin ardından stratejileri gerçekleştirmeye yarayacak süreçler tanımlanmaktadır. Sonra tüm süreçler ve alt süreçler iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Süreçlerin başarılı olabilmesi için tüm faaliyetlerin süreçlere uygun olarak gerçekleştirilmesi, süreçleri uygulayanların ne yaptıklarını tam olarak anlaması ve sahiplenmesi gerekmektedir. Süreçlerin tanımlanması için girdileri, çıktıları, tedarikçileri, müşterileri, alt süreç ve işlemleri, katılımcıları, performans göstergeleri bilmek gerekmektedir (Altınkurt, 2007: 47).

Stratejilerin uygulanmasında önemli olan diğer unsur stratejik liderin özellikleridir. Liderin eğitimi, karakteri, bilgi ve tecrübesi ile liderlik tarzı gibi faktörler uygulama aşamasında belirleyici olmaktadır. Eğer stratejik lider belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesi için uygun niteliklere sahip değilse lider değiştirilmeli ve önceden belirlenmiş stratejileri hayata geçirecek yeni lider arayışına gidilmelidir (Eren, 1998: 341).

#### **1.6.4.1.3. Stratejilerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi**

Stratejik kontrol, örgütün müdahale edebildiği iç çevre faktörleri ile müdahale edemediği dış çevre faktörlerinin ölçülüp değerlendirildiği süreçtir (Daft, 1997: 10). Stratejik kontrol sürecinde, stratejik yönetimle ilgili yapılması gerekenlerin yerine getirilip getirilmediğinin tespiti ve eksikliklerin giderilmesi yer almaktadır.

Stratejik kontrol süreci klasik kontrol süreçlerinden farklıdır. Klasik kontrolde uygulama – kontrol – düzeltme aşamaları söz konusu iken stratejik kontrolde sürecin her aşamasında kontrol gerçekleştirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 202).

Stratejik kontrol sürecinde ilk olarak temel amaçlar belirlenmektedir. Daha sonra stratejiler oluşturulmakta, planlar hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Bundan sonra değerlendirme süreci gelmektedir. Burada, uygulanan stratejilerin sonuçları ve onların altında yatan sebepler incelenmektedir. Stratejilerin kontrolü önceden belirlenmiş stratejilere ne ölçüde ulaşılabildiğinin bir göstergesi olmaktadır. Stratejilerin değerlendirme safhası sürekli bir döngünün içinde yer alan hem bitiş hem de başlangıç

noktasıdır. Elde edilen veriler doğrultusunda stratejiler sürekli olarak geliştirilmektedir (Dinçer, 2007: 46).

#### **1.6.4.2. Kurumsal Yapı**

Stratejik yönetimde gerekli analizlerin yapılması ve stratejilerin belirlenmesi başarıya ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Stratejilerin başarısını etkileyen en önemli unsur onun planlandığı gibi hayata geçirilebilmesidir. Bu da ancak iyi eğitilmiş işgücüdür. Strateji ile ilgili tüm ön hazırlıklar yapıldıktan sonra örgütün iç yapısının seçilen stratejilere uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Buna göre örgüt yapısı, örgüt kültürü, teknolojik altyapı, insan kaynakları gibi unsurlar birbirleriyle ve örgütün seçtiği stratejilerle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde etkili stratejik yönetimden bahsetmek mümkün değildir. Bu noktada lidere de önemli görevler düşmektedir. Stratejik lider başarılı olmak için işgörenin eğitimine ve gelişimine önem vermeli, bütüncül bir bakış açısına, uyumlaştırma yeteneğine ve organizasyon yapısını ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tasarlama yeteneğine sahip olmalıdır (Paksoy, 2008: 73).

##### **1.6.4.2.1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**

Günümüz rekabet koşullarında örgütler sadece finansal ve teknolojik kaynaklarla başarıyı elde edememektedir. Eskiden sadece bir araç olarak düşünülen insan kaynağı artık başarının belirleyicisi konumundadır. Dolayısıyla insan faktörü örgütlerin fark yaratabileceği en önemli unsurdur. Örgüte sürdürülebilir başarı sağlayacak insan faktörünün etkili olabilmesi için işgörenlerin sürekli eğitilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda stratejik lidere önemli görevler düşmektedir. (Besler, 2004: 59).

Uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek, yüksek müşteri memnuniyetini yakalamak ve kârlılığı artırmak için örgütün her safhasında stratejik liderlik davranışlarının benimsenmesi gerekmektedir. Buna göre stratejik lider örgütün misyon, vizyon ve amaçlarını işgörelere açık bir şekilde anlatmalı ve onların faaliyetleri ile örgütsel değerler arasında bağ kurmalıdır (Hussey, 2000: 11).



İnsan kaynaklarını geliştirme çalışmaları kapsamında işgörenin sahip olduğu yeteneklerin geliştirilmesi ve yenilerinin eklenmesi amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları geliştirilirken kullanılabilir üç temel yöntem vardır. Bunlar; eğitim, mesleki deneyim ve kendini yetiştirme. Bu yöntemler kullanılarak işgörenlerin strateji ile uyum sağlaması hedeflenmektedir. Uyum sağlanamaması halinde insan kaynaklarında değişim söz konusu olmaktadır (Sullivan ve Harper, 1997: 241).

#### **1.6.4.2.2. Örgüt Kültürü ve Etik Değerler**

Günümüzde örgütler teknoloji ve diğer çevre koşullarındaki hızlı değişime uyum sağlayabilmek için esnek olmak zorundadır. İhtiyaç olduğunda stratejiler, normlar, amaçlar, organizasyon yapıları, ödül sistemleri vb. değişebilmelidir. Önceki dönemlerde başarılı olmak ve rakiplere üstünlük sağlamak için yeterli görülen faaliyetler günümüzde sıradan bir hal almıştır. Değişimin bu denli önemli paya sahip olduğu rekabet koşullarında en önemli görev stratejik lidere düşmektedir (Besler, 2004: 79).

Stratejik lider stratejileri belirleme, onları uygulama ve belirlenen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürü oluşturma gibi temel görevlere sahiptir. Ancak unutulmamalıdır ki stratejik yönetim sadece liderin gayretleriyle gerçekleştirilebilecek bir süreç değildir. Bunun için işgörenlerin örgütsel kararlara katılması, yeni fikirler üretmesi, kendini sürekli geliştirmesi, girişimci yapıda olması, takım çalışmasını başarması kısaca örgütsel tüm faaliyetlere gönüllü olarak dâhil olması gerekmektedir. Bunların ve daha fazlasının gerçekleştirilebilmesi için örgütün tamamı tarafından benimsenen ve örgütün amaçlarına hizmet edecek örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Thompson ve Strickland, 2001: 47).

Örgüt kültürü, “örgütün kimliğini, onun diğer örgütlerden farklı yanlarını, ne yaptığını ve neler yapabileceğini gösteren değerler bütünü” (Ülgen ve Mirze, 2004: 380), “örgütün benimsediği hâkim değerler”, “örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “örgüt üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” (Dinçer, 2007: 334), “örgütte yer alan tüm çalışanların zamanla geliştirdiği anlayışlar, normlar ve gelenekler bütünüdür ve örgüt içinde paylaşılan ortak değerleri ifade eder” (Kırım, 2005: 58).

Bir örgütün belirlenen stratejiyi hayata geçirmesi; o örgütün yapısı, insan kaynakları, teknolojik altyapısı ve örgüt kültürüne bağlıdır. Bu nedenle stratejilerin başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün stratejiyle uyumlaştırılması gerekmektedir. Yeterli uyum sağlanamadığı takdirde örgütün rekabet yeteneğinin zayıflaması, değişime direnç, durgunlaşma ve hatta yok olma söz konusu olacaktır (Paksoy, 2008: 80).

Örgüt kültürü ile stratejiler arasında gereken uyum sağlanamadığı zaman stratejik liderin iki karardan birini alması gerekmektedir. Buna göre ya strateji ya da örgüt kültürü değiştirilecektir. Değişimin son derece hızlı olduğu koşullarda olması gereken örgüt kültürünü belirlenen stratejiye uyumlu hale getirmektir (Besler, 2004: 86).

Schein (1985; Akt: Ülgen ve Mirze, 2004: 385), örgüt kültürünün değiştirilmesi gerektiği durumlarda liderlere şu önerilerde bulunmuştur:

- Lider sistematik bir şekilde değişime odaklanarak dikkatleri o noktaya çekmelidir. Bu sayede işgörenler değişim konusunda daha dikkatli ve istekli olacaktır.
- Kriz dönemlerinde liderin sergileyeceği düşünme ve davranış biçimleri farklılık göstermektedir. Bu durumda alınacak tedbirler ve gösterilecek tepkiler alışılmış bazı normları değiştirebilecektir.
- Lider bir rol model olarak astlarına örnek olur. Lider bunu yaparken düşünce ve değerleri görsel unsurlarla pekiştirdiği sürece astların bunları kabul etmesi daha kolay olacaktır.
- Örgüt kültürünü değiştirmek ve geliştirmek isteyen lider ödüllendirme sistemini aktif olarak kullanmalıdır. Arzu edilen değişiklikleri benimseyen işgörelere verilecek ödüller kültür değişimini veya yeni bir kültür oluşumunu kolaylaştıracaktır.
- Liderler kültürel değişim taleplerine uyum sağlamada başarısız olan işgöreleri işten çıkarır ve onların yerine yenileri alınır.

Stratejik liderin işgörel davranışlarına etki edebileceği diğer unsur etik değerlerdir. Örgüt kültürünün oluşmasında oldukça önemli bir yere sahip olan etik değerler işgörel davranışlarını şekillendirmeye ve kontrol etmeye imkân vermektedir. İşgörel davranışlarını yönlendirme; resmi kurallar, ödüllendirme sistemleri, tedbirler, değerler ve normlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir (Hitt vd., 1999: 336).

### 1.6.4.2.3. Teknolojinin Etkin Kullanımı

Teknolojinin gelişimi hayatın her alanında olduğu gibi yönetim faaliyetlerinde de etkisini göstermektedir. Artık teknoloji kullanımı bir zorunluluk halini almış ve örgütsel rekabette belirleyici unsur olmuştur. Buna göre örgütler daha hızlı, daha kaliteli, daha verimli, daha uzun ömürlü, daha çok talep gören vb. ürün ve hizmet üretebilmek için teknolojiye yatırım yapmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde de teknolojinin önemi büyüktür. Zira danışma, karar alma, iletişim, bilgi toplama ve kontrol gibi örgütsel faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi güncel teknoloji araçlarının etkin kullanımıyla mümkündür (Sosik, 2005: 47).

Teknoloji, girdileri arzu edilen çıktılara ve amaçlara dönüştürmeye yarayan araçlar topluluğu olarak tanımlanmakta ve üçe ayrılmaktadır. Bunlar (Dinçer, 2007: 326):

- Fiziki mamuller ve bunların üretiminde kullanılan araçlar,
- Üretim yöntemlerini kapsayan süreç ve faaliyetler,
- Bir çıktıyı üretmek için kullanılan yöntem, araç ve gereçleri uygulamak ve geliştirmek amacıyla kullanılan bilgidir.

Teknolojiye yatırım yapılırken dikkat edilmesi gereken husus örgütün kaynaklarını gereksiz yere harcamamaktır. Bunun için stratejik lider örgüt amaçları doğrultusunda neye ihtiyacı olduğunu çok iyi tespit etmelidir (Paksoy, 2008: 85).

Üretim teknolojisi örgütlerin büyümeleri için yatırım yaptıkları bir teknoloji çeşididir. Bu sayede örgütler esnek olmakta, ölçek ekonomisinden faydalanmakta, ürün değişikliği ve çeşitliliğinde hızlı olabilmekte ve üretim ile tasarım faaliyetlerini bütünleştirebilmektedir. Stratejik liderin üretim teknolojileri kadar ihtiyaç duyduğu diğer teknoloji türü ise bilgi teknolojisidir. Bilgi teknolojileri; örgütü rakiplerinden ayıran, ona hız ve esneklik kazandıran ve örgütün maliyetlerini düşürmesine yardımcı olan bir teknoloji türüdür. Gerek üretim teknolojileri gerekse bilgi teknolojileri yatırımlarında örgütün üst düzey yöneticilerinin fikir birliğine varmaları oldukça önemlidir (Besler, 2004: 69).

Stratejik yönetimin adımlarından biri stratejik analiz sürecinde yer alan çevreyle ilgili bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin işlenmesidir. Örgütlerin söz konusu bilgilerden en etkin biçimde faydalanması için bu bilgilerin toplanması, işlenmesi,

taşınması ve kullanılması çok önemlidir. Tüm bu işlemler bilgi teknolojileri vasıtasıyla yapılmaktadır. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri örgütlerde internet, intranet, ekstranet, tele-konferans ağları gibi gelişmiş iletişim teknolojileri araçları sunmaktadır. Bilgi teknolojileri örgütlerde stratejilerin hazırlanması, uygulanması ve kontrol edilmesinde önemli bir yere sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004: 356).

Bir örgütte stratejik yönetimden bahsediliyorsa o örgütte yer alan birimlerin birbirleriyle uyumunun son derece iyi olması gerekmektedir. Üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, ar-ge, kalite kontrol, halkla ilişkiler gibi birimlerin hem kendi içinde hem de birimler arasında etkili iletişimi o örgütün bilgi teknolojileri alt yapısı sayesinde mümkün olmaktadır. Bu yüzden stratejik lider örgüt içinde teknoloji kullanımını yaygınlaştırmalı ve bu teknolojileri örgütün stratejileri doğrultusunda yönlendirmelidir (Kırım, 2005: 173).

#### **1.6.4.2.4. Organizasyon Yapısı**

Organizasyon yapısı; “bir örgütte yer alan birbiriyle ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisi, birbirinden bağımsız parçaların koordine edilmesi ve yönetilmesi, bir örgütün anatomisi, bir örgütte görev ve sorumlulukların belirlenmesi ve bunlar arasında yer alan davranış bağlantılarının kurulmasıdır” (Dinçer, 2007: 310).

Örgütlerde fiziki yapı ve sosyal yapı olmak üzere iki çeşit organizasyon yapısı vardır. Fiziki yapı; örgütün kurulduğu alan, örgütün içinde yer alan binalar, makine ve teçhizatlar, araçlar vb. ile bunlar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Sosyal yapı ise işgörenler, pozisyonlar, bölümler vb. ile bunlar arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 343).

Stratejik liderin en önemli görevlerinden birisi belirlenen stratejiye uygun organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Aksi takdirde stratejilerin başarıyla uygulanması mümkün değildir. Bu doğrultuda örgüt kültürü, insan kaynakları, normlar, politikalar, hiyerarşik yapı, teknolojik altyapı gibi etmenler gerekirse değiştirilmelidir.

Chandler’a (1962) göre örgütsel kararlarda belirleyici unsur organizasyon yapısı değil örgüt stratejileridir. Dolayısıyla organizasyon yapısının belirlenen stratejiye göre değiştirilmesi gerekmektedir. Ancak bunun tersini savunan yazarlar da mevcuttur. Buna göre mevcut organizasyon yapısı strateji seçiminde lideri teşvik edebilmekte,

sınırlayabilmekte ve hatta engelleyebilmektedir. Mintzberg'in (1978) *Mevcut Durum Stratejisi ve Planlanmayan Durumlar* ve Quinn'in (1979) *Tecrübeye Dayalı Olarak Gelişen Mantıklı Büyüme* adlı çalışmaları bunlara örnek olarak verilebilir (Paksoy, 2008: 89).

Stratejinin organizasyon yapısına uydurulması ya da organizasyon yapısının stratejiye uydurulması kararları çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerden bazıları; organizasyon yapısının büyüklüğü, çevrenin değişim hızı ve seçilen stratejinin özelliğidir. Buna göre eğer dış çevre çok hızlı değişiyorsa ve sürekli yeni stratejik kararlar almak gerekiyorsa organizasyon yapısı esnek (yatay) olmalıdır (Hitt vd., 1999: 395).

### 1.6.5. Stratejik Liderlik Fonksiyonları

Stratejik liderlik fonksiyonlarının başarıyla yerine getirilip getirilmemesi aynı zamanda örgütteki liderin etkin olup olmadığının bir göstergesidir. Liderin etkin olması aynı zamanda iyi lider davranışlarına örnek teşkil etmektedir. Etkin olmayan lider davranışları kötü lider davranışları olarak gösterilmektedir. Conlow'un (1999: 87) *en iyi ve en kötü lider davranışları* tablo 1.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 1.6.** En İyi ve En Kötü Lider Davranışları (Conlow, 1999: 87)

En İyi Lider Davranışı	En Kötü Lider Davranışı
Yapıcı geri bildirim yapar	Az sayıda ve olumsuz geri bildirim yapar
Teşvik eder	Sürekli eleştirir
Güven verir	Dürüst değildir
Diplomatik davranır	Nezaketten uzaktır
İyi dinleyicidir	Kötü bir dinleyicidir
Duyarlıdır	Duyarsızdır
Beklenti ve hedefleri nettir	Beklenti ve hedefleri net değildir

Tablo 1.6'nın devamı

Rol modelidir	Kimse kendisini örnek almaz
İşleri sonuna kadar takip eder	İşleri sonuna kadar takip etmez
Teknik açıdan yeteneklidir	Teknik açıdan yetersizdir fakat bunu bilmez
Esnektir	İnatçıdır ve direnç gösterir
Verdiği kararları eyleme geçirir	Eylem odaklı değildir ve kararsızdır
Öğrenmeyi sever	Öğrenmeye meyilli değildir
Öğretmeyi sever	Öğretemez
Düzenlidir ve önceliklerini belirler	İşlerin yapılması hususunda düzenli değildir
Yetki devri ve paylaşımı kolaydır	Yetki devrinden kaçınır
Kendisine ve astlarına güvenir	Kendisine ve astlarına güvenmez
Eşitlikçidir	Âdil değildir
Örgüt hakkında olumlu düşünür	Örgüt hakkında olumsuz düşünür
Risk alır	Risk almaktan kaçınır
İşgörelere değer verir	İşgörelere suçlamaya yatkındır

Stratejik liderlik davranışlarının başarılı olabilmesi için 5SK olarak da bilinen beş fonksiyonun (stratejik kurgu, stratejik konum, stratejik kontrol, stratejik kadro, stratejik kültür) yerine getirilmesi gerekmektedir. Söz konusu fonksiyonların uygulanabilmesi için herhangi bir ölçüt söz konusu değildir. Başka bir deyişle 5SK fonksiyonları örgütlerin yaşı, ölçeği ve yapısı ne olursa olsun kullanılabilir.

- **Stratejik Kurgu:** Örgüt felsefesinin şekillendiği stratejik kurguda örgütün içinde bulunduğu mevcut durum, misyon ve vizyon kavramları ortaya konmaktadır. Uzun dönemli (5-10 yıl arası) bir faaliyet olan stratejik kurguda örgüt için gelecekte varılması gereken hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yollar belirlenmektedir. Stratejik kurgu iki bölümden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki *temel ideoloji* diğeri ise

*hayal edilen gelecektir.* Temel ideolojide işgörenler sürekli olarak motive edilmekte; hayal edilen gelecekte ise işgörenlerin beklentilerin üstüne çıkması sağlanmaktadır (Pajunen, 2006: 344).

- **Stratejik Konum:** Örgütün yapısı ile stratejileri arasındaki uyum o örgütün stratejik konumunu belirlemektedir. Stratejik konumu oluştururken liderin cevap bulması gereken bazı sorular vardır. Bu sorular neticesinde lider; hedef müşteri kitlesini, üretilecek mal veya hizmetlerin niteliğini ve bunları yaparken etkin olmanın yollarını tespit etmektedir. Mevcut sorulara yanıt ararken stratejik liderin yeni hedefler ve yollar bulması da gerekmektedir. Daha önce denenmemiş yöntemlerin başarılı olduğu ortamlarda stratejik yenilik ortaya çıkmaktadır. Bunu başarmak için liderin yeniliklere açık ve istekli olması gerekmektedir (Ergen, 2011: 33).
- **Stratejik Kadro:** Başarılı örgütler, kendisini sürekli geliştiren, yeni ürünler ve hizmetler ortaya koyan, rekabet koşullarını belirleyen ve bulunduğu pazarda lider konumunda olan örgütlerdir. Söz konusu başarılarla ulaşmada en önemli etkenlerden biri örgütün sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Stratejik kadrolar oluşturulurken yeni stratejilerin kurgulanması ve onların başarıyla uygulanması gerekmektedir. Burada stratejik liderliğin ve yetenek yönetiminin etkisi söz konusudur. Başarılı örgütlerin uyguladıkları stratejiler ve yönetim tarzları incelendiğinde söz konusu unsurların etkili biçimde uygulandığı görülmektedir (Ergen, 2011: 33).
- **Stratejik Kültür:** Örgütün bütünü tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, idealler, semboller ve anlayışlar o örgütün kültürünü meydana getirmektedir. İş yapma biçimlerini, ödülleri ve stratejilerin uygulanmasını önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürünün stratejik lider tarafından başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Buna göre liderin değişim sürecini astlarına olabildiğince iyi anlatması, onlardan gelebilecek tepkileri en aza indirmesi ve yeni kültürü mümkün olan en büyük katılımı ile biçimlendirmesi gerekmektedir (Pajunen, 2006: 344).

- **Stratejik Kontrol:** Stratejik liderin kısa dönemde elde edilen kârlar ve uzun dönemde ulaşılmak istenen stratejik pozisyonlar arasındaki dengeyi iyi kurması gerekmektedir. Örgütün, gelinen her safhada istenen verimliliğe ulaşıp ulaşmadığını belirlemek için stratejik kontrol yapılması gerekmektedir. Stratejik kontrol ile ölçülemeyen (finansal olmayan) performans ölçütlerinin değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Başka bir ifadeyle, stratejik kontrol sayesinde örgütün mevcut stratejilerin etkinliğini ve güvenilirliğini test etmek ve o anda gelinen seviyeyi bilmek mümkündür. Bu aşamalarda sürece geri beslemelerle müdahale etmek oldukça önemlidir (Pajunen, 2006: 345).

Stratejik liderlik fonksiyonları tablo 1.7’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.7.** Stratejik Liderlik Fonksiyonları (www.eylem.com, 18.02.2017)

<b>Stratejik Fonksiyonlar (SSK)</b>	
<b>Stratejik Kurgu</b>	Örgütün varlık nedeninin ve hedeflerinin belirlenmesi
<b>Stratejik Konum</b>	Örgüt yapısı, yetkinlikler ve becerilerin oluşturulması ve geliştirilmesi
<b>Stratejik Kontrol</b>	Dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sisteminin oluşturulması
<b>Stratejik Kadro</b>	İnsan kaynağının geliştirilmesi
<b>Stratejik Kültür</b>	Etik değerlere dayanan örgüt kültürünün oluşturulup yaygınlaştırılması

### 1.6.6. Stratejik Liderlik Becerileri

Küreselleşen dünyada ülkeler arasındaki sınırların kalkması örgütler için hem fırsat hem de tehdit anlamına gelmektedir. Değişen düzene ayak uydurmak, geleceği öngörmek, örgütsel planları buna göre yapmak ve örgüte esnek bir yapı kazandırmak günümüz örgütleri için artık bir zorunluluk haline almıştır. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu değişiklikleri gerçekleştirmesi stratejik liderler sayesinde olmaktadır. Bir stratejik liderin sahip olması gereken üç temel yetenek vardır: stratejik düşünme, stratejik davranış ve stratejik etkileme (Hughes, 2005: 13).



### 1.6.6.1. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme, bir liderin hem kendinin hem de içinde bulunduğu koşulların farkında olması demektir. Buna göre stratejik lider; misyonun, vizyonun farkında olan, geleceği tahmin edebilen, iç ve dış çevreden faydalı bilgileri toplayıp bunları olması gerektiği gibi analiz eden ve karmaşık problemlere etkin çözümler üreten liderdir. Stratejik düşünme dört adımdan oluşmaktadır (Hughes, 2005: 56):

- **Tarama:** Örgütün hangi seviyede olduğunun tespit edilmesine yarayan analizlerin gerçekleştirilmesidir. Bu analizler iç çevre analizi, dış çevre analizi ve SWOT analizleridir.
- **Vizyon:** Bir örgütün gelecekte kendisini görmek istediği yerdir.
- **Farklı çerçeveden bakmak:** Olayların farklı açılardan incelenerek gözden kaçan unsurların tespit edilmesidir.
- **Sağduyu oluşturmak:** Stratejik liderler tarafından dış çevrede olup bitenlerin işgörenlere açık bir şekilde anlatılmasıdır.

### 1.6.6.2. Stratejik Davranış

Belirlenen stratejilere ulaşabilmek için stratejik düşünmenin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu da stratejik davranışla mümkündür. Ancak her zaman düşünceleri gerçekleştirmek mümkün değildir. Stratejik düşünceleri hayata geçirebilmek için liderler belirsizlik şartlarında planlı hareket etmeli, öncelikli hedefler belirlemeli, kısa ve uzun vadeli yatırımları iyice düşünmeli ve kaynakları stratejik seçimlere uygun olarak kullanılmalıdır.

Stratejik davranışı oluşturan altı genel beceri aşağıdaki gibidir (Hughes, 2005: 88):

- Önceliklerin net bir şekilde belirlemek,
- Daha verimli çalışma ortamını tesis etmek,
- Öğrenme aşamasında stratejileri kurmak,
- Belirsizlik halinde kararlı şekilde davranmak,
- Planları yaparken hem kısa vadeyi hem de uzun vadeyi göz önüne almak,
- Düşünceleri hayata geçirirken cesur olmak.

### 1.6.6.3. Stratejik Etkileme

Stratejik etkileme, stratejik liderlik becerilerinin sonucudur. Buna göre lider örgütün stratejik yönüne ve öğrenmesine direkt katkı sağlamaktadır. Bunun için rekabeti destekleyecek bir kültür oluşturmak gerekmektedir. Dış çevredeki düzensizlikler liderler için bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Buna göre planlama yapmak ve planları gerçekleştirmek, çevrede tutunmak, örgütün belirlediği stratejileri gerçekleştirmek her zaman istenilen düzeyde mümkün olmamaktadır. Bu durumlarla mücadele edebilmek için lider astlarını etkilemeli ve onları eğitmelidir.

Stratejik lider aşağıdaki nedenlerden ötürü stratejik etkilemeyi kullanmaktadır (Hughes, 2005: 88):

- Uzun dönemde sürdürülen stratejik yönetim neticesinde işgörenleri ortak bir bakış açısına kavuşturmak,
- Belirlenen stratejilerin ömrü, rakiplerle mücadele, örgüt içi problemlerin çözümü gibi konuları üst yönetimle paylaşmak,
- Örgütün sahip olduğu kaynakların kullanımında mantıklı olmak ve bunların stratejilere uygunluğunu sağlamak,
- Örgütün başka bir şirketle ortaklığa gitmesi halinde cazip bir yatırım seçeneği olmak.

### 1.6.7. Stratejik Liderlik Modelleri

Bir örgütte lider konumunda olan kimse aynı zamanda o örgütün stratejik yönetim sürecinden sorumludur. Liderin bu süreçte payı oldukça büyüktür. Zira liderin süreci etkin bir biçimde yönetip yönetememesi örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir. Stratejik faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için örgütteki işgörenlerin tamamının söz konusu faaliyetleri anlaması ve kabul etmesi gerekmektedir. Bu durumu sağlayacak olan yine stratejik liderdir (Eren, 2003, Akt. Aydın, 2012: 25).

Aşağıda, stratejik liderlik modellerinden öne çıkan Adair, Davies, Ülgen ve Mirze ile Pisapia'nın kurdukları stratejik liderlik modelleri açıklanmaktadır.

### 1.6.7.1. Adair'in Stratejik Liderlik Modeli

Adair'e (2005: 93) göre bir stratejik liderin üç temel görevi vardır ve bunlara *üç halka modeli* denmektedir. Söz konusu görevler; *ortak amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmektir*. Yazar, bu üç görevi temel alarak yedi stratejik liderlik uygulaması geliştirmiştir. Bunlar (Adair, 2005: 94):

- Örgüt için bir yön belirlemek,
- Başarılı strateji ve politikalar izlemek,
- Stratejileri uygulamak,
- Yeniden örgütlenmek,
- Örgütsel ruhu öne çıkarmak,
- Örgütün diğer örgütlerle ve toplumla bağlanmasını sağlamak,
- Bugünün liderlerini seçerek geleceğin liderlerini yetiştirmektir.



Şekil 1.10. Üç Halka Modeli (Adair, 2005: 93)

### 1.6.7.2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli

Çoğunlukla örgüte yeni bir yön vermekle ilişkilendirilen stratejiyi etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için örgütün geçmişini ve bugünü detaylı olarak bilmek gerekmektedir (Boal, 2007). Davies'e (2004) göre strateji; örgüte yeni bir yön belirleme, geniş çaplı faaliyetler, geleceği görme becerisi ve mevcut etkinlikleri değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır. Ülker (2009), stratejiyi "resmin bütününe bakarken ayrıntıları gözden kaçırmamak" olarak ifade etmiştir.

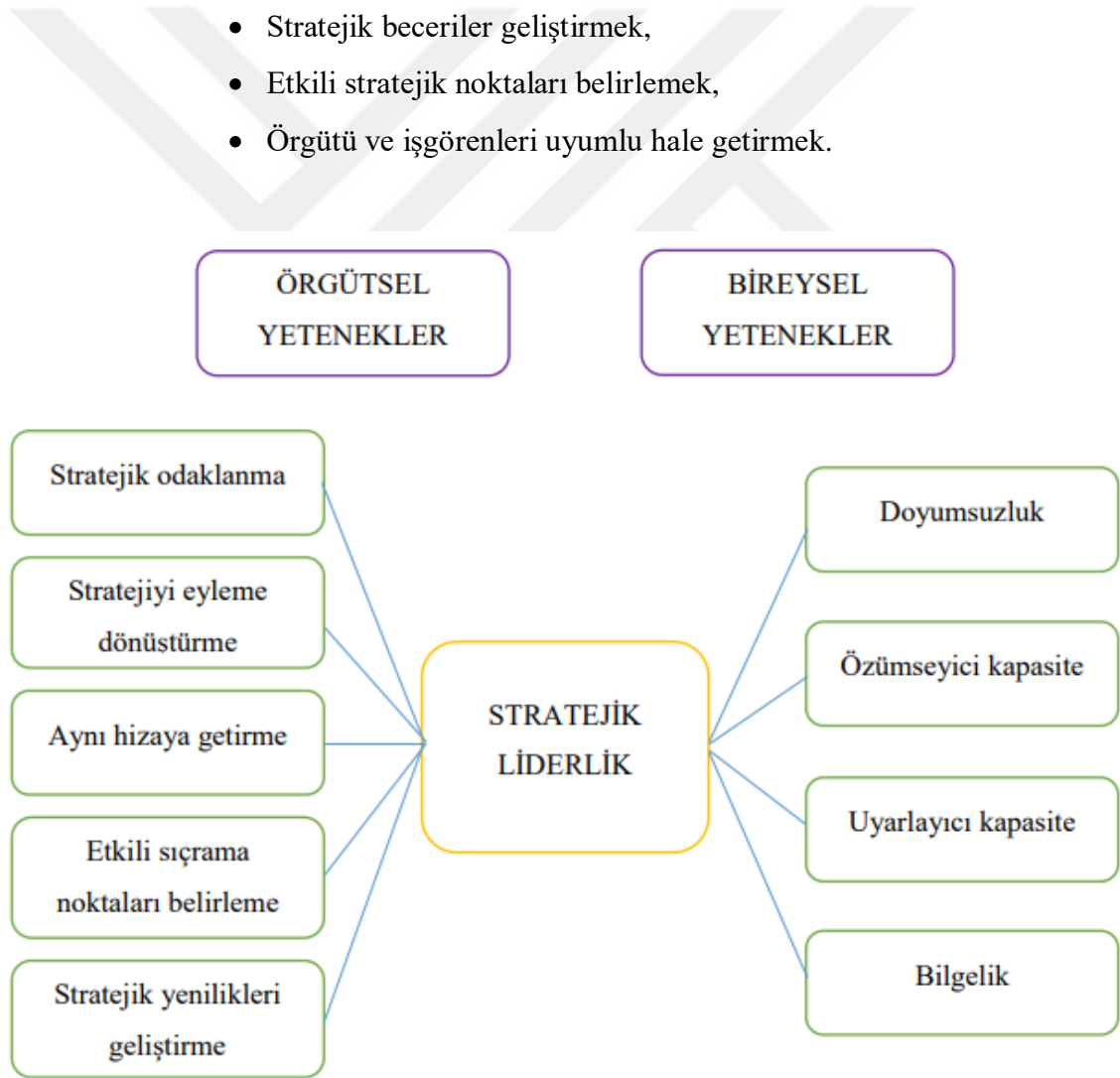
Davies ve Davies'e (2005: 64) göre stratejik liderin sahip olması gereken yetenekler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlar:

- **Bireysel Yetenekler:**

- Sürekli olarak doyumsuzluk ve kendini geliştirmek,
- Bilgelik,
- Uyumluluk sağlamak,
- Özümseme kapasitesine sahip olmak.

- **Örgütsel Yetenekler:**

- Stratejik odaklanma ve örgüte yön vermek,
- Stratejileri hayata geçirmek,
- Stratejik beceriler geliştirmek,
- Etkili stratejik noktaları belirlemek,
- Örgütü ve işgörenleri uyumlu hale getirmek.



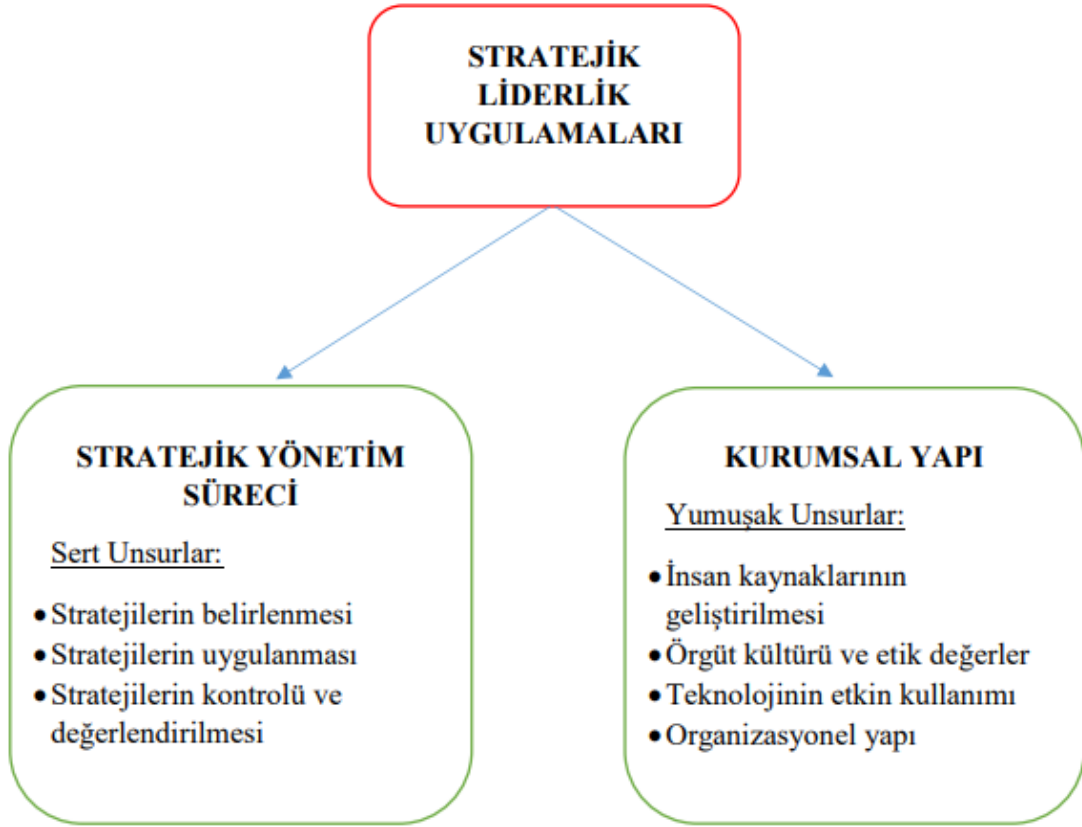
Şekil 1.11. Stratejik Liderlik Yetenekleri (Davies ve Davies, 2005: 64)

Davies ve Davies (2004), “Bir örgütte stratejik liderin görevleri nedir?” sorusuna cevap olarak aşağıdaki maddeleri sıralamıştır:

- Gidilecek yönü belirlemek,
- Stratejileri hayata geçirmek,
- Stratejileri geliştirilmek ve stratejilerin iletilmesi için astlara fırsat tanımak,
- Stratejik müdahale noktaları belirlemek,
- Örgüt içindeki stratejik yetenekleri geliştirmek.

### **1.6.7.3. Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli**

Ülgen ve Mirze'ye (2004: 51) göre stratejik liderlik uygulamaları *sert öğeler* ve *yumuşak öğeler* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sert öğeler; stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi gibi nesnel faaliyetlerden oluşmaktadır. Burada analitik analizler ve bilimsel teknikler ön plandadır. Stratejik uygulamaların öznel yönü yumuşak öğeler olarak tanımlanmaktadır. Burada insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler, teknolojinin etkin kullanımı ve örgütsel yapı yer almaktadır. Stratejik liderlik uygulamaları şekil 1.12'de gösterilmektedir.

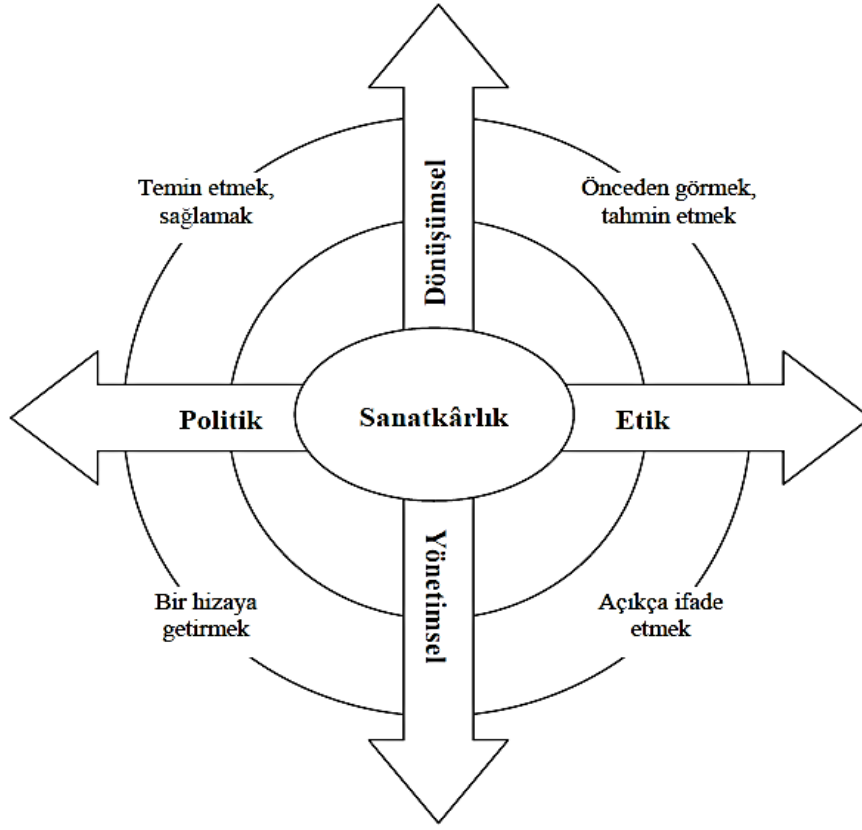


Şekil 1.12. Stratejik Liderlik Uygulamaları (Ülgen ve Mirze, 2004: 51)

#### 1.6.7.4. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Stratejik liderlik modeli çalışmalarına katkı yapan yazarlardan biri Pisapia'dır. Yazara göre stratejik liderlik sadece örgütün üst yönetimini değil diğer yöneticileri de kapsamaktadır. Pisapia, liderlerin çoğunun toplumun taleplerini karşılamakta zorlandığını ve doğrusal bir düşünce yapısına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu durum karmaşıklık ve belirsizliğin hâkim olduğu günümüzde başarılı olmayı güçleştirmektedir. Liderlerin, bu durumun üstesinden gelmek için rasyonel değerler yerine ölçülemeyen parametrelere odaklanmaları gerekmektedir (Pisapia vd., 2005: 42).

Pisapia, stratejik liderin başarıya ulaşmak için izleyebileceği dört yön olduğunu ileri sürmektedir. Bu yönler; *dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik uygulamalardır*. Stratejik liderin gideceği yöne karar verirken doğru zamanda ve doğru yerde doğru olanı seçmesi gerekmektedir (Pisapia, 2006: 14). Pisapia'nın *stratejik liderlik pusulası* şekil 1.13'te gösterilmektedir.



Şekil 1.13. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Pusulası (Pisapia, 2006: 12)

- **Dönüşümsel Uygulamalar:** Yazara göre değişim ve gelişim odaklı stratejik liderin dönüşüm yeteneği onun yapıyı kırıcı yönüdür. Örgütsel vizyona ve çevre koşullarına odaklanan lider, koşullarla ilgili olarak sürekli memnuniyetsizlik içindedir. Astlarını motive etmek için vizyonu ve ikna yeteneklerini kullanan stratejik lider örgüte yeni bir yön vermek amacıyla aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmektedir (Pisapia, 2006):
  - Ortak bir vizyon oluşturmak,
  - Politikalar belirleyip onları uygulamak,
  - Astlarının düşüncelerini şekillendirmek,
  - Gelecekle ilgili iyimser bir tablo çizmek,
  - Olayları yorumlamak ve anlamlandırmak,
  - Astlarını lider olmaya özendirmek,
  - Astlarını uzun vadeli hedeflere sadık kalmak konusunda motive etmek,
  - Astlarının fırsatları görmelerini sağlamak.

- **Yönetimsel Uygulamalar:** Yazara göre istikrarlı bir örgüt yapısının varlığı yönetsel liderliğin başarısına işaret etmektedir. Daha çok kısa vadeli amaçları yerine getirmeyi tercih eden yönetici astlarını kendinden aşağıda görmektedir. Zorunlu durumlarda değişiklik çabası gösteren yönetici bu doğrultuda planlama, organizasyon, kaynak dağıtım ve izleme faaliyetlerinden yararlanmaktadır. Lider, yöneticiden farklı özellikler göstermektedir (Griffin, 2003: 520). Günümüzde sıklıkla birbiri yerine kullanılan bu iki kavram aslında birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Kendine özgü işlevsellikleri olan yönetici ve liderlerin her ikisine de örgüt içinde ihtiyaç duyulmaktadır (Kotter, 1999: 46).

Örgütsel istikrarı koruyabilmek için stratejik liderin gerçekleştireceği yöntemler aşağıdaki gibidir (Pisapia, 2006):

- İşlerin nasıl yapılacağına karar vermek,
  - Görevleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek,
  - Kuralların uygulanmasını sağlamak,
  - Örgütsel hiyerarşiye bağlı kalınmasını sağlamak,
  - Plan yapmak, kontrol etmek, yönlendirmek ve motive etmek,
  - Astlarını sonuçlardan sorumlu tutmak,
  - Hatalar karşısında hızla düzeltici tepkiler vermek,
  - Astlarını verdikleri sözlerden sorumlu tutmak.
- **Etik Uygulamalar:** Bu uygulamalarla lider, yönetsel kararların içinde yer alan etik boyutları netleştirme, karar verme sürecini etkileyen etik ilkeleri oluşturma ve savunma amaçlarını taşımaktadır (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134). Ryan'a (2000: 112) göre liderin verdiği neredeyse tüm kararlar ahlaki özellikler göstermektedir.

Pisapia, etik liderin inançlar ve değişim arasında bir uyum sağladığını ifade etmektedir. Erdemli olmayı, herkesin menfaatine olan işler için çalışmayı ve işgörenlerin haklarına saygı göstermeyi benimseyen lider astları tarafından takip edilmektedir. Stratejik liderin etik uygulamalar çerçevesinde yaptığı faaliyetler şöyledir (Pisapia, 2006):



- Astlarına karşı dürüst olmak,
  - Astlarını doğru olanı yapmaları hususunda teşvik etmek,
  - Astlarını dinlemek ve onların fikirlerine saygı duymak,
  - Astlarının kişisel yaşamlarına saygı duymak,
  - Örgüt menfaatlerini hep üstte tutmak,
  - Belirli ilkelere dayanarak alınan kararların arkasında durmak,
  - Örgütle ilgili kararları alırken örgütün temel değerlerini gözetmek.
- **Politik Uygulamalar:** Politik lider, örgütün hedeflediği başarıları yakalamak ve sahip olduğu gücü çoğaltıp muhafaza etmek amacıyla kaynakları etkili kullanan kişidir. İşgörenler ve örgüt çıkarları arasında bir bağ kurarak dengeleyici bir rol üstlenen politik lider sürekli olarak ilişkileri geliştirme çabası içindedir. İşgörenleri aynı zamanda birer rakip olarak gören lider faydacı özellikler göstermektedir. Katı ve bürokratik yönetim tarzının günümüzde geçerliliğini yitirmesiyle birlikte kolaylaştırıcı ve yol gösterici liderlik tarzı benimsenmeye başlamıştır. Bunları yapabilmek için liderin çevresiyle iyi ilişkiler kurması, sosyal ve politik becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir (Ahearn vd., 2004: 309).

Politik liderin işgörenlerle ve örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini geliştirmek için başvurduğu eylemler aşağıdaki gibidir (Pisapia, 2006):

- Uzlaşmacı bir tavır sergilemek,
- Güçlü kişilerle iyi ilişkiler kurmak,
- Karşılıklı yardımlaşmaya özen göstermek,
- Çok fazla sayıda insanla muhatap olmak,
- İşlerin yapılması karşılığında ödüller koymak,
- Yapılan bir iyiliği karşılıksız bırakmamak,
- İşleri yapabilmek için etkisi olan kişilerle irtibat sağlamak,
- Farklı düşünceler karşısında bir orta yol bulmak,
- Örgütün dış çevresinden bazı kurumlarla ve insanlarla ortaklık kurmak.

### 1.6.8. Stratejik Liderlikte Karşılaşılan Problemler

Stratejik liderlikte karşılaşılan problemler genel olarak yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla örtüşmektedir. Bu problemleri işletmenin fonksiyonlarına göre veya yönetimin fonksiyonlarına göre gruplandırmak mümkündür. Ancak her durumda aşağıdaki hususların detaylı bir şekilde analiz edilmesi çözüme büyük katkı sağlayacaktır (Sütçü, 2008: 72):

- Örgütsel ve çevresel güç kaynakları,
- Otorite,
- Güç kaynağı ve onun kullanılış biçimi,
- Emir verme ve emir türleri,
- İçsel ve dışsal insan faktörlerini etkileme becerisi,
- Liderlik tarzı,
- İletişim biçimi,
- Motivasyon kaynakları.

Stratejik liderlikte karşılaşılan temel problemlerden biri koordinasyon boyutunda ortaya çıkmaktadır. Koordinasyon; bir örgütte yönetim faaliyetlerini kolaylaştırmak ve daha başarılı hale getirmek üzere örgütte yer alan bölümler ve eylemler arasında uyum sağlamaktır.

Örgütlerde karşılaşılan başlıca koordinasyon problemleri şu şekildedir (Sütçü, 2008: 73):

- Sade bir organizasyon yapısının olmaması,
- Örgütsel amaç, plan ve programlarının uyumsuzluğu,
- Örgüt içi iletişim tarzının bazı kişisel odaklara göre kurulmuş olması,
- Takım ruhunun oluşmasında ve kararlara katılmada astlara gereken önemin verilmemesi

Stratejik liderlikte karşılaşılan diğer problem örgüt geliştirme faaliyetlerinin başarısızlığıdır. Aşağıda, örgüt geliştirmenin başarısız olmasına sebep olan problemlerden bazıları verilmektedir:

- Üst yönetim tarafından belirlenen değerler ile uygulamalar arasında farklılıkların olması,
- Örgüt dışından gelecek yardımlara aşırı bağlanma,

- Örgüt içindeki uzmanlara gereğinden fazla bağlanma,
- Hazır çözümlere yönelme,
- Stratejiyi olması gerektiği gibi kullanmama.

Stratejik liderlikte karşılaşılan diğer problem örgütsel krizdir. Küresel dünyada sıklıkla karşılaşılan krizlere karşı hem liderlerin hem de diğer yöneticilerin hazırlıklı olması gerekmektedir. Buna göre krizler henüz gelmeden önce problemler baş göstermekte, kriz döneminde ve sonrasında devam etmektedirler.

Örgütlerde kriz sonrasında ortaya çıkan problemler ve bunların etkileri şu şekildedir (Tack, 1999: 53):

- **Korku:** İşgörenlerin yeni fikirler üretmesinde daha çekingen olmaları durumudur.
- **Bitkinlik:** Krizin atlatılmasından sonra işgörenlerin duygusal açıdan kendilerini bitkin hissetmeleridir.
- **Güvensizlik:** İşgörenlerin bazı mesai arkadaşlarının ya da üstlerinin kendilerini hayal kırıklığına uğrattığını düşünmeleridir.
- **Aşırı tepki:** Kriz henüz olmadan önce kolaylıkla atlatılan problemlerin kriz sonrası dönemlerde kriz habercisi gibi algılanarak gereksiz bir paniğe yol açmasıdır.

Tack (1999: 54) krizden sonra ortaya çıkan ve örgüt için olumsuz bir etkiye sahip olan faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- **Hedeflerin açık olmayışı:** İşgörenler, kendilerinden neyin beklendiğini tam olarak bilmezse gevşeme eğilimine girmektedir. Kriz öncesinde işini gereği gibi yaptığını düşünen işgören krizden sonra kuşkuya kapılabilmektedir.
- **Takımda disiplinin azalması:** Krizlerin ardından ortaya çıkan “Ne fark eder?” anlayışı eğer önüne geçilmezse giderek yaygınlaşmaktadır ve genel bir hal almaktadır. Bunun sonucunda kurallar kısmen veya tamamen çiğnenmektedir. Yönetim tarafından eksiklik tespit edilen kurallar değiştirilerek veya kaldırılarak disiplinin yeniden tesis edilmesi gerekmektedir.
- **Üst yönetimin aşırı baskısı:** Yöneticiler hem kriz sürecinde hem de sonrasında aşırı baskıcı davranabilmektedir. Krizden sonra genelde

yöneticiler daha fazla denetim yapmaktadır. İşgörenlerin bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir.

- **Liderlik boşluğu:** Liderler süreci ne kadar iyi yönetse de bazı işgörenler tarafından yeterince yol göstermemekle ve sorumluluklarını yerine getirmemekle suçlanabilmektedir. Liderlerin tüm işgörelere liderlik faaliyetlerindeki başarılarını ve yol göstericiliklerini göstermesi ve bunları onlara hissettirmesi gerekmektedir. Ayrıca, liderlerin kriz sürecindeki tüm faaliyetleri izleyip bunları işgörenlerle tartışması gerekmektedir.

Liderliği güçlendirmek için işgörenleri olumsuz yönde etkileyen unsurların ortadan kaldırılması, işgörenlerin motive edilmesi, işgörenler tarafından ulaşılabilir olarak görülen hedeflerin belirlenmesi ve bunların gerektiğinde güncellenmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin öğrenmeye, olumlu yönde değişim göstermeye hem istekli hem de uyumlu olmaları gerekmektedir. Burada bir Çin atasözü durumu özetlemektedir: Bilmeyen ve bilmediğini bilen çocuktur, ona öğretin. Bilen ve bildiğini bilmeyen uykudadır, onu uyandırın. Bilmeyen ve bilmediğini bilmeyen aptaldır, ondan sakının. Bilen ve bildiğini bilen liderdir, onu izleyin (Garih, 2000: 172).

### 1.6.9. Stratejik Liderlikle İlgili Araştırmalar

Türk ve Akbaba (2017) Hatay'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde görev yapan 241 işgören aracılığıyla stratejik liderliğin bireysel performansa etkisini araştırmıştır. *Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* isimli çalışmada elde edilen bulgulara göre, stratejik liderliğin faktörlerinden etik ve ilişki liderlikle bireysel performans arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki; politik, dönüşümcü ve yönetsel liderlikle pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Dhanphat ve arkadaşları (2015) Güney Afrika'daki kamu kuruluşlarında görevli 108 işgören aracılığıyla stratejik liderliğin bireysel performansa etkisini araştırmıştır. *The Relationship Between Strategic Leadership and Employee Performance In a Parastatal* isimli çalışma sonucunda işgörenlerin sahip olduğu stratejik liderlik algısıyla bireysel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar

ayrıca, bireysel performansı artırmak için, kamu kurumlarının liderlerin stratejik yetenekleri üzerine inşa edilmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Göktepe (2004) Çanakkale’de faaliyet gösteren 20 işletme üzerinde *Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama* isimli çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda liderlerin büyük bir bölümünün politik ve bürokratik özellikler gösterdiği, örgütlerinin resmi kurallara ve katı organizasyon yapısına sahip olduğu ve değişime ayak uydurmakta zorlandığı tespit edilmiştir. Bu durumun sonucunda örgütlerin rekabet yeteneklerinin oldukça kısıtlandığı ifade edilmiştir.

Lowe ve Pi (2011) Çin’de faaliyet gösteren işletmelerdeki stratejik liderlik özelliklerin örgütsel performansa, endüstri dinamiklerine ve üst düzey yöneticilerin devrine olan etkisini araştırmışlardır. 124 üst düzey yöneticinin incelendiği *Strategic Leadership, Performance, Industry Dynamics, and CEO Turnover In China: A Research Note* isimli çalışmada girişimci liderlik özelliklerinin performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve hızlı değişim gösteren endüstri kollarında görev yapan üst düzey yöneticilerin diğerlerine nazaran daha sık değiştikleri tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre bu durum Henderson ve arkadaşlarının (2006) “Üst düzey yöneticiler belirli görevler için işe alındıklarından görevler değiştiğinde üst düzey yöneticiler de değişmektedir” önermesini doğrulamaktadır.

Altınkurt (2007) Eskişehir’deki meslek liselerinde görev yapan 315 öğretmen üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yazarın, *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları* isimli çalışması sonucunda okul müdürlerinden hiçbirinin stratejik liderlik özelliklerinin üst düzeyde olmadığı ve bu konuda müdürlere hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Muhammad Zia-ud-Din ve arkadaşları (2017) Pakistan’da yer alan bir tekstil işletmesinde 120 katılımcıyla stratejik liderliğin bireysel performansa etkisini araştıran *Impact of Strategic Leadership on Employee Performance* isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalışmada stratejik liderliğin işgörenlerin performansında anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve işe olan bağlılığın bu duruma aracılık ettiği tespit edilmiştir.

## 1.7. Dönüşümcü Liderlik

1980'li yıllarda giderek artan teknolojik rekabet ve değişim hızı örgütleri söz konusu değişikliklere uyum sağlamaya mecbur bırakmıştır. Eski alışkanlıkların başarıyı sağlamada artık yeterli olmadığı örgütlerde işgörenlerin değişime hızla adapte olmaları rekabet gücünün korunması açısından hayati öneme sahip olmuştur (Avolio vd. 1991: 9). O yıllarda örgütlerin yapısı da giderek değişmeye başlamış ve bu durum yeniden yapılanmayı beraberinde getirmiştir. Büyük çaplı örgütlerin yeniden yapılanması sürecinde karşılaşılan sorunlara etkili bir çözüm bulabilmek amacıyla yeni liderlik türlerine ihtiyaç duyulmuştur. (Allix, 2000: 7). Söz konusu arayışlar neticesinde yeni bir liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Ortaya çıktığı günden bugüne çağdaş liderlik araştırmalarında oldukça ilgi çeken bu yeni liderlik türünün adı dönüşümcü liderliktir (Keçecioğlu, 1998: 27).

İlk olarak 1973 yılında Dawston tarafından yazılan “İsyan Liderliği” isimli kitapta geçen dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir. Buna göre dönüşümcü lider; izleyenler üstünde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve bunun sonucunda performans elde eden liderdir (Bass, 1997).

Sürekli gelişim ve değişim halinde olan dış çevre faktörlerine örgütün uyum sağlaması ve bu sayede ayakta kalabilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan (Smith vd., 2004: 86) dönüşümcü liderlik, yapılan değişimlerin bütüncül olup olmamasına göre ikiye ayrılmaktadır. Buna göre *reformist dönüşümcü liderler* mevcut ilkelere bağlı kalarak küçük çapta değişiklikler yaparken *devrimci dönüşümcü liderler* örgütün bütününe ele almakta, işgörenleri yeni hedeflere yönlendirmekte ve ilkeleri değiştirmeye çalışmaktadır (Burns, 1978: 170).

Dönüşümcü liderler hem işgörenlerin isteklerini önemsemekte hem de örgütsel gelişimi sağlamaya çalışmaktadır. İşgörenlerin farkındalık düzeylerinin ve kendilerine olan güveninin artırılmaya çalışıldığı dönüşümcü liderlik yaklaşımında sadece örgütün varlığını sürdürmek değil aynı zamanda onu daha ileri noktalara taşımak hedefler arasında yer almaktadır (Bass ve Avalio, 1990: 22).

Paylaşımın, iş birliğinin, karşılıklı güvenin ve takım kararlarının olmazsa olmaz olduğu (Gardiner, 2006: 71) dönüşümcü liderlik ile ilgili yazında pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

### 1.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Sözlük anlamı “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon” olan dönüşüm kelimesi aynı zamanda “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 21.02.2018).

Dönüşümcü liderlik; “işgörenlerin değişim isteğini en üst seviyeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği” (Çelik, 2003: 54), “örgüt vizyonunda, stratejilerinde ve kültüründe değişim yapabilme yeteneği” (Daft, 2000: 153), “işgörenlerin misyon ve vizyonlarının yeniden belirlenmesi, sorumluluklarının güncellenmesi ve örgütsel hedefler doğrultusunda sistemin tekrar yapılandırılması” (Leithwood, 1992: 8), “astlarında liderleriyle uyum içinde hareket etme yönünde kuvvetli istek uyandıracak ve kendini işe adama duygusunu açığa çıkaracak yeteneklere sahip liderlik türü” (Ackoff, 1999: 21), “sorunları çözmeye üstün kabiliyete sahip olan ve astlarının da kendi sorunlarını çözebileceklerine inanmalarını sağlayan liderlik türü” (Erdoğan, 1997: 523), “örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini içeren faaliyetler bütünü” (Düren, 2002: 44), “ortaya koyduğu vizyon ile işgörenlerle etkili iletişim kuran ve onların örgüt vizyonuna bağlanmasını sağlayan, onlara saygı gösteren ve sorunlarıyla ilgilenen” (Erdal, 2007: 34), “astlarını sürekli daha iyi şeyler yapma konusunda motive eden, büyük ve gerçekleşmesi zor hedefler ortaya koyarak astları bu hedefler etrafında birleştirerek değişimi gerçekleştiren” (Gül, 2003: 772), “süreçten ziyade fikirlerle ilgilenen, astlara ilham veren, onların isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükselten güdüleyici” (Keçecioğlu, 1998: 29), “örgütte değişen çevre koşullarına uygun bir dönüşüm süreci başlatarak astlarda saygınlık, cesaret ve güven uyandıran ve aynı zamanda onların inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşan bir liderlik türüdür” (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Dönüşümcü liderlikte bireylerin bilgi ve yeteneklerinin mevcut durumdan daha iyi bir duruma gelmesi amaçlanmaktadır (Sungurlu, 2001: 99). Buna göre dönüşümcü lider, “takipçilerini anlayan, onlara değer veren, çevresel değişimleri izleyen ve gerek duyulduğunda örgütün her kademesinde dönüşümü başlatabilen kişidir” (Barlı, 2010: 370).

Yukarıda ifade edilenlere göre dönüşümcü liderlik; işgörenlerin bilgi ve becerilerinin sürekli geliştirilerek örgütsel değişimin kolaylaştırılmasıdır. Dönüşümcü lider; içsel ve dışsal değişimleri zamanında fark ederek örgütün ihtiyaç duyacağı değişimi astlarının da katılımıyla gerçekleştiren ve örgüte yeni bir yol çizen liderdir.

### 1.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

20. yüzyılda etkisini giderek yitirmeye başlayan liderlik teorilerinin (özellikler ve davranışsal liderlik teorileri) ardından yeni arayışlar gündeme gelmiştir. İlk olarak James Victor Dawston (1973) tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik bu arayışların bir sonucudur. Yazarın *İsyan Liderliği* isimli çalışmasında yer alan bu yeni kavram 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir. Burns, dönüşümcü liderliği çalışanları herhangi bir zorlama olmaksızın etkilemenin, motive etmenin ve onların desteğini almanın mümkün olduğu düşüncesine dayandırmıştır. Yazara göre dönüşümcü lider, örgüt içinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Değişimin ustası olan dönüşümcü lider aynı zamanda organizasyonda yeni alanlar yaratmakta, örgüt için daha iyi bir gelecek inşa etmekte, bir vizyon oluşturmakta ve bu vizyonu astlarına benimsetmektedir (Ören, 2006: 46).

Dönüşümcü liderlik çalışmalarını Max Weber'in (1968) karizmatik liderlik teorilerine dayanarak geliştiren Burns, dönüşümcü liderliği lider ve astların karşılıklı olarak birbirlerini motive ettikleri değişim süreci ve etik değerlerin ve insani davranışların sergilendiği bir liderlik çeşidi olarak tanımlanmıştır. Burns'ün geliştirdiği dönüşümcü liderlik çalışmalarını sonraki yıllarda Yukl da ele almıştır. Yazara göre dönüşümcü liderlik davranışlarını organizasyon içinde herhangi birinin gerçekleştirmesi mümkündür. Diğer bir deyişle, örgüt içinde alt kademelerden üste doğru dönüşümü başlatmak mümkündür (Celep, 2004: 23).

Burns'ün teorilerini bir ileri seviyeye taşıyan kişi davranış bilimci Bernard M. Bass olmuştur. 1985 yılında yayımlanan *Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans* isimli çalışmasında dönüşümcü liderliği daha kolay anlaşılır ve ölçülebilir bir seviyeye getiren Bass, ayrıca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla *çok faktörlü liderlik ölçeğini* geliştirmiştir. Buna göre liderliği 360 derecelik



geniş bir bakış açısıyla ele almak mümkündür (Tülü, 2015: 32). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin karşılaştırılması tablo 1.8’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.8.** Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özellikleri (Brestrich, 2000: 101)

<b>ETKİLEŞİMCİ LİDER</b>	<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDER</b>
<p><b>Ödüllendirme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarıyı ödüllendirir.</li> <li>• Ödüllendirme ile işgörenlerin çabasını artırır</li> <li>• İyi performansı ödüllendireceğine söz verir</li> </ul>	<p><b>Çevresindekilere Örnek Olma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnek hareketlerle oluşturduğu vizyona uygun davranır.</li> <li>• Misyon ruhunu verir</li> <li>• Olgun olmayı teşvik eder</li> <li>• Sevgi ve güven kazanır</li> </ul>
<p><b>Boşlukları Kullanarak Yönetim (Aktif):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve bunlardan pay çıkarır</li> </ul>	<p><b>İlham Vererek Motivasyon Oluşturma:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek beklentileri tartışır</li> <li>• Odaklanma için sembolleri kullanır</li> <li>• Önemli amaçları basit bir dille açıklar</li> </ul>
<p><b>Boşlukları Kullanarak Yönetim (Pasif):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder</li> </ul>	<p><b>Entelektüel İstek Sağlama:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zekâyı ve akılcılığı yüceltir</li> <li>• Problemleri dikkatli bir şekilde çözer</li> </ul>
<p><b>Liberallik:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorumlulukları dağıtır</li> <li>• Karar almaktan kaçınır</li> </ul>	<p><b>Herkesle Özel Olarak İlgilenme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Astlarına dikkat eder; her bir işgöreni ferdi olarak ağırlar, ona fikirler verir ve rehberlik eder</li> </ul>

Bass, Burns’ün çalışmalarına bazı eleştirilerde bulunmuştur. Bunlar (Çetiner, 2008: 25):

- Yazarın işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almaması,
- Dönüşümcü liderliği ahlak bazında sınırlamış olması,
- Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında tek taraflı ve bölünmez bir bütünlük kurmasıdır.

Bass, örgütün ve işgörenlerin performansını artırmada hangi liderlik özelliklerinin etkili olacağını da araştırmıştır. Yazara göre dönüşümcü liderlik tarzının ortaya

çıkabilmesi için astların, lider tarafından üç şekilde değişime uğratılmaları gerekmektedir. Buna göre dönüşümcü lider (Berber, 2000: 45):

- İşgörenlere yaptıkları işin örgütsel başarı için ne denli önemli olduğunu vurgulamalı,
- İşgörenlerin yeteneklerini belirleyerek bunların gelişimi için nelere ihtiyaç duyduklarını belirtmeli,
- İşgörenlerin bireysel bakış açısının yanı sıra örgütsel bakış açısına da sahip olmaları için onlara rehberlik etmelidir.

Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırma yapan diğer yazarlar Sashkin ve Rosenbach'tır (1993). Dönüşümcü liderlikte vizyon kavramına dikkat çeken yazarlar beş kategoriden oluşan *lider davranış anketi* geliştirmiştir. Bu kategoriler; *açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmadır*. Sashkin ayrıca, dönüşümcü liderleri diğerlerinden ayıran ve sonradan öğrenilebilecek üç temel özellik olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; *kendine güven, güç arzusu ve vizyondur*.

Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderliği altı boyutta ele almıştır. Bunlar; *vizyon oluşturma ve ilham kaynağı olma, davranış modelleri geliştirme, örgütsel amaçlar için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisidir* (Eraslan, 2004: 12).

Dönüşümcü liderlik kavramına 1986 yılında yayımladıkları *Dönüşümcü Liderlik* isimli kitaplarıyla katkıda bulunan Tichy ve Devanna büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle görüşerek dönüşümcü liderin sahip olduğu ayırt edici özellikleri tespit etmiştir. Buna göre dönüşümcü lider (Sheh, 2002: 52, Akt. Erdiş, 2013: 27):

- Kendisini değişimin temsilcisi olarak görmektedir. Kişisel ve profesyonel özellikleri ile örgütsel dönüşüme katkı sağlamaktadır.
- Cesurdur. Risk almayı sevmekte ancak bu konuda temkinli davranmaktadır.
- İşgörenlere inanmaktadır. Onlara yardımcı olabilmek için önce inanmak gerektiğinin bilincindedir. Güçlüdür ancak diktatör değildir.
- İnandığı değerleri açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmektedir. Sözleriyle davranışları uyum içindedir.
- Hata yapmaktan korkmamakta ve hatalarından ders çıkarmaktadır. Yaşam boyu öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi ilke edinmiştir.
- Belirsiz ve kaotik durumlarla başa çıkabilecek yetenektedir.

- Vizyon sahibidir.
- Örgütü bir bütün olarak ele almasını sağlayacak kavramsal yetenekleri geliştirmiştir.
- Mücadelecidir. Zorluklar karşısında sonuna kadar direnç göstermektedir.

### **1.7.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**

Dönüşümcü liderin en belirgin özelliklerinden biri astlarının üstünde kuvvetli etkiye sahip olmasıdır. Astları tarafından güvenilen, hayranlık duyulan ve takip edilen dönüşümcü lider onların yeteneklerini ortaya çıkararak motive olmalarını sağlamaktadır (Erdal, 2007: 32).

Dönüşümcü lider, yaratıcılığa ve yeniliğe büyük önem vererek örgütte reform gerçekleştiren kişidir. Dönüşümcü lider örgüt misyonunda, vizyonunda, stratejilerinde ve faaliyetlerinde değişimi hayata geçirerek astlarını etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Değişimi yönetmek gibi oldukça önemli bir görev üstlenen dönüşümcü liderin kendine has özellikleri mevcuttur. Bunlardan bazıları; duygusal dayanıklılık, risk alma, yenilikçilik, deneyim ve tutarlılıktır (Dümen, 2008: 80).

Yazında yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderin sahip olması gereken çok sayıda özellik belirtilmiş olup bunlardan öne çıkanlar aşağıdaki açıklanmaktadır.

#### **1.7.3.1. Ortak Vizyon Oluşturma**

Vizyon, “sahip olunan değerlerin anlam ve yansımalarıyla zihinde çizilen tablo” (Özden, 1999: 41), “mevcut durumdan hareketle amaçların önceden görülebilmesi” (Lipton, 1996: 85), “bir örgütün geleceğe dönük hedeflerinin belirtilmesi başka bir ifadeyle örgütte arzulanan geleceğin resmedilmesidir” (Senge, 1996: 165).

Dönüşümcü liderlik vizyon kavramı ile geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Buna göre vizyon, dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden biridir (Schermerhorn, 1993: 426).

Shelton'a göre (2002: 8) büyük liderler ne istediklerini bilen ve gelecekte karşılaştıkları muhtemel sonuçları önceden tahmin edebilen, vizyon sahibi ve bu vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece inanmış kimselerdir.

Dönüşümcü liderin başarılı olabilmesi için oluşturulan vizyonun astlar tarafından beğenilmesi ve kabul edilmesi şarttır. Paylaşılan vizyonun sağlayacağı yararlar şu şunlardır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 41):

- Değişimin yönünü belirlemek ve yapılan her işin buna yönelik olmasını sağlamak,
- Değişime uyum sağlamada zorlanan işgörenleri güdülemek,
- Tüm örgüt çalışanlarını ortak bir çatı altında toplayarak örgütsel faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak.

Vizyonun; örgütsel faaliyetlerden elde edilen sonuçlar ve sürdürülebilir başarı ile yakından ilgisi vardır. Sürdürülebilir başarının sağlanması için vizyonun güçlü olması ve elde edilen sonuçların da yüksek düzeyde başarılı olması gerekmektedir. Aksi takdirde ya başarı sürdürülemez olacaktır ya da vizyondan vazgeçilecektir.

Şekil 1.14'te; vizyon ve sonuçlar ekseninde örgütün elde ettiği başarıyı ve alacağı kararları ifade eden bir görsel yer almaktadır.



Şekil 1.14. Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki (Erdiş, 2013: 43)

Sonuç olarak, örgütte paylaşılan vizyon örgüt içindeki ilişkileri etkilemekte ve yeni bir ortak kimlik meydana getirmektedir. Örgütsel vizyona odaklanan işgörenler aynı amaca ulaşmak için birbirlerine kenetlenmektedir. Bu durumun sonucunda örgüt içinde heyecan ve güdülenme artmaktadır (Serinkan, 2008: 74).

### **1.7.3.2. Karizmatik Etkiye Sahip Olma**

Sosyal Bilimler alanında ilk kez 1947 yılında Max Weber tarafından “izleyenlerin üstünde hissedilir bir güce sahip olan ve özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan bir liderlik özelliği” olarak tanımlanan (Brestrich, 1999: 86) karizmanın geçmişi Eski Yunan Uygarlıkları’na kadar uzanmaktadır.

Bass’a göre (1985: 22) karizma, “vizyon ve misyon duygusu oluşturma, güven, saygı ve gurur duyma sürecidir”. Dönüşümcü lider karizmatik özellikler taşımakta ve büyük çaba harcayarak astlarının beklentilerini karşılamaktadır.

Karizmatik özelliklere sahip lider; karşındakileri kolayca etkileyebilmekte, ikna edebilmekte ve onlara güven vermektedir (Güney, 1999: 203). Dönüşümcü liderlikte karizma, astların performanslarını yükseltmede ve bağlılıklarını artırmada kullanılmaktadır (Brestrich, 1999: 92). Bazı araştırmacılara göre dönüşümcü liderlerin başarısının altında yatan ana neden karizmadır. Buna göre karizmatik özellikleri olan lider yüksek bir güce ve izleyenlerin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Astlarının düşüncelerini canlandıran ve onlara ilham kaynağı olan karizmatik lider hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaktadır (Çelik, 2000: 148).

### **1.7.3.3. Etkili İletişim ve Motivasyon**

Maxwell’e göre (1999: 29) lider astlarıyla etkin iletişim kurarak onları örgüt amaçları doğrultusunda motive etmektedir. Yazara göre liderin temel görevi işgörenlerin kendini güçlü, bilgili ve yeterli hissetmesini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. İletişim yeteneği zayıf bir liderin örgütte etkin olması düşünülemez. Liderin astlarını etkileyebilmesi ve dönüşümü gerçekleştirebilmesi için onlarla bilgi ve fikir alışverişi içinde bulunması gerekmektedir. Buna göre paylaşamayan bir mesaja sahip olmanın herhangi bir faydası yoktur.

Brestrich'e göre (1999: 92) dönüşümcü lider ulaşılabilir olmalıdır. Astlarıyla birlikte hareket eden ve onların duygu, düşünce ve isteklerini dikkate alan dönüşümcü lider örgüt içinde motivasyonu en yüksek seviyeye taşımak arzusundadır. Bu gaye ile hareket eden dönüşümcü lider aşağıdaki liderlik tarzlarını sergilemektedir:

- Hedeflerin önemi, değeri ve onlara ulaşabilmek için izlenecek yollar hakkında astları bilgilendirmek,
- Hedefe ulaşabilmek için birlikte hareket etmenin önemi ve her bireye düşen yüksek bilinç duygusunu vurgulamak,
- Astların ödülleriyle ilgili beklentisini oluşturmak, artırmak ve bunların uygun ölçülerde karşılamak.

Astlarını dönüşüme inandırmak ve bu konuda güdülemek dönüşümcü liderin gerçekleştirilmesi gereken önemli bir iştir. Lider bu süreçte sürekli olarak astlarını dinlemekte, onların sorularına cevaplar vermekte, örgüt amaçlarını onlarla paylaşmakta kısacası sürekli ve etkili bir iletişim halinde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlikte motivasyon ve etkili iletişimin önemini Brestrich (1999: 93) şu şekilde ifade etmektedir:

İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar. Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır.

#### **1.7.3.4. Değişimin Temsilcisi Olma**

Değişim, dönüşümcü liderin var olma sebebidir. Örgütte farklılık yaratmak ve onu örgütsel değişimde kullanmak dönüşümcü liderin temel görevleri arasındadır. Örgütte değişimin temsilcisi olan dönüşümcü liderin misyonu, vizyonu ve stratejileri sürekli değişim üzerine kuruludur (Eraslan, 2003: 137).

Dönüşümcü lider örgütte yeni ilke ve normlar oluşturmak zorundadır. Bu köklü değişim örgütün insan kaynakları yönetiminde, politik ve kültürel yapısında reformlar yapılmasını gerektirmektedir (Açıklan, 2000: 39).

Nal'a göre (2003: 69) değişim, statükocu düşünce yapısının tam tersine, farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak esaslarına dayanmaktadır. Buna göre dönüşümcü lider daha önceden hiç uygulanmamış yöntemler üstünde durmaktadır. Lider, problemlerin çözümünde yaratıcı fikirleri desteklemekte, yeni kaynaklar bulmakta ve rutin işlerden uzaklaşmaktadır.

Şimşek ve Aytemiz, (1997: 478) 21. Yüzyılda Liderlik isimli sempozyumda dönüşümcü liderliği aşağıdaki şöyle tanımlamıştır: “Dönüşümcü lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluşturur. Dönüşümcü lider, gerçeğin yaratılmasında katalizör olduğu gibi örgütüne işleri alışılacelmiş geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmayı da öğretir”.

Demirci (1999: 110) dönüşümcü liderin saplantılardan uzak bir lider olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre lider, çevresel faktörlere uygun olarak değişime her zaman hazırdır ve bu değişimi gerekleriyle beraber astlarıyla paylaşmaktadır.

#### **1.7.3.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma**

Dönüşümcü lider; duygularını kontrol altında tutabilen, karşılaştığı zorluklardan yılmayan, cesaret sahibi ve risk alabilen liderdir. Buna göre dönüşümcü lider; olayları kişisel olarak algılamayan, kendi içinde tutarlı, başarıya ulaşmada kararlı ve strese son derece dayanıklıdır (Zel, 1997: 67).

Tichy ve Devanna'ya göre (1986: 81) dönüşümcü lider mantıklı bir şekilde risk alabilen cesur bireydir. Dönüşümcü lider büyük gruplara karşı inandığı fikirleri çekinmeden söyleyebilmekte ve düşüncelerinin arkasında durabilmektedirler. Sağlıklı ve güçlü bir kişilik sahibi olan dönüşümcü lider zorluklara karşı son derece güçlüdür.

Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla mücadele etme, değişime dirençle başa çıkma, yeni bir yapı kurma gibi problemler dönüşümcü liderin sıklıkla karşı karşıya kaldığı zorluklardır. Bunların üstesinden gelmek içinse dönüşümcü lider; cesur ve özgüveni tam bir kişiliğe sahip olmalıdır. Dönüşümcü lider aynı zamanda olası problemleri önceden tahmin ederek onlara karşı tedbirler alan kişidir. Ancak bu sayede örgütsel dönüşümün başarıyla gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır (Eraslan, 2004: 22).

Zorluklar karşısında direnci yüksek olan dönüşümcü lider kriz dönemlerinde soğukkanlılığını korumakta ve olası fırsatları görmektedir. Yaptığı hatalardan ders alarak olayları kendi lehine dönüştüren dönüşümcü lider cesaret sahibidir ve risk almaktan korkmaz (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü lider; ilkeleri ve sınırları yıkan liderdir. O, mevcut sınırların dışına çıkarak örgüt için yeni ilkeler ve sınırlar belirlemektedir. Dönüşümcü lider, alışılmış tutumları değiştirmeye ve yeni yapıyı korumaya çalışmaktadır. Tüm bunların sonucunda örgüt misyonunda, vizyonunda, normlarında ve kültüründe önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Dönüşümcü liderin bu denli önemli değişiklikleri yapabilmesi ancak duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alabilme yeteneği ile mümkün olmaktadır (Şimşek ve Aytemiz, 1997: 478).

#### **1.7.3.6. Yetki Devri ve Güçlendirme**

Liderliğin etkin ve başarılı olabilmesi için vazgeçilebilir olması gerekmektedir. Buna göre örgüt, lidersiz de yoluna devam edebilecek yapıda olmalıdır (Merih, 2000: 9). Bu yapıyı tesis edebilmek için liderin yetki ve sorumluluklarını astlarıyla paylaşması gerekmektedir. Yetki devri, gerek operasyonel gerekse yönetsel sorumlulukların astlarla paylaşılmasıdır (Wells, 1993: 12).

Yetkinin devredilmesiyle güçlendirme kavramı ortaya çıkmaktadır. Güçlendirme; yapılacak bir iş için planlar yapma ve bu planları uygulama sürecinde işgörenlere tam sorumluluk ve yetki vermektir (Brestrich, 2000: 145). Buna göre hiyerarşik olarak en altta bulunanların bile örgütsel kararlara katılmaları söz konusudur. Sonuç olarak lider merkezli değil tüm astların yer aldığı bir takım ortaya çıkmaktadır (Covey, 2000: 119).

Güçlendirmenin en önemli faydaları arasında yapılan işin işgören tarafından benimsenmesi ve işgörenin güdülenmesini sağlamasıdır. Dönüşümcü liderler örgüt ihtiyaç ve hedefleriyle işgörenlerin ihtiyaç ve hedeflerini tespit ederek bunlar arasındaki uyumu sağlamaktadır. Bunun sonucunda hem işgörenlerin hem de örgütün kazandığı bir ortam sağlanmış olmaktadır (Covey, 2000: 119).

Astlarına inanan ve güvenen dönüşümcü lider herkes tarafından ulaşılabilir bir konumda yer almaktadır. Dönüşümcü lider, elinde bulundurduğu gücü ve yetkileri astlarıyla gönüllü olarak paylaşmayı ilke edinmiş kişidir (Byrd, 1987: 40) ve bu



durumun diğerk kademe yöneticiler için de örnek olmasını beklemektedir (Koç, 1999: 41).

Dönüşümcü liderin yetki devri ve güçlendirme çalışmalarını kontrollü bir şekilde ve uygun zamanda yapması gerekmektedir. Aksi halde gereksiz ara kademelerin ortaya çıkması ve bürokrasinin artması ortaya çıkacaktır (Wells, 1993: 16).

Yetki devri ve güçlendirme kavramları teoride pek çok liderlik teorisinde yer almasına rağmen uygulamada fazla yer bulamamaktadır. Güven problemine ve kendisinin vazgeçilmez olduğu düşüncesine kapılan çoğu lider aynı zamanda astların hata yapmasından korkmaktadır. İlerin üzerinde tam bir denetim sağlamaya çalışan lider hem işlerin yavaşlamasına hem de örgüt içindeki motivasyonun düşmesine yol açmaktadır (Arslan, 2003: 143).

#### **1.7.3.7. Esnek Yönetim**

21. yüzyılda çevresel faktörlerdeki değişim baş döndürücü hızda gerçekleşmektedir. İlaveten; değişimin yönü, şiddeti ve miktarı çoğu zaman tahmin edilememektedir. Değişimin kaçınılmaz olduğu bu ortamda örgütler de tehditlerden korunmak, fırsatları yakalamak ve sürdürülebilir büyümeyi elde etmek amacıyla yeni şartlara uyum sağlamak zorundadır. Bu, her türlü kırılğınlıktan ve katılıktan uzak hızlı ve esnek bir yapıyla mümkündür (Eraslan, 2004: 25).

Nelson'a göre (1999: 289) günümüz örgütleri eskiden kalma katı, bürokratik ve kuralcı yaklaşımları bir kenara bırakıp esnek ve hızlı bir yapıya bürünmek zorundadır. Akıllı örgütlerin işgörenleri sert politikalar ve prosedürlerle yıpratmak yerine onların kendi kendilerine doğruyu bulduğu ve uyguladığı esnek politikaları benimsemesi gerekmektedir.

Değişime hazır olmak demek örgütsel prensiplerden taviz vermek demek değildir. Katılaşmaya ve kırılmaya karşı tedbir olan değişim örgütün esnek yapıda olmasıyla son derece yakından ilgilidir. Dolayısıyla değişimle özden uzaklaşma değil özü koruma söz konusudur (Apuhan, 1997: 170).

Dönüşüm sürecinde örgütün her kademesinde aktif olarak yer alan dönüşümcü lider süreci sistematik bir şekilde yapılandırmakta ve bunu astlarıyla paylaşmaktadır.

Lider ayrıca değişim için örgütün ihtiyaç duyduğu enerjiyi üretmekte ve bunu tüm safhalarda kullanmaktadır. (Aydoğmuş, 2004: 72).

Gebelein'e göre (2002: 23) değişimin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için ona hızlı bir şekilde uyum sağlamak esastır. Değişime gerekli tepkiyi zamanında veren dönüşümcü lider aynı zamanda değişim başlamadan önce yeterli öngörüye de sahip olmalıdır. Yazara göre lider, örgüt içinde öğrenmeye açık bir ortam oluşturarak işgörenleri rekabetin yeni koşullarına çabuk uyum sağlayacak şekilde hazır tutmaktadır.

### **1.7.3.8. Güvenilirlik ve Özgüven**

Başarılı bir güdüleme gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan en önemli özellik güvendir. Duygusal beceriyi temsil eden güven kavramı liderlik sürecinde belirleyici bir unsur olmaktadır. Buna göre işgören ancak güvendiği liderin kararlarına inanmakta, isteklerini hevesle yerine getirmekte ve onunla beraber hareket etmektedir (Zeren, 2007: 62).

Lider, peşinden gidenleri olan kimsedir. İşgörenler ancak güven duydukları kimselerin peşinden gitmektedir. Lidere güvenmek için onu beğenmek şart değildir. Esas olan, liderin söyledikleriyle davranışları arasındaki tutarlılıktır. Etkili bir lider olmak için güvenilir olmak zeki olmaktan daha önemlidir (Yılmaz, 2010: 47).

Liderin başarılı olması karşılıklı güven sayesinde mümkündür. Çünkü güven yoksa risk alınmamakta ve risk alınmıyorsa değişim gerçekleşmemektedir. Değişim olmadan örgütün devamlılığından söz etmek mümkün değildir (Yılmaz, 2010: 48).

Etkin liderlikte bireyler arası güven kadar ihtiyaç duyulan diğer özellik özgüvendir. Özgüveni yüksek olan lider yüksek bir amaca motive olmuştur ve iç kontrol odağına sahiptir. Lider güce ihtiyaç duymakta ve gücü elde ettiği zaman onu astlarına yetki vermede kullanmaktadır. Dolayısıyla güç; özgüven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok enerji kaynağı haline gelmektedir (Açıkalin, 2000: 45).

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda dönüşümcü liderin örgütün köklü değişimlerini gerçekleştirmelerinde son derece önemli aktör olduğu görülmektedir. Bu yüzden dönüşümcü liderlik günümüzün en etkin liderlik biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

#### 1.7.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

1978 yılında yazdığı *Liderlik* adlı eseriyle dönüşümcü liderlik kavramını ilk kez ortaya atan Burns, sonraki yıllarda pek çok yazara ilham kaynağı olmuş ve dönüşümcü liderliğin gelişmesini sağlamıştır. Bu yazarlardan biri olan Bass, 1985 yılında *Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans* isimli eseriyle dönüşümcü liderliğe önemli katkılarda bulunmuştur. Sonraki yıllarda dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar devam etmiş ve dönüşümcü liderliğin dört boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; *karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir* (Bass, 1997: 22).

Yılmaz'a göre (2006: 33) dönüşümcü liderliğin boyutlarından her biri örgütün dönüşümüne katkı yapmaktadır. Buna göre:

- **Karizma**, işgörenlerin örgüte bağlanmasını ve örgütsel misyon ile vizyonu benimsemesini,
- **İlham**, işgörenlerin bilinçlenerek fırsatları değerlendirmesini ve değişen amaçlara motive olmasını,
- **Entelektüel Etki**, işgörenlerin daha çok düşünmesini, farklılıklarının bilincinde olmasını ve kendilerine daha fazla güvenmesini,
- **Bireysel İlgil**, işgörenlerin kişisel gelişimi için onlara cesaret vererek bilgi ve becerilerinin artmasını sağlamaktadır.

##### 1.7.4.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Dönüşümcü liderliğin bu boyutu değerlere, inançlara ve misyona dönük liderin karizmatik faaliyetlerini ifade etmektedir. Buna göre lider; astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün görmekte, onlarla riski paylaşmakta ve onların temel prensip ve değerleriyle uyumlu olmaktadır. Bu tür davranışlarda bulunan dönüşümcü lider astları tarafından hem takdir edilmekte hem de saygı görmektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012: 267).

Karizmatik özelliklere sahip olmak tek başına dönüşümü sağlamada yeterli değildir. Dönüşümcü liderin karizmatik liderden farkı burada ortaya çıkmaktadır. Buna göre dönüşümcü lider işgörenleri güçlendirmekte ve onları mevcut konularından daha

iyi bir noktaya taşımaktadır. Bu durum karizmatik liderlikte birçok zaman liderin taklit edilmesinden öteye gidememektedir (Yavuz, 2008: 54).

İdealleştirilmiş etki boyutunda lider, astlarını bir vizyon etrafında toplayarak onların üstünde daha güçlü bir etki bırakmaktadır (Avolio vd., 1991: 15). Astlarda vizyon ve misyon bilincinin oluşmasını sağlayan lider onların saygınlığını ve güvenini kazanmaktadır (Walumbwa vd., 2005: 245). Bunun sonucunda liderle özdeşleşme ve onun ilgi alanlarına yönelme söz konusu olmaktadır (Scandura ve Williams, 2004: 458).

Goffee ve Jones (2005: 89) liderin, astlarını etkilemek için kendisinde dikkat etmesi gereken iki önemli özelliği ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi, liderin verdiği sözlerle davranışları arasındaki uyumdur. Zira lidere olan güven eksikliği vizyona olan bağlılığı azaltmaktadır (Nal, 2003: 56). İkincisi, liderin astlarıyla anlaşmasını ve tüm bireylerle ayrı ayrı ortak paydalarda buluşmasını sağlayacak uygun ortam tesis etmesidir.

Bass ve Avalio (1990) idealleştirilmiş etkinin (karizma) iki alt boyutta incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki olan *davranış* alt boyutunda lider, kendi açısından önemli olan değer ve inançları astlarıyla paylaşmaktadır. Ortak bir amaç duygusuna sahip olmanın önemine dikkat çeken lider kararların ahlaki sonuçlarını da dikkate almaktadır. İkinci alt boyut, *atfedilen idealleştirilmiş etkidir (karizma)*. Buna göre lider astların kendisiyle çalışmaktan gurur duymasını sağlamakta ve takımın çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaktadır. Bu boyutta lider ayrıca, kendine güvenen ve güçlü biri olduğunu sergilemektedir (Karip, 1998: 447).

Karizmatik özelliklere sahip dönüşümcü lider kendine son derece güvenen, zorlayıcı bir amaç ve vizyon duygusuna sahip, geleneksel davranışların dışına çıkabilen, değişimlere açık, çevreye duyarlı ve tutarlıdır (Arıkan, 2001: 300).

Kişiyi özel bir güç olan karizma, bazı yazarlara göre oldukça tehlikeli sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahiptir. Eğer karizmatik lider işgörenleri kendi kişisel çıkarları için kullanırsa bu durum bir felakete yol açabilmektedir. Buna en uygun örnek Adolf Hitler'dir (Erkan, 2002: 40).

### 1.7.4.2. İlham Verici Motivasyon

*Telkinle güdüleme* olarak da ifade edilen dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu işgörenlere ilham vermektir. İlham verme; vizyon oluşturma, oluşturulan vizyonu iletme, astların gayretlerine semboller aracılığıyla yoğunlaşma ve işgörenlere model olma sürecidir (Güney, 2000: 249).

Lider, ilham verirken çeşitli semboller aracılığıyla işgörenlere beklentilerini iletmekte ve bunu yaparken basit yöntemler kullanmaktadır. Bu sayede dönüşümcü lider işgörenlerin kapasitelerinde performans artışı elde etmektedir (Bass ve Avalio, 1990: 118).

İlham verme; astların görevlerinin önemine vurgu yapmayı, takım çalışmasının teşvik etmeyi, beklentilerin yüksek tutulmasını ve söz konusu beklentilerin güven ortamında iletilmesini kapsamaktadır (Bass vd., 2003: 208).

Dönüşümcü lider, işgöreni etkileyerek onların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu denli kabul görmesinde işgörene ilham vermesi ve onun üstünde köklü değişikliklere neden olmasıdır (İşcan, 2006: 160).

Dönüşümcü lider, işgörenin arzu ve isteklerine ilham veren, bu isteklere anlamlar yükleyen, işgörenlerin duygularına ulaşmayı sağlayan bir beceriye sahiptir. Dönüşümcü lider aynı zamanda işgörenlere ahlaki değerler ve daha yüksek hedefler koymaktadır (Celep, 2004: 24).

Dönüşümcü lider, işgörenleri modası geçmiş uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onlara yenilikçi olmaları yolunda teşvik etmeye çalışmaktadır. Bu süreçte onların ihtiyaç duyacakları güven ortamını sağlamaktadır. Dönüşümcü lider ayrıca örgütsel değişimi, özgün fikirleri ve girişimciliği de desteklemektedir (Yavuz, 2008: 60).

Dönüşümcü lider gerektiğinde işgörenlerin beklentisini değiştirebilen liderdir. Lider, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlayacak vizyonun belirlenmesi ve uygulanması konusunda rehberlik görevi üstlenmektedir. Astlarına enerji ve cesaret kaynağı olan dönüşümcü lider etkili konuşmalarıyla onları etkilemektedir. Kriz döneminde iyimser ve sakin tavır sergileyen lider sürekli olarak kontrollü davranmakta ve astların iş yükünü hafifletmektedir. İşgören üzerinde heyecan uyandıran ve onların geleceğe dair

olumlu beklentiler içine girmesini sağlayan dönüşümcü lider örgüt içinde motivasyonu sürekli canlı tutmaktadır (Altun, 2003: 11).

Dönüşümcü lider işgörenleri ilham vererek ve ahlaki değerler sergileyerek etkilemektedir. Bu durumda herhangi bir zorlama söz konusu değildir. Dönüşümcü lider esnek yapıdadır ve farklı düşüncelere açıktır fakat inandığı düşünceleri azimle savunmaktadır. Dönüşümcü lider, başkalarının başarılı olması için gerektiğinde fedakârlıklar yapmakta, bencil bir tutum sergilememekte ve bu durumdan mutlu olmaktadır (Genç, 2000: 97).

#### **1.7.4.3. Entelektüel Etki**

*Zihinsel teşvik* olarak da adlandırılan bu boyut, liderin, işgörenlerin problemlerin yeterince bilincinde olmasını ve onlara farklı açılardan bakarak çözüm üretmesini sağlayacak etkileme sürecidir (Erçetin, 2000: 58).

Dönüşümcü lider işgörenlerin zekâ, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek onların daha girişimci ve üretken olmalarını sağlamaktadır. Önceki dönemlerde liderlik anlayışı işgörene bir şeyler yaptırmaya dayalı iken dönüşümcü liderlikte işgörenlerin kendi amacını belirlemesine, cesur ve dürüst davranmasına ve liderle iyi ilişkiler kurmasına izin verilmektedir (Bass ve Avalio, 1990: 118).

Dönüşümcü lider işgörelere sadece zihinsel olarak değil işe destek olarak da yardım etmekte ve onları motive etmektedir. İlâveten, dönüşümcü lider işgörenlerle tek tek ilgilenmekte, grup ve örgüt amaçları kadar bireysel gelişime de önem vermektedir. Dönüşümcü lider, işgörenleri sürekli daha yüksek bireysel ve örgütsel hedefler konusunda motive etmektedir. Dönüşümcü lider bunları yaparken işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve becerileri ortaya çıkarmakta, kendine güvenmesini sağlamakta ve kendini sürekli geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Celep, 2004: 25).

Zihinsel teşvik yöntemini kullanan dönüşümcü lider, işgörenlerin karşılaştığı problemlerin çözümlerini kavramsallaştırmakta, onların yaratıcılığını, analiz yeteneğini ve performansını hep daha yükseğe ulaştırmaya çalışmaktadır (Gökkaya, 2005: 20).

Gündüz ve Doğan'a (2009: 3) göre dönüşümcü lider problemin çözümünde farklı ve yeni yolları teşvik etmektedir. İşgörenlerin düşüncelerini açıkça ifade edebilecekleri

ortamı tesis eden lider; örgütün entelektüel, yenilikçi ve değişim yanlısı tutumunu sürekli canlı tutmaktadır.

Lunenburg'e (2003) göre dönüşümcü lider, problemleri yeniden yapılandırmayı ve olaylara yeni bakış açılarıyla yaklaşmayı teşvik etmektedir. Örgüt içinde yaratıcılığı teşvik eden lider işgörenlerin hatalarını toplu ortamlarda dile getirmekten kaçınmaktadır. İşgörenlerin fikirlerini özgürce söyleyebilecekleri bir ortam kuran lider, yeni düşüncelerin ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkması için çalışmaktadır (Akt. Töremen ve Yasan, 2010: 30).

#### 1.7.4.4. Bireysel İlgi

Dönüşümcü liderlik davranışının sonuncu boyutu *bireysel ilgidir*. Bireysel ilgi davranışıyla lider; her işgöreni tek başına ele almakta, onun ihtiyaçlarını tespit ederek ona yardımcı olmakta ve kendini geliştirmesini sağlayarak onu motive etmektedir. Bunun sonucunda işgörenden beklenen, performanstaki artıştır. Bireysel ilgide bulunurken liderin dikkat etmesi gereken husus disiplini terk etmemektir (Bass ve AVALIO, 1990: 119).

Astların kişisel gelişimlerini sağlamak amacıyla lider danışmanlık ve eğitimlik rollerine bürünmektedir. Buna göre lider, astlarının gelişmesini için sürekli olarak fırsatları kollamakta, onları motive etmekte ve cesaretlendirmektedir. Bireysel ilgi davranışları kapsamında lider astların (www.mindgarden.com, Akt: Çalikoğlu, 2004: 50):

- Her birini ayrı bir birey olarak ele almakta ve onları samimiyetle dinlemekte,
- İlgi alanlarını, ihtiyaç, yetenek ve hedeflerini dikkate almakta,
- Eğitim ve gelişimiyle yakından ilgilenmektedir.

Bireysel ilgiye önem veren dönüşümcü lider işgörene yeteneklerine uygun çeşitli görevler vermektedir. Görevlerin yerine getirilmesinde bir gözlemci gibi davranan dönüşümcü lider işgörenin yardıma ihtiyacı olduğu durumlarda bile ona kontrol edildiği izlenimini vermemektedir (Gökkaya, 2005: 20).

Bireysel ilgi davranışları türlü şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bunların en önemlilerinden biri iyi yapılmış iş için teşekkür etmektir. Burada önemli olan işin çok

önemli olması değil iyi yapılmış olmasıdır. Günlük işlerini titizlikle gerçekleştiren işgören eğer bu tutumundan dolayı takdir edilirse işgörenin daha büyük işleri gerçekleştirebileceğine olan inancı da artacaktır (Bass, 1985: 82). Dolayısıyla, dönüşümcü liderin işgörene destek olması, onu yakından tanınması ve gelişimini sağlaması işgörenin özgüveninin yükselmesine sebep olmaktadır. Liderin davranışları sonucunda kendini özel hisseden birey sonuçta daha üretken ve örgütüne daha bağlı olmaktadır (Yavuz, 2008: 62).

Bireysel ilgide bulunmanın bir başka yöntemi işgörenin hatalı veya zayıf olduğu yönleri yapıcı bir şekilde dile getirmektir. Buradaki temel amaç işgöreni eleştirmek değil geliştirmektir. Bunun için işgörenin yeteneklerine uygun özel görevler vererek hem kendini geliştirmesini sağlamak hem de özgüvenini yükseltmek gerekmektedir (Çalikoğlu, 2004: 50).

Tablo 1.9'da dönüşümcü liderliğin boyutları ve her boyut için olması gereken dönüşümcü liderlik davranışları gösterilmektedir.

**Tablo 1.9.** Dönüşümcü Liderliğin Boyutları (İnci, 2001: 47)

<b>İdealleştirilmiş Etki (Karizma)</b>	<b>İlham Verici Motivasyon</b>	<b>Zihinsel Teşvik</b>	<b>Bireysel İlgi</b>
İşgörenlerde paylaşılan bir misyon ve sahiplik duygusu yaratır.	İşgörenlerin belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerine ikna eder	İşgörenlere sahip oldukları fikirleri tekrar gözden geçirmeleri için cesaret verir	İşgörenlerin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirler
İşgörenlere sahip olunan amacı aşılır.	Uygulamalar için bir örnek oluşturur.	Geçmişteki tecrübeleri bugünkü problemlere uyarlar	İşgörenlerin mutluluk ve refahı ile ilgilenir
İşgörenlerin arzu ve isteklerini dikkate alır.	Bazı olumsuzlukları ortadan kaldırarak beklentileri yükseltir.	Örgüt içi tartışma ortamı oluşturur	İşgörenlerin yetenek ve ihtiyaçlarına bağlı projeleri belirler
Üst düzeyde yaşanan krizleri belirler.	Etkinliklerin anlamını işgörenlere açıklar.	İşgörenleri problemleri tekrar gözden geçirmeleri için teşvik eder	İşgörenlere yetenekleri ve ihtiyaçları ile orantılı özgürlük verir
Kritik durumlarda grubun tansiyonunu dengede tutar.	Gelecek için iyimser ve uygulanabilir fikirler geliştirir.	İşgörenleri hızlı düşünebilmeleri için teşvik eder.	İşgörenlere çift yönlü fikir alışverişini için cesaret verir



Tablo 1.9'un devamı

		İşgörenleri problemlere farklı açılardan bakmaya teşvik eder.	İşgörenlere mesleki formasyonlarını geliştirici olanaklar sağlar.
		Fikirlerin saçma bile olsa dinlemesini sağlar	

### 1.7.5. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Örgütte görev yapan yöneticilerin dönüşümcü lider olabilmek için başarması gereken bazı görevler vardır. Yazında dönüşümcü liderlik süreciyle ilgili pek çok araştırma mevcut olup bunların en önemlilerinden biri Bennis ve Nanus'a (1985) aittir. Araştırmacıların beş yıl süren çalışmaları sonucunda vardıkları üç safhadan oluşan ortak liderlik süreçleri şu şekildedir (Yukl, 1989: 360):

- Değişimin gerekli olduğunun belirlenmesi ve kabullenilmesi,
- Yeni bir vizyonun yaratılması,
- Değişimin benimsenmesi.

#### 1.7.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Değişen çevre koşulları örgütler için tehditler oluşturmakta ve bunlara karşı önlem almak gerekmektedir. Bu aşamada örgütün değişim ihtiyacını ilk tespit etmesi gereken kişi dönüşümcü liderdir. Lider, değişim ihtiyacını belirledikten sonra bu durumu üst yönetimde yer alanlarla paylaşmaktadır. Eğer örgütün olağan işlerinde bir sorun yaşanmıyorsa ve örgütün genel durumu kötü değilse değişime karşı direnç söz konusu olabilmektedir (Zel, 2001: 72).

Örgüt kriz dönemindeyken de değişime karşı direnç söz konusu olabilmektedir. Buna göre değişimin gerekliliğini ortaya koyarken lider, zamanlamaya çok dikkat etmelidir. Lider, değişim için örgütsel performansın, verimliliğin, pazar paylarının ve müşteri tatmininin olumlu seyrettiği bir dönemi seçmelidir (Serinkan, 2003: 58).

İşgörenlerin değişime karşı duyarlılıklarını artırmak değişim sürecinin başarıyla gerçekleşmesi için son derece önemlidir. Bunu sağlamak için lider bazı yollara başvurmaktadır. Bunlar (Tichy ve Devanna, 1986: 53, Akt. Sevinç, 2004: 39):

- **Lidere Meydan Okuma:** Buna göre dönüşümcü lider örgütte meydan okumanın gerçekleşebileceği bir ortam sağlamaktadır. Güçlü lider olabilmek için astları dinlemek kaçınılmazdır. Farklı düşünceleri dinleyen lider bu düşüncelere katılmasa bile astlarına cesaret vermeyi sürdürmektedir.
- **Dış Şebeke Geliştirme:** Örgüt içinde olduğu gibi lider, örgüt dışından gelecek farklı düşüncelere de açıktır. İşgörenlere yeni bakış açıları kazandırmak amacıyla lider farklı iş kolları ile olan ilişkileri desteklemektedir.
- **Diğer Örgütlere Yapılan Ziyaretler:** Örgütün başarısı ne kadar çok olursa olsun farklı örgütlere yapılan ziyaretler önem taşımaktadır. Buna göre lider; teknik ve yönetici pozisyonlarındaki takım arkadaşlarıyla birlikte gerek yurt içi gerekse yurt dışı ziyaretler gerçekleştirerek astların kıyaslama yapmasını sağlamaktadır.
- **Yönetim Süreci:** Eski yöntemlerin geçerliliğini yitirdiği bir ortamda köklü değişimleri gerçekleştirmek dönüşümcü liderin görevidir. Astlar her ne kadar değişimi kabul etseler de duygusal olarak değişime karşı bir tavır takınabilirler. Bu durumu aşmak için değişimin gerekliliğini ortaya koyacak sarsıcı bazı olayların olması gerekmektedir. Liderin bu durumda yapması gereken astlarını değişim konusunda ikna etmek ve onları cesaretlendirmektir. Bunun sonucunda bazı eski alışkanlıklar terk edilmek zorunda kalacaktır.

#### 1.7.5.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

İlk safhanın tamamlanmasının ardından lider, astlarının da fikirlerini alarak ortak vizyon belirlemektedir. Oluşturulan yeni vizyonun tüm işgörenlere rehberlik etmesi gerekmektedir. Buna göre vizyon hem örgütün izleyeceği yönü hem de varılacak hedefi açıkça göstermelidir (Doğan, 2005: 112).

Vizyon belirlenirken dikkat edilmesi gereken vizyonun esnek yapıda olmasıdır. Vizyon belirleme süreci sadece tek seferlik bir çalışma olmayıp değişen iç ve dış çevre

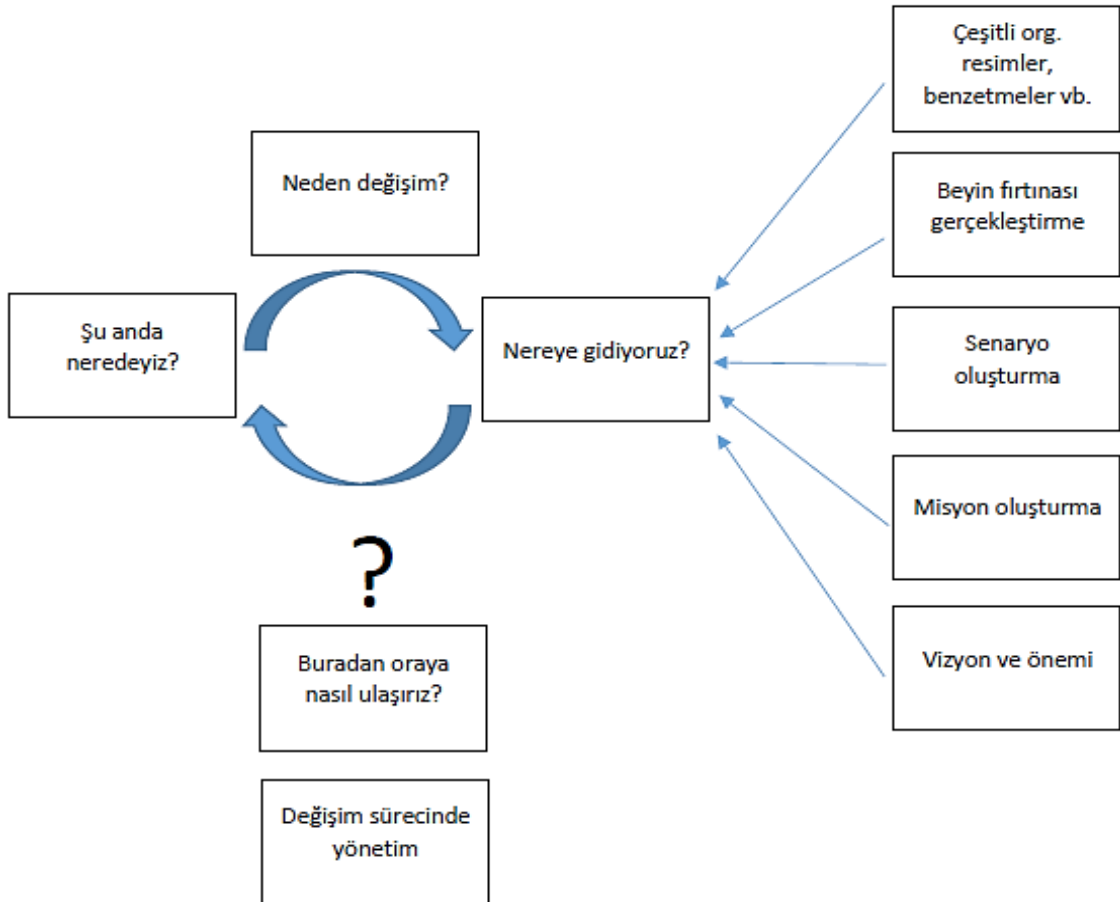
koşullarına uyum sağlayabilmek için her seferinde yenilenmelidir. Bu bilincin işgörenlere lider tarafından yeterince iyi anlatılması gerekmektedir (Eren, 1998: 407).

Vizyon belirlenirken onun ulaşılabilir performans ölçütlerini içermesine dikkat etmek gerekmektedir. Buna göre özellikle başarı oranı yüksek örgütlerde ulaşılması imkânsız hedefler belirlemek vizyonun inandırıcılığını ve çekiciliğini azaltacaktır (Eren, 1998: 407).

Etkili vizyonun şu özellikleri taşıması gerekmektedir (İnci, 2001: 50):

- Hayal edilebilir olmak,
- Arzu edilmek,
- Gerçekleştirilebilir olmak,
- Amacın merkezi konumunda olmak,
- Esnek olmak,
- İletilebilir olmak.

Şekil 1.15'te paylaşılan vizyon oluşturma süreci gösterilmektedir.



Şekil 1.15. Paylaşılan Vizyon Oluşturma Süreci (İnci, 2001: 51)

### 1.7.5.3. Değişimin Benimsenmesi

Özellikle büyük ölçekli örgütlerde, dönüşümcü lider değişimi benimsetebilmek için üst düzey yöneticilerin ve kritik pozisyonlarda görev yapanların hatta örgüt dışından sürece olumlu etki edebilecek kişilerin yardımına ihtiyaç duymaktadır. Değişim süreci başladığında bunu iyi yönetmek oldukça önemlidir. Bunun için lider; özel çalışma gruplarından, planlama toplantılarından, yeniden örgütlenme faaliyetlerinden, ödül ve terfi mekanizmalarından faydalanmaktadır (Zel, 2001: 74)

Dönüşümcü lider, örgütte meydana getirdiği değişiklikleri kurumsallaştıran kişidir ve liderin dikkat etmesi gereken bazı hususlar söz konusudur. Bunlar (Serinkan, 2003: 59):

- Değişim sürecinde yaşanan aksaklıkları gidermek için iyi işleyen bir geri besleme sistemi kurmak,
- Değişimin zaman alıcı bir iş olduğunu bilerek sabırlı olmak,
- Değişim sürecinde işgörenlerin dikkatini çekebilmek için ödüllendirme yöntemini uygulamaktır.

Hersey ve arkadaşlarına (2001) göre değişimin benimsenmesi için liderin izlemesi gereken adımlar şunlardır (İşcan, 2002: 134):

- Yeni vizyonun ihtiyaç duyduğu inanç ve değerleri örgüte yerleştirmek,
- Yeni vizyonu gerçekleştirmek ve yeni inanç ve değerlerin örgüte egemen olmasının sağlamak maksadıyla destekleyici yapı, strateji ve sistemleri tasarlayıp bunları uygulamak,
- Değişime uyum sağlayamayan astları tespit ederek bunları, özellikle yönetici pozisyonunda görev yapanları, uygun olanlarla değiştirmek,
- Dönüşümün verimli bir şekilde gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan eğitimleri gerçekleştirmek,
- Yeni inanç ve değerlere uyumlu olacak şekilde bir ödüllendirme sistemi kurmak.

### 1.7.6. Dönüşümcü Liderlik Stratejileri

Örgüte yeni bir yön vermeyi arzulayan dönüşümcü lider bu doğrultuda misyon ve vizyon kavramlarını yeniden belirlemek, astların düşünme ve iş yapma biçimlerini değiştirmek, sürekli gelişimi ve eğitimi örgüte yerleştirmek gibi önemli görevleri yerine getirmektedir. Dönüşümcü lider ayrıca astların süreci çok iyi bir şekilde anlamasını ve benimsemesini sağlamaktadır. Tüm bunları yaparken liderin dikkat etmesi gereken dönüşüm sürecinin örgütün stratejik yönetim süreciyle uyumlu olmasıdır (İnci, 2001: 42).

Dönüşümcü liderin başarılı olabilmek için sahip olması gereken üç temel strateji vardır. Bunlar (Zel, 1997: 69):

- **Vizyon sahibi olmak**, sahip olduğu vizyonu astlarıyla paylaşmak ve onlarla sürekli bir iletişim içinde olmak,
- **İşgörenlerin ihtiyaçlarını belirlemek**, onlara karşı duyarlı olmak ve bu şekilde işgörenlerin motive olmalarını sağlamak,
- **Güçlü değerlere sahip olmak**, astlarına verdiği sözleri yerine getirmek, onlara karşı tutarlı bir şekilde davranmaktır.

Yukl (1989: 356), etkin bir dönüşümün gerçekleşmesi için liderin başvurabileceği yöntemleri şu şekilde sıralamıştır:

- Organizasyon yapısını ihtiyaçlara göre yeniden tasarlamak,
- Sistemleri ve iş yapma yöntemlerini yeniden belirlemek,
- Yapılan işlerde kolaylıklar bulmak ve onları uygulamak,
- Örgüt içi motivasyonu artırmak amacıyla geçmiş hikâyelerden ve efsanelerden yararlanmak,
- İnanç, felsefe ve düşünceleri yazılı hale getirerek kalıcı olmalarını sağlamak.

Yukl (1989: 289) ayrıca dönüşümcü liderin izleyebileceği bir davranış rehberi de oluşturmuştur. Buna göre dönüşümcü lider:

- Açık ve ilgi gören bir vizyon oluşturmak,
- Vizyona ulaşmak için stratejiler geliştirmek,
- Vizyonun astları tarafından yeterince anlaşılmasını sağlamak,
- Kendine güvenmek ve iyimser olmak,

- Astlarına güven duymak ve onların bunu bilmesini sağlamak,
- Kısa vadede elde edilen başarılarla vurgular yaparak astlar arasında güven duygusunu pekiştirmek,
- Elde edilen başarıları ödüllendirmek,
- Önemli değerlere vurgu yapmak,
- İhtiyaçlar doğrultusunda örgüt kültürünü değiştirmek, geliştirmek veya yeniden tasarlamak,
- Astların duygularını etkileyebilmek amacıyla değişimle ilgili toplantılar, organizasyonlar veya törenler düzenlemek.

### 1.7.7. Sahte Dönüşümcü Liderlik

İlk olarak Bass ve arkadaşları (1996: 28) tarafından kullanılan *sahte dönüşümcü liderlik* kavramı istenilmeyen amaçlara ulaşabilmek için astları kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Sahte dönüşümcü lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için gücünü olumlu yönde kullanan gerçek (otantik) dönüşümcü liderle benzer davranışlar sergilemekte ve bu yüzden ayırt edilmesi oldukça güç olmaktadır (Yıldız, 2013: 79).

Sahte dönüşümcü lider etik davranışlar sergilememektedir. Eğer bir lider sahip olduğu dönüşümcü liderlik vasıflarını kişisel çıkarları için kullanıyorsa ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi için kaygı duymuyorsa sahte dönüşümcü lider olarak adlandırılmaktadır (Parry ve Thompson, 2002: 81).

Dönüşümcü liderliğin karanlık yüzünü temsil eden (Bass vd. 1996: 28) sahte dönüşümcü lider örgüt için yıkıcı etkiye sahip olabilmektedir. Astlarını yanlış yönlendirerek kontrol altında tutmaya çalışan sahte dönüşümcü lider zaman içinde çelişkili ve sorunlu davranışlar sergilemektedir (Dashborough ve Ashkanasy, 2002: 619).

Sahte dönüşümcü liderin esas hedefi güce sahip olmak ve bunu elinde tutmaktır. Kişisel çıkarlarını her zaman örgüt çıkarlarının üzerinde tutan bu lider güvenilir değildir (Akiş, 2004: 386).

Celep (2004: 95) sahte dönüşümcü liderin davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir:

- Yapılmakta olan veya yapılması planlanan işle ilgili hiçbir fikri olmasa bile astlarına karşı kendine güvenen bir tavır sergilemek,

- Bazı projelere istemeyerek de olsa onay vermek fakat projelerin başarıya ulaşmaması için gizliden çaba göstermek,
- Topluluk içinde açıkça desteklediği fikirleri aslında kabul etmemek,
- Örgüt içinde uzlaşî kültürünü açıktan desteklemek fakat gizliden gizliye buna engel olmak,
- Astlarını, gerçekleştirebilecek vizyonlar yerine ulaşılması imkânsız hayallere inandırarak kandırmak,
- Aldatıcı ve hileli davranışlar sergilemek,
- Anlattıklarıyla yaptıkları çelişmek,
- Astlarına karşı kolayca yalan söyleyebilmek ve onları kandırabilmek.

Tikici'ye (2005: 204) göre gerçek ve sahte dönüşümcü lider arasındaki belirgin farklılıklar şöyledir:

- Astlarının elde ettiği başarıları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak,
- Güce ve başarıya aşırı derecede düşkün olmak,
- Çevresini kandırmakta ileri gidip bazen kendini bile yetenekli olduğuna inandırmak,
- Yanılgılara, hatalara ve önyargılara sebep olmak,
- Asılsız bir şekilde başarı hikâyeleri üretip çevresini etkilemeye çalışmak.

Barling ve arkadaşları (2008: 858) gerçekleştirdikleri bir araştırmada astların sahte dönüşümcü lider ile ilgili olarak bazı kanaatlere vardıklarını öne sürmüştür. Buna göre eğer lider korku algısını yüksek tutmaya çalışıyorsa, aşırı derecede itaat ve bağlılık bekliyorsa, denetimleri gerçekleştirirken astlarına sert davranıyorsa ve işle ilgili emniyetsiz davranışlar sergiliyorsa bu durumda liderin sahte dönüşümcü lider olduğu kanaati ön plana çıkmaktadır.

Kumar'a (2007: 6) göre dönüşümcü liderin karizması bazı durumlarda tehlikeli olabilmektedir. Gücün giderek büyümesi onu kontrol etmeyi zorlaştırmakta ve güç zehirlenmesine sebep olabilmektedir. Yazara göre güvensiz çevre koşullarından etkilenen bazı işgörenler körleşmekte ve bu durum sürdürülebilir örgütsel değişime engel olmaktadır. Gerçek dönüşümcü liderlik özellikleri bu durumda ortaya çıkmaktadır. Buna göre gerçek dönüşümcü lider, elinde tuttuğu gücü örgütsel menfaatler için kullanan kişidir. En zorlu koşullarda bile etik değerlerden taviz vermeyen gerçek dönüşümcü liderin aynı zamanda şeffaf olması gerekmektedir.

Nichols'a (2008: 35) göre gerçek dönüşümcü lider etik ilkelere bağlıdır ve dönüşümcü liderliğin boyutlarına uygun davranışlar sergilemektedir. Başkalarını kandırmaya yatkın sahte dönüşümcü lider koşullara göre politik davranışlar sergileme eğilimindedir. Gerçek dönüşümcü lider örgütün ve astların çıkarlarına hizmet eden vizyonu benimsemekte iken sahte dönüşümcü lider vizyonu kendi çıkarlarına hizmet edecek doğrultuda benimsemekte ve bu uğurda başkalarını feda etmekten kaçınmamaktadır. Benzer bir durum motivasyon konusunda da geçerlidir. Buna göre sahte dönüşümcü lider sahip olduğu ilham verme yeteneğini yine kişisel amaçlarına hizmet etmekte kullanmaktadır.

Roberts'a (2005: 47) göre gerçek dönüşümcü lider ticaret gemisi kaptanına, sahte dönüşümcü lider ise korsan gemisi kaptanına benzemektedir. Yazara göre gerçek dönüşümcü lider, astlarının içindeki iyi yönler odaklanmaktayken sahte dönüşümcü lider tam tersine kötü yönler odaklanmaktadır. Buna göre sahte dönüşümcü liderin *bireysel ilgi* boyutunu neredeyse hiç uygulamadığı görülmektedir.

Gerçek dönüşümcü lider astlarıyla samimi diyaloglar gerçekleştirmekte ve onlara rahat edebilecekleri bir tartışma ortamı sunmaktadır. Sahte dönüşümcü lider ise astlarının gelişmemiş farkındalık duygularından yararlanarak örgüt içinde kendisine karşı oluşabilecek olumsuz havanın önüne geçmektedir. Gerçek dönüşümcü lider yaşanmış zorlu olaylar üzerinden entelektüel uyarımda bulunurken sahte dönüşümcü lider mantıksız ve gerçek dışı olaylar üzerinden örnekler vererek ve astlarının düşüncelerini önemsemeyerek kendi fikirlerini onlara dayatmaktadır (Nichols, 2008: 35). Sahte dönüşümcü lider görünüşte doğru şeyler yapsa da söz konusu kendi çıkarları olduğunda yaptığı işten vazgeçmektedir. Büyük problemleri görmezden gelen sahte dönüşümcü lider ise daha çok günlük rutin işlerle meşgul olmaktadır (Celep, 2004: 99).

Gerçek ve sahte dönüşümcü liderlerin özellikleri tablo 1.10'da karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.



**Tablo 1.10.** Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri (Boyett, 2008: 33, Akt. Yıldız, 2013: 93)

<b>Gerçek Dönüşümcü Lider</b>	<b>Sahte Dönüşümcü Lider</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Evrensel kardeşlik duygusunu benimsemek,</li><li>• Etik politika ve işlemleri uygulamak,</li><li>• Kalıcı iş ahlâkı kurmak,</li><li>• Yüksek etik standartları olan örgütsel iklim oluşturmak,</li><li>• İşgörenlerin ideali olmaya çalışmak.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Biz (iyiler) ve onlar (kötüler) ayrışması yapmak,</li><li>• İşgörenlerin başarısız olmasına yol açacak şekilde baskı kurmak,</li><li>• Güç ve başarı için hayaller üretmek,</li><li>• İşgörenlerden güven istemesine rağmen güven vermeyen fakat gösterişli davranışlarda bulunmak,</li><li>• İşgörenlerin kahramanı haline gelmeye çalışmak.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgörenlerin içindeki uyum, iyi iş çıkarma ve hayırseverlik gibi en iyi duygulara yoğunlaşmak,</li><li>• Grup, örgüt ve toplum tarafından başarılabilecek güzel şeylerle ilgilenmek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgörenlerin içindeki en kötü şeye odaklanmak,</li><li>• Sıklıkla yalan söylemek ve karşısındakileri aldatmak,</li><li>• Genelde herkesin yararına çalışıyormuş izlenimi vermek, özelde ise kendi yararına çalışmak.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soru sorup varsayımda bulunması için astlarını cesaretlendirmek,</li><li>• Sorulara daha yaratıcı çözümler bulmaya çalışmak,</li><li>• Konuyla ilgili kişileri ikna etmek,</li><li>• Mantıklı söylemlerde bulunmak.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedenleri görmezlikten gelmek ve baskıyı artırmak,</li><li>• Başkalarının fikirlerini çalmak ve onları günah keçisi ilan etmek,</li><li>• Gerçeklerden ziyade söylentilere değer vermek,</li><li>• İşgörenleri görmezlikten gelmek ve mantıksız söylemlerde bulunmak.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Her işgöreni bir birey olarak kabul edip onun gelişimi için fırsatlar sunmak,</li><li>• İşgörenleri lidere dönüştürmeye çalışmak,</li><li>• İşgörenlerin yeteneklerini artırmaya çalışmak,</li><li>• Başkalarına hizmet etmek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgörenlerin bağımlılığın sürdürmeye çalışmak,</li><li>• Körü körüne itaat beklemek,</li><li>• İşgörenler arasında rekabet ortamı oluşturup onların gruplaşmasını sağlamak,</li><li>• İşgörenlerle ebeveyn – çocuk ilişkisi kurmaya çalışıp bencilce güç kullanmak.</li></ul>

### **1.7.8. Dönüşümcü Liderliğin Örgüte Sağladığı Faydalar**

Başarılı bir şekilde uygulanan dönüşümcü liderliğin hem örgüte hem de işgörelere büyük faydaları vardır. Berber (2000: 45) söz konusu faydalar aşağıda ifade edilmiştir (Akt: Erdiş, 2013: 61):

- **Örgütsel İmaj Etkisi:** Dönüşümcü liderlik uygulamaları örgüte, işgörelere, müşterilere ve tedarikçilere olumlu yönde etki etmekte ve bu

durum rekabet ortamında örgütün elini güçlendirmektedir. Ortak amaç için motive olmuş astlar hem kendilerini geliştirmekte hem de örgütün gelişmesine katkı sağlamaktadır.

- **İşe Alınma Etkisi:** Karizmatik, iletişim becerileri güçlü, iyimser, başarılı ve dinamik bir liderin iş başvurusu için gelen adaylar üzerinde pozitif etkisi olmaktadır. Buna göre daha ilk andan itibaren takım ruhu, iyimserlik, kendini geliştirme ve elinden gelenin en iyisini yapma ilkeleri adaya aktarılmaktadır.
- **Gelişime Etkisi:** Dönüşümcü liderlik kapsamındaki zihinsel teşvik boyutu ile örgüt içindeki yardımlaşma kültürü ve takım ruhu bilinci artmakta; bu durum toplam verimin beklenenden daha yüksek olmasını sağlamaktadır.
- **Eğitime Etkisi:** Dönüşümcü lideri örnek alan astlar ve yöneticiler sürekli olarak hem kendilerini hem de başkalarını geliştirmek istemektedir. Bu durum örgüt içinde arzu edilen sürekli gelişimin oluşmasını sağlamaktadır.
- **İş Tasarımına ve Görevlendirmeye Etkisi:** Dönüşümcü liderin her bir işgöreni ayrı olarak ele alması onların yeteneklerinin keşfedilmesine ve kendilerine en uygun görevlerde çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum ne kadar başarılı yönetilirse verimlilik de o ölçüde artmaktadır.
- **Örgütsel Yapıya Etkisi:** Daha çok dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, teknolojinin hızlı değişiminden etkilenen, ürünlerin sürekli yenilendiği bir örgütte değişime ayak uydurabilmek açısından dönüşümcü liderlik büyük öneme sahiptir. Söz konusu uyumun sağlanabilmesi içinse örgüt yapısının esnek olması gerekmektedir.

### 1.7.9. Dönüşüme Direnç ve Nedenleri

Dönüşümcü liderin değişim hareketi süresince karşılaşılabileceği en büyük problemlerden birisi dönüşüme dirençtir. İnsanların doğası gereği alışkanlıklarını koruma eğilimleri vardır. Bu da belirsizliklerle dolu dönüşüm sürecinde bazı aksaklıklara neden olmaktadır. Değişime direncin bir diğer nedeni yeni sistemin gerektirdiği ölçütleri sağlayamama korkusudur. Gerek gizli gerekse açık bir şekilde

ifade edilen direnç hareketini *teknik, politik ve kültürel sebeplere* ayırmak mümkündür (Tichy ve Devanna, 1986: 75).

#### 1.7.9.1. Teknik Nedenler

- **Alışkanlık ve Tembellik:** Yıllardır yaptığı işler rutin hale gelmiş teknik işgörenin davranış şekillerini ve eski alışkanlıklarını değiştirmek istememesidir.
- **Bilinmeyenden Korkma:** Gelecekle ilgili belirsizliklerin varlığı ve geleceği okuma yeteneğinin gelişmemiş olması neticesinde işgörenin korkuya kapılmasıdır.
- **Ölü Yatırım:** Mevcut düzene yatırım yapanların daha iyi bir kazanç sağlama fırsatı sunulmasına rağmen elindekileri kaybedeceği korkusudur.

#### 1.7.9.2. Politik Nedenler

- **Güçlü Ortaklıkların Oluşturacağı Tehdit:** Eski işgörenlerin oluşacak yeni düzendeki güçlü ortaklıkları kendileri için bir tehdit olarak görmesidir.
- **Kıt Kaynakların Oluşturduğu Yatırım Korkusu:** Yeterli olmayan kaynakların getirdiği ve örgütsel kararlara etki edebilecek düzeyde bazı ekonomik ve politik güçlükler söz konusudur. Bu durum aynı zamanda değişime karşı direnci tetiklemektedir.
- **Liderin Geçmiş Hataları:** Önceki yıllarda denenmiş fakat başarılı olamamış bazı uygulamalar neticesinde lidere karşı güvenin zayıf olması ve liderin başarısız olacağı korkusudur.

#### 1.7.9.3. Kültürel Nedenler

- **Kültürel Filtreler:** Değişimin farklı bir kültürden gelen lider tarafından gerçekleştirilmesi durumunda bazı işgörenlerin bu duruma tepki göstermesidir.

- **Geçmişe Özlem:** Geçmişin zaten geçmişte kalması fakat geleceğin pek çok belirsizlikler içermesi durumudur. İşgörenler geçmişe baktıklarında kendini daha güvende hissetmektedirler. Bunun sebebi, geçmişin artık bilinen ve zarar veremeyecek bir yapıda olmasıdır.
- **İklim Eksikliği:** Dönüşüm sürecinin başarılı olabilmesi için örgütte bu yönde bir iklimin oluşması gerekmektedir. Eğer dönüşüm ihtiyacı örgüt içinde yaygın olarak benimsenmemişse dönüşüme direnç söz konusu olabilmektedir.

### 1.7.10. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Araştırmalar

Aksel (2018) Samsun'da görev yapan 493 öğretmen aracılığıyla gerçekleştirdiği çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini araştırmıştır. *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* isimli çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin motivasyonları; okul müdürleriyle çalışma süresine, bransa ve okul büyüklüğüne göre farklılaşmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Buil ve arkadaşları (2018) İspanya'da görev yapan 323 otel çalışanı aracılığıyla gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderlikle bireysel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality* isimli çalışmada, dönüşümcü liderlikle bireysel performans arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın kısmi olarak aracılık ettiği; dönüşümcü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın tamamen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Uysal ve arkadaşları (2012) Isparta'da 499 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada liderlik özelliklerinin üretkenliğe etkisini araştırmıştır. *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* isimli araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin iş üretkenliğini artırdığını tespit etmiştir.

Lutfi (2018) Endonezya’da görev yapan 77 şirket çalışanı aracılığıyla gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderliğin bireysel performansa etkisinde motivasyonun aracılık etkisini araştırmıştır. *A Transformational Leadership and It’s Implication On Employee Performance Through Organizational Culture and Motivation* isimli çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik performansa motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak etki etmektedir ve dönüşümcü liderlik örgüt kültürü aracılığıyla bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Akbolat ve arkadaşları (2013) Sakarya’da görev yapan 452 sağlık çalışanı aracılığıyla gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik özelliklerinin sağlık çalışanlarının motivasyonuna ve duygusal bağlılıklarına olan etkisini araştırmıştır. *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi* isimli çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik özellikleriyle işgörenlerin motivasyonu ve duygusal bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Pradhan ve arkadaşları (2018) Hindistan’da görev yapan 480 bilişim teknolojisi çalışanı aracılığıyla gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlikle işgörenlerin bağlamsal performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmiştir. *Transformational Leadership and Contextual Performance Role of Integrity Among Indian IT Professionals* isimli çalışmada ayrıca, dönüşümcü liderlikle bağlamsal performans arasındaki ilişkide dürüstlüğün aracılık etkisinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM: BİREYSEL PERFORMANS

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri insan kaynağıdır. Bunun en büyük göstergelerinden biri aynı örgütün farklı kişilerce işletilmesinin ardından elde edilen başarı veya başarısızlıklardır. Tepe yöneticilerden en alt seviyede yer alan işgörene kadar tüm çalışanlar örgütün insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Her örgütün ortak amacı, elindeki kaynaklardan en fazla verimi elde etmektir. Aşağıda, örgütler için hayati öneme sahip unsurlardan biri olan bireysel performans anlatılacaktır.

### 2.1. Bireysel Performansın Tanımı

Kökeni Fransızca olan performans kavramının tanımı Türk Dil Kurumuna göre “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma veya uygulama hareketidir” (www.tdk.gov.tr, 18.03.2018).

Bireysel performans, “genel anlamda önceden belirlenmiş bir amaca yönelik yapılan planlar doğrultusunda elde edilenleri kalite ve kantite açısından belirleyen kavram” (Songur, 1995: 1), “belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen etkinliklerin hedefe giden yoldaki ilerleme düzeyi” (Akal, 1992: 53), “bir örgütte çalışan işgörenlerin belirli bir zaman dilimi sonucunda kendilerine verilen görevleri yerine getirme derecesi (Sabuncuoğlu, 1991), “önceden belirlenmiş birtakım koşullara göre verilen işin yerine getirilme derecesi” (Bingöl, 2003: 322), “bir işgörenin belli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevleri yerine getirmede elde ettiği sonuçlardır” (Özgen vd., 2005: 227). Buna göre eğer işgörenin elde ettiği sonuçlar olumluysa görev ve sorumluluklar başarıyla yerine getirilmiş olmaktadır. Aksi takdirde işgörenin performansı başarısız olarak ifade edilmektedir.

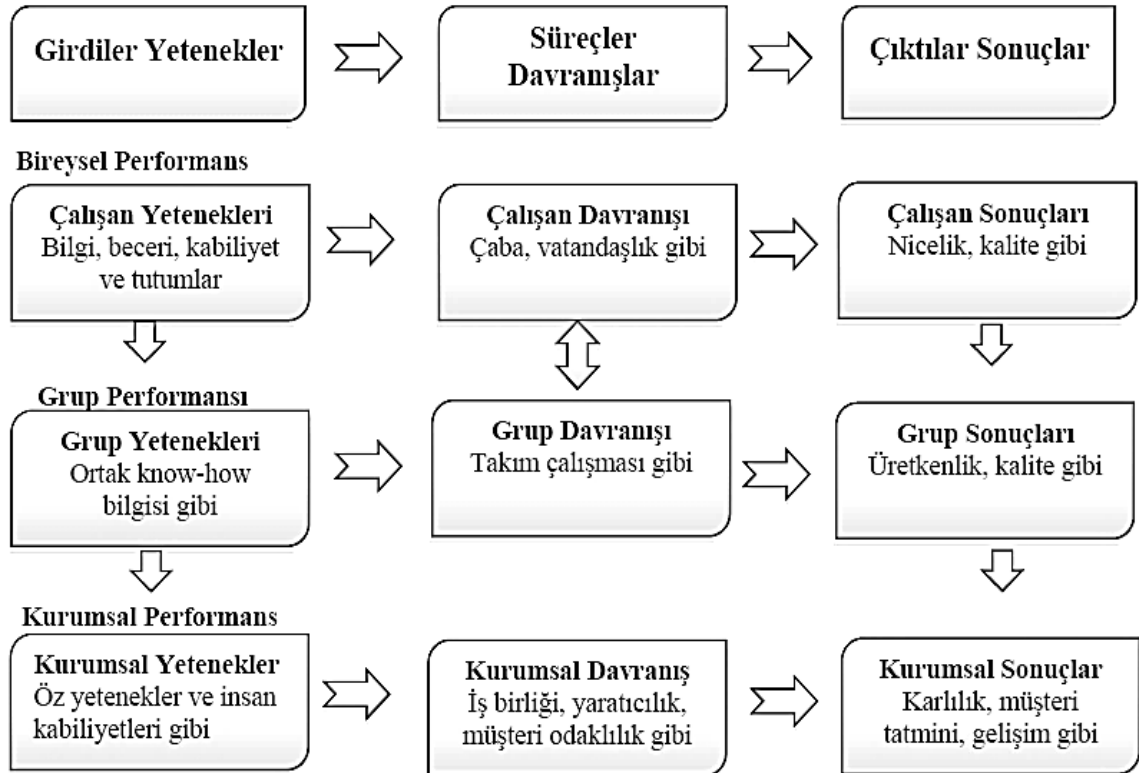
Buna göre bireysel performans, belirli bir zaman dilimi içinde işgörene verilen nitel veya nicel görevlerin önceden belirlenmiş ölçütlere göre yerine getirilme düzeyidir.

Bireylerin gösterdiği performans örgütün etkinliği ve sürekliliği için oldukça önemlidir. Örgütün performansı doğrudan işgören performansına bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 283).

Şentürk (2004: 23), hedefe ulaşmak için gösterilen performansın tek başına başarı ölçütü olarak kabul edilemeyeceğini; hedefe ulaşmak için aynı zamanda kaynakların verimli kullanılmasının ve iş yapma biçiminin doğru olmasının gerektiğini ifade etmektedir.

Barutçugil (2002: 47), sadece işe yönelik görevlerin değil aynı zamanda işe yönelik olmayan görevlerin de performansı etkilediğini öne sürmektedir. Yazara göre yardımsever ve istekli olmak, örgüt kültürüne bağlı olmak, disiplinli olmak, müşteriyle empati kurmak ve takım çalışmasına yatkın olmak işe yönelik olmayan fakat başarıyı beraberinde getirecek bazı önemli özelliklerdir.

Performans; çeşitli faktörlere göre değişen, birbiriyle bağlantılı veya farklı etmenlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Performans; örgütün stratejik hedefleri, yapılan işin sonuçları, müşterilerin memnuniyet derecesi ve ekonomik göstergelerle yakın ilişki içindedir (Bates ve Holton, 1995; Akt: Öztürk, 2008: 12). Şekil 2.1’de Shields (2007) tarafından geliştirilen performans şeması gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Performans Şeması (Shields, 2007)

## **2.2. Bireysel Performansın Bileşenleri**

Bireysel performansın bileşenleri üzerine pek çok araştırmacı çeşitli yaklaşımlar geliştirmiştir. Paşa'ya (2007: 84) göre bireysel performansı odaklanma, motivasyon, adanma, yetkinlik, eğitim ve doğru işgören seçimi oluşturmaktadır.

### **2.2.1. Odaklanma**

Bireysel performansı artırmanın ilk adımı odaklanmadan geçmektedir. İş hayatında başarı tesadüfi olarak elde edilmemektedir. Başarıyı elde etmek için titiz bir çalışma gerekmektedir. Buna göre hangi işgörenin hangi işi ne zaman ve ne şekilde yapacağını önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Bunun sağlanması için işverenle işgören arasında yazılı bir performans anlaşmasının yapılması gerekmektedir. Bu anlaşmada yer alan örgüt hedefleri ve performans standartlarının açık, anlaşılır, ölçülebilir, ulaşılabilir, örgüt hedefleriyle ilgili ve belirli bir zaman dilimini kapsıyor olması gerekmektedir (Whately, 2004: 19; Akt: Özkan, 2018: 51).

Anlaşmaya göre üst kademe yöneticilerin ve işgörenlerin mevcut performansla arzu edilen performans arasındaki farkı değerlendirmesine ve bu durumu iyileştirmesine uygun ortam hazırlanmalıdır. Bu sayede anlaşmanın tarafları karşılıklı olarak sorumluluklarını belirleyip karşılıklı taahhütler vermeli ve performansı artırmaya odaklanmalıdır (Podsakoff, 1982: 815).

### **2.2.2. Adanma**

Doğan'a (2005: 118) göre adanma, işgörenin kendini çalıştığı örgütle özdeşleştirilmesi, örgüt amaçlarıyla kendi amaçlarını örtüştürerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve örgütte uzun vadeli kalma ihtiyacını hissetmesidir.

Adanma; örgüte katılma, örgüte bağlılık ve örgütsel değerlere inanç gibi unsurları içermektedir. Örgütsel adanmışlık olarak da ifade edilen işgörenin örgüte adanması aynı zamanda örgütle özdeşleşme ve örgüte katılım gücünü yansıtmaktadır. Örgüte adanmışlığın yüksek olması işgörenin örgüt menfaatine olacak şekilde daha fazla emek sarf etmesine ve örgüt üyeliğinin sürmesi için güçlü istek duymasına sebep olmaktadır.



Bu durum, örgütün devamlılığı için oldukça önemlidir. Zira işgücü devrinin düşük olması, işten ayrılma isteğinin azalması ve yüksek düzeyde iş tatmini buna bağlıdır (Güven, 2006: 35).

Keser ve arkadaşlarına (2012) göre günümüzde sürekli değişen dış çevrede faaliyet gösteren örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla işgörenleri başarıya giden yolda temel etken olarak görmeye başlamıştır. Buna göre örgütlerin işgörenlerin benliğinde önemli bir yere sahip olması ve işgörenlerin örgüt üyelikleriyle gurur duymaları uzun dönemli başarılar için oldukça önemlidir.

### 2.2.3. Yetkinlik

Günümüzde rakipleri karşısında avantaj elde etmek isteyen örgütler ne yapıldığının yanı sıra nasıl yapıldığını da dikkate almaktadır. Bu durumda yetkinlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Yetkinlik sayesinde örgütler doğru kişileri işe almakta ve yüksek performansa sahip olanları diğerlerinden ayırt etmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 86).

Örgütler, küresel rekabet koşullarında başarılı olabilmek için yüksek performanslı işgörelere ihtiyaç duymaktadır (Reimann, 1982: 325). Bu durumda yetkinlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Athey ve Orth'a (1999: 216) göre yetkinlik bir işte yüksek performansın elde edilmesini sağlamaktadır. Buna göre örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmayı amaçlayan bireysel ve kolektif tüm unsurlar yetkinliği oluşturmaktadır. Yetkinliğin başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir (Paşa, 2007: 88):

- Yüksek performansı elde etmek için önemli noktalar olmak,
- Üstün performanslı işgörelere diğerlerinden ayırmak,
- Örgütün sahip olduğu stratejilerle uyumlu olmak,
- Genel olarak tüm organizasyona uygulanabilmek,
- Yüksek performansı önceden bildiren özelliklere sahip olmak,
- Diğerlerine göre üstün olan performansı önceden görmeye olanak sağlamak,
- Örgütsel başarının devamlılığı için önemli olmak,
- İşgörelere işi nasıl yapacağını ve hangi hedeflere ulaşması gerektiğini belirlemek.

Öztürk'e (2008: 105; Akt: Özkan, 2018: 54) göre yetkinlikler belirlenirken örgüt kültürü, yapılan işler ve hedeflerle uyumlu olacak şekilde çalışılmalı ve tüm işgörenlerin anlayabileceği şekilde yetkinlikler tanımlanmalıdır. Tüm bunların sağlanabilmesi için yetkinlik analizi yapılmalıdır. Alanında uzman bir ekip tarafından gerçekleştirilecek yetkinlik analizi neticesinde işleri birbirinden ayıran temel farklılıklar ve bunların gerektirdiği beceriler ortaya konmalıdır. Değerlendirme yapılırken stratejik düşünme, yaratıcılık, kararlılık, başarı ve sonuç odaklılık, takım yönetimi, etkili iletişim, planlama ve kontrol becerisi ve liderlik gibi vasıflar göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **2.2.4. Motivasyon**

Silah'a (2001: 62) göre motivasyon, işgörenlerin çeşitli ihtiyaçları karşılamak üzere doyum sağlayacak ya da belirli bir amaca yönlendirecek davranışlarda bulunmasıdır. Bazı durumlarda işgören davranışlarıyla örgütsel amaçlar çatışabilmektedir. Dürtüleriyle hareket eden işgörenlerin örgütsel amaçlara uygun olacak şekilde davranmalarını sağlamada motivasyon kavramı önemli bir rol üstlenmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

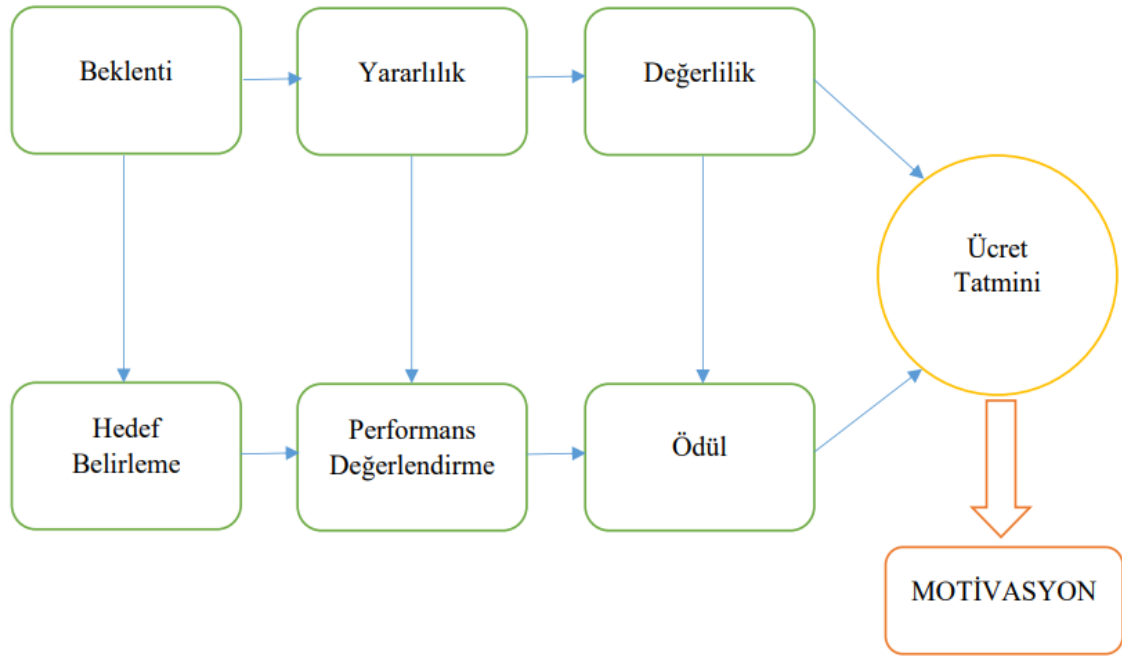
Performans yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan motivasyon üst kademe yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir olgudur. İşgörenlerin çoğu zaman hedefleri ve hedeflerin neden önemli olduğunu anlamaları onların yüksek performans sergilemelerinde yeterli olmamaktadır. Bu yüzden astlarından yüksek performans bekleyen yöneticiler hedefleri ve hedeflerin neden önemli olduğunu ifade ederken astları arasında yeterli motivasyonu da sağlamaya çalışmalıdır (Luecke, 2008: 23).

Yüksek düzeyde motivasyonu sağlamak için işgörenlerin en zorlu koşullarda bile aynı kararlılıkla çalışmaya ikna edilmesi gerekmektedir. Bunun için işgörenlerin yönetsel kararlara katılması ve örgütle aralarında güçlü bir bağ kurulması gerekmektedir. Motivasyon sayesinde verimlilik ve yaratıcılık artmaktadır (Shahzadi vd., 2014: 160).

Suff ve arkadaşlarına (2007: 4) göre işgöreni esas motive eden unsur maddi olanaklar değil çalışma hayatına katılma düzeyidir. Buna göre önceden belirlenmiş örgütsel hedefler ve başarıların elde edilmesi çalışma davranışını ve dolayısıyla

motivasyonu önemli düzeyde etkilemektedir. Motivasyonun elde edilmesinde hedeflerin ulaşılabilir olması da gerekmektedir.

Porter ve Lawler'a (1968) göre işgörenin ortaya koyduğu çaba bunun sonucunda elde edeceği ödüle değmelidir. Eğer ödül beklentileri karşılamıyorsa işgören gerekli çabayı göstermeyecektir. İlaveten, maddi ödüller işgöreni kısa vadeli motive etmekte manevi ödüllerse uzun vadeli motive etmektedir. Şekil 2.2'de Beklenti Teorisi'ni gösteren model yer almaktadır.



Şekil 2.2. Beklenti Teorisi (Suff vd., 2007: 5)

### 2.2.5. Eğitim

Paşa'ya (2007: 93) göre eğitim, “önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda işgörenlerin düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirmeleri sağlayan sistematik bir süreçtir”. Bu süreçten başarıyla geçen işgörenin elde ettiği bilgi, beceri ve tutumlar onun birey olma ve toplumun bir parçası olma farkındalığını artırmakta ve kişiliğinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Dünyanın her yerinde faaliyet gösteren çeşitli ölçeklerdeki örgütler az ya da çok eğitimin önemini bilmektedir ve bu nedenle işgörenlerine eğitim vermektedir. Eğitime daha çok önem veren örgütlerin değişime daha uyumlu olduğu ve hatta değişime

öncülük ettikleri bilinmektedir. Bu durum onlara rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Mevcut konumlarının verdiği özgüvenle eğitimi ihmal eden örgütler ise güçlerini, pazarlarını, rekabet üstünlüklerini, kârlarını ve imajlarını yavaş yavaş yitirmektedir (Paşa, 2007: 94; Akt: Özkan, 2018: 58).

İşgörene eğitim vermeden önce onun hangi eğitime ihtiyacı olduğunun doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmesi sonucunda tespit edilen eksik yönler iyileştirilmeye çalışılmalıdır. Eğitim programlarının başarılı olması için üst kademe yöneticilerin de programa aktif bir şekilde destek vermesi gerekmektedir.

İşgörenlerin performans probleminin kaynağı odaklanma, yetkinlik veya adanmışlık olabilmektedir. Bunlara çözüm olarak bilgi, beceri veya tutum geliştirme çalışmaları yapılmaktadır. Eğer odaklanma problemi yaşıyorsa bilgi ağırlıklı; yetkinlik problemi yaşıyorsa beceri ağırlıklı; adanmışlık problemi yaşıyorsa tutum geliştirme ağırlıklı eğitimler verilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 113).

#### **2.2.6. Doğru İşgören Seçimi**

İşgören seçiminde işin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenin araştırılması ve seçilmesi örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Araştırma sürecinde sayı ve nitelik bakımlarından işe uygun adayların örgüte çekilmesi, seçim sürecinde ise çekilen adayların yetenek, beceri, tutum ve ilgi açılarından en uygun olanlarının örgüte kazandırılmaları gerçekleşmektedir. İşe alma sürecinde yetiştirilmek üzere deneyimsiz bir kişinin mi yoksa deneyimli ve alanında uzman bir kişinin mi istihdam edileceği tam ve doğru olarak önceden tespit edilmelidir (Paşa, 2007: 97).

İşe en uygun adayın seçilmesi insan kaynakları bölümünün temel görevleri arasında yer almaktadır. McDonald ve Gandz'e (1991) göre doğru aday kavramı işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerle işin gereksinimleri arasındaki uyumun neticesinde ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda işgören seçiminde örgütün sahip olduğu ortak değerlere uygunluk ölçütü de dikkate alınmaya başlamıştır (Akt: Özdemir ve Sezgin, 2011: 3).

Sonuç olarak, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için doğru işe doğru işgörenlerin yerleştirilmesi gerekmektedir. İşgörenin yeteneği ne kadar fazla olsa da bu

yeteneğin mevcut işle uyumlu olması gerekmektedir. Aksi takdirde işgören - iş uyumsuzluğu ortaya çıkacaktır. Bu durum işgörenlerin yaptıkları işte mutsuz ve başarısız olmasına, performans göstergelerinde düşüşe, işgören devir oranının yükselmesine, iş kazalarına ve işten çıkarmalara neden olacaktır (Özkan, 2018: 59)

### **2.3. Bireysel Performansa Etki Eden Unsurlar**

Aşut'a (2008: 2) göre bir işgörenin başarılı olmasına katkı sağlayan bazı etmenler vardır. İşgörenin fiziksel gücü, konuşma, yazma ve anlama becerisi, tecrübesi, görsel ve sayısal hafızası gibi kişisel koşullar ile işgörenin kendini işe verme hususunda ortaya koyduğu isteklilik, çalışma şartlarının fiziksel özellikleri ile örgütün benimsediği felsefe ve politikalar gibi örgütsel koşullar işgörenin veriminde önemli rol oynamaktadır.

Özmutaf'a (2007: 44) göre işgörenin performansına etki eden unsurlar yönetimsel, bireysel ve diğer unsurlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Söz konusu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.3.1. Yönetimsel Unsurlar**

İşgören performansı yönetimsel uygulamalardan doğrudan etkilenmektedir. Örgütteki yöneticilerin tutum ve davranışları ile benimsenen örgütsel felsefeler işgörenlerin verimliliğinde söz sahibi olmaktadır. Aşağıda, bireysel performansa etki eden yönetimsel unsurlar detaylı olarak açıklanmaktadır.

##### **2.3.1.1. Paylaşılan Misyon, Vizyon ve Değerler**

İşgörenin daha verimli olabilmesi için öncelikle örgütün benimsediği paylaşılan misyon, vizyon ve değerlerin işgören tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için işgörenin yönetimsel faaliyetlere düşünsel ve eylemsel açıdan katılması gerekmektedir.

Örgütteki işgörelere ortak bir yön vermesi misyonun en önemli amaçlarından biridir. Misyon sayesinde örgütün varlık nedenini ve neyi neden yaptığını daha iyi anlayan işgörelenler bu doğrultuda örgüte daha fazla katkıda bulunmaktadır. Vizyon,

örgütün gelecekte olmak istediği yeri ifade etmektedir. Liderin en önemli görevlerinden biri, paylaşılan vizyonla hedeflenen yere ulaşmayı kolaylaştırmaktır. Her seviyede paylaşılan bir vizyon oluşturmak örgütün güçlenmesine katkı sağlamaktadır. İçsel bütünleşme ise örgütün sahip olduğu içsel değerlerin işgörenler tarafından benimsenmesi anlamına gelmektedir. İçsel bütünlüğü olan örgütler güçlü kültüre ve yüksek performansa sahip olmaktadır (Eren, 2003: 56).

### **2.3.1.2. Liderlik Özellikleri**

İnce ve Aydoğan'a (2004: 437) göre liderlik, işgörenlerin ortaklaşa meydana getirilen vizyon çerçevesinde daha istekli çalışmasını teşvik eden enerjik bir süreçtir. Liderlik otorite ve statüden ziyade karşılıklı iletişim ve etkileşimin öne çıktığı bir yönetim tarzıdır. Buna göre esas olan işgörenlerin üzerinde güç sahibi olmak değil; onları etkilemek ve yönlendirmektir.

Astlarının kendini bulmasına ve özgür düşünmesine uygun ortam hazırlayan lider aynı zamanda astlarının güdülenmesine ve daha fazla performans göstermesine katkı sağlamaktadır. Lider; işgörenin mevcut performansını artıracak tedbirleri almakla, onun yaratıcılığını geliştirmekle ve karşılaştığı sorunları uygun şekilde çözmekle yükümlüdür (Özmutaf, 2007: 54)

Liderin aynı zamanda işgörenin aidiyet duygusunu ve motivasyonunu artıran güven ortamını tesis etmesi gerekmektedir. Güven ortamının olmadığı örgüt koşullarında yüksek bireysel performanstan ve örgüt verimliliğinden bahsedilememektedir (Ören, 2007: 71).

### **2.3.1.3. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim; farklı bakış açılarına sahip fakat ortak problemlerin çözümünde bir bütün olarak hareket eden ve aynı zamanda örgüt içinde işbirliği ve uzmanlaşmayı tesis etmeye yönelik çabalar bütünüdür (Eronat, 2004: 26).

İletişimin temel amacı, örgütsel başarı için ihtiyaç duyulan bileşenleri etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirmektir. Etkili iletişim sayesinde işgörenler kendisine

düŖen görev ve sorumlulukları daha iyi anlayabilecek bu sayede daha yüksek performans gösterecektir (Ada, 2007: 545).

Örgüt içinde etkili ve iki yönlü iletişimin olmaması başka bir ifadeyle gerekli koordinasyon sağlanamaması bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Karahana, 2009: 272).

#### **2.3.1.4. Motivasyon ve İş Tatmini**

Luthans'a (1992: 146) göre motivasyon; isteme, arzu etme ve dürtü gibi sözcüklerle ifade edilen işgörenin belirli bir çaba içinde bulunmasına dönük bir kavramdır.

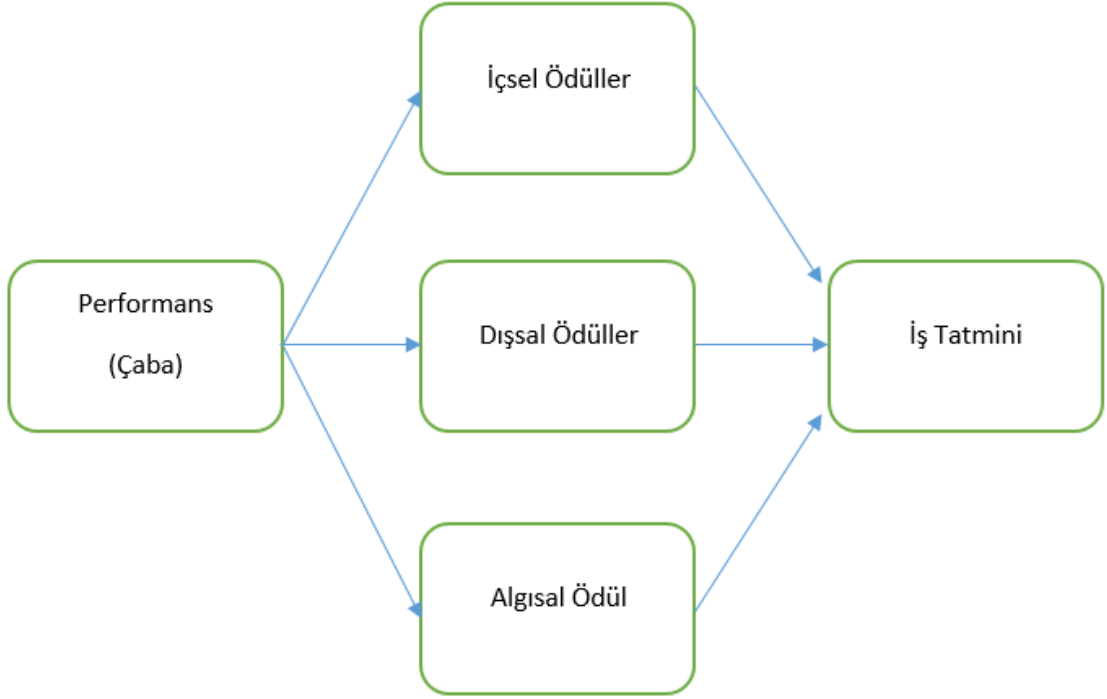
Motivasyon sürecinin ilk adımı yöneticilerdir. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının başarılarıyla ve dolayısıyla onların motive olmalarıyla doğrudan bağlantılıdır. Motive olmayan işgörenin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2005: 633).

Motivasyon aynı zamanda iş tatmini ile yakından ilgilidir. Ancak beklentileri karşılanan işgörenin motive olması mümkün olabilmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

McCormick ve Ilgen'e (1985: 309) göre iş tatmini, işgörenin sahip olduğu özel bir davranış altkütmesi olup onun bir işi yaparken gösterdikleri tavırlar anlamına gelmektedir.

Eronat'a (2004: 10) göre her işgörenin iş yaşamı boyunca elde ettiği sevinç ve üzüntülerden oluşan ve onun işine, örgütüne ve iş çevresine karşı bakış açısını belirleyen deneyimleri mevcuttur. Söz konusu deneyimlerin neticesinde belirli bir tutum meydana gelmektedir. İş tatmini, işgörenin örgütüne karşı sahip olduğu olumlu veya olumsuz tutumun genel yapısını oluşturmaktadır.

Şekil 2.3'te performans ve iş tatminine ödüllerin aracılık ettiği model yer almaktadır.



Şekil 2.3. Performans ve İş Tatmini (Turan, 2007: 84)

### 2.3.1.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı bağlılığının güçlülük derecesi, örgüte karşı duyduğu güçlü duygular, örgütsel amaçlara inanma seviyesi ve örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için gösterdiği gayrettir (Akar ve Yıldırım, 2008: 99).

Rekabet şartlarının iyice zorlaşması ve insan kaynaklarının giderek daha fazla öneme sahip olması örgütlerin nitelikli işgörenleri elde tutmasını zorunlu hale getirmiştir. Maddi olanakları iyileştirmek bunun için her zaman yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla liderler ihtiyaç duyulan işgörenleri örgüte bağlamanın yollarını bulmak zorundadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Allen ve Meyer'a (1990) göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır (Gül vd., 2008: 3):

- **Duyusal Bağlılık:** İşgörenlerin örgütsel nesnelere sarılmaları ve onlarla özdeşleşmeleri,
- **Devamlılık Bağlılığı:** İşgörenin örgütten ayrılması halinde katlanmak zorunda kalacağı maliyetin farkında olması,



- **Normatif Bağlılık:** İşgörenin örgütüne karşı bağlılığını bir görev olarak ve etik değerler çerçevesinde düşünmesidir.

### 2.3.1.6. Örgütsel Stres

Sökmen'e (2005: 3) göre stres, işle ilgili etmenlerin sonucunda meydana gelen ve işgöreni normal fonksiyonlarından koparan hatta onun hem fiziksel hem de psikolojik davranışlarını etkileyebilen bir durumdur.

Küresel dünyada giderek zorlaşan rekabet şartları beraberinde stresi de getirmektedir. Daha zor şartlar altında ve daha fazla çalışan işgörenler stresin etkilerini yoğun biçimde hissetmektedir (Aytaç, 2002: 1).

Stresin hem bireysel hem de örgütsel pek çok kaynağı mevcuttur. McGrath (1976) stres kaynaklarını altı grupta toplamıştır (Akt: Sökmen, 2005: 5):

- Fiziksel çevre koşulları,
- Bireysel özellikler,
- Sosyal çevre,
- Davranış ortamı,
- Örgütsel rol,
- Örgütsel görev.

Örgütlerde stres belli bir yere kadar performansta artışa neden olurken fazlası performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütler bir yandan elindeki kısıtlı kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek isterken diğer yandan olumsuz sonuçlara, performans kayıplarına, işten ayrılmalara ve hatta örgüt ikliminin bozulmasına engel olmalıdır.

### 2.3.1.7. Personel Güçlendirme

Doğan'a (2006: 35) göre personel güçlendirme; işgörenin motive olduğu, bilgi ve uzmanlık alanlarına dair güveninin arttığı, sorumluluk alarak harekete geçmede istekli olduğu, olayları kontrol edebilmede kendine güvendiği ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için anlamlı bulduğu işleri yapmasını sağlayan koşullardır.

Personel güçlendirme kavramının temelinde işgörenin yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olması ve işini sahiplenmesi yatmaktadır. Güçlendirilmiş işgören, işini sahiplendiği için doğal olarak işinden kaynaklanan sonuçları da sahiplenecek ve onları iyileştirmeye özen gösterecektir. Yaptığı işte sorumluluk üstlenen ve ondan zevk alan işgörenin performansı da artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Sigler ve Pearson (2000) yaptıkları bir araştırmanın sonucunda güçlendirme ile bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Yazarlara göre güçlendirilmiş işgörenin örgütsel bağlılığı ve performansı daha az güçlendirilmiş olana göre daha yüksektir (Akt: Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 6).

### **2.3.1.8. Örgütsel Çatışma**

Örgütsel çatışma; standart karar alma mekanizmalarındaki bozulma, örgütsel amaçlarda ve faaliyetlerde ortaya çıkan görüş ayrılıkları ve işgörenlerin sahip olduğu ilgi, yöntem ve bakış açıları arasındaki farklılıktır (Nair, 2008: 361).

Örgütsel çatışma ile örgüt içi rekabet ve işbirliği arasında yakın ilişki vardır (Stoner ve Wankel, 1986: 380). Örgütsel çatışma ilk bakışta olumsuz bir anlama sahip gibi gözükse de bireysel ve örgütsel açıdan çeşitli faydalara sahip olabilmektedir. Çatışmanın nedenlerinin ortaya çıkarılmasıyla hem bireyler arası hem de gruplar arası süreçlerin daha iyi hale getirilmesi mümkündür.

Koçel'e (1998: 490) göre bir örgütte çatışmanın hiç olmaması o örgütün sahip olması gereken yenilik, değişim ve yaratıcılık özelliklerinin eksik kalmasına; çatışmanın sürekli yaşanması ise örgütsel kararların gecikmesine, hiç verilmemesine ve sürekli tavizlere yol açmaktadır.

Örgütsel çatışma; örgüt içi bağımlılıklardan kaynaklanan çatışma, amaç farklılıklarından kaynaklanana çatışma ve algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışma olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Eren, 1984).

### **2.3.2. Bireysel Unsurlar**

Bireysel performansa etki eden diğer unsurlar işgörenin daha çok kendisiyle ilgili olan bireysel unsurlardır. Bu unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.3.2.1. Yaş, Cinsiyet ve Medeni Durum**

Bireysel performansa işgörenin yaşı, cinsiyeti ve medeni durumu doğrudan etki etmektedir. Ancak işgörenin yaşı farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde gençler yüksek kademelere daha hızlı çıkabilirken Japonya'da bu pek mümkün değildir. Buna göre işgörenin yaşı onun daha iyi bir konuma gelmesinde kültürlere bağlı olarak değişmektedir (Akdemir, 2004: 16).

Bireysel performansı etkileyen cinsiyet unsuru da toplumun ve örgütün sahip olduğu kültürden etkilenmektedir. Buna göre erkek egemen toplumlarda kadınların örgütteki yükselmeleri daha zordur. Ek olarak, kadınların anne olmaları hem zaman hem de odaklanma açısından kendilerini işe vermede daha fazla çaba gerektirmektedir (Öğüt, 2006: 58).

İşgörenin medeni durumu bireysel performansa etki eden diğer etmenlerdir. Işıkhan'a (2004: 881) göre mutlu evliliği olan işgörenler daha fazla performans göstermekte iken mutsuz evliliklerde durum tam tersidir.

### **2.3.2.2. Eğitim**

Bireysel performans farklı eğitim seviyelerinde farklı özellikler göstermektedir. Eğitim seviyesi yüksek işgörenler olaylara daha geniş açıdan bakmakta ve onları daha iyi analiz etmektedir. Başka bir deyişle eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin karşılaştıkları sorunları çözme becerileri diğerlerine nazaran daha yüksektir. Bu da beraberinde yükselmeyi getirmektedir. Terfi etme inancı yüksek olan bir işgören diğerlerinden daha fazla motive olmaktadır (Işıkhan, 2004: 881).

### **2.3.2.3. Yetenek**

Bir işte verilen görevleri yerine getirmek üzere işgörenin sahip olduğu bireysel kapasiteye yetenek adı verilmektedir. Yetenek; fiziksel ve entelektüel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel yetenek daha az beceri isteyen standart işlerde yeterli iken entelektüel yetenek daha zorlu ve karmaşık işlerde öne çıkmaktadır. Yeteneğin bireysel

performans üzerinde büyük etkisi vardır. Yeteneğin ortaya çıkarılması için doğru işin doğru kişiye verilmesi gerekmektedir. Bunun için iş tasarımları etkili olacak şekilde düzenlenmelidir (Özmutaf, 2007: 49).

#### **2.3.2.4. Algılama**

İşgörenin çevresini anlamlandırmak üzere duyularını düzenlemesine ve yorumlamasına algılama denmektedir. Algılama kapasitesi her işgörende farklılık göstermektedir. Bazı işgörenlerin algılamaları yüksek olduğundan onların işlerinde başarılı olması ve daha az hata yapması muhtemeldir. Yapılan araştırmalara göre algılamalar, bireysel performans açısından örgütün sahip olduğu çalışma koşulları kadar önemli bir etkiye sahiptir (Yurttaş, 2010: 100).

#### **2.3.2.5. Kişilik**

İşgörenin sahip olduğu fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özellikler onun kişiliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum işgörenin algılamalarına ve davranışlarına etki etmektedir. Kişilik özellikleri bakımından güçlü olan bireyler genellikle diğerlerine nazaran daha fazla performans göstermektedir.

Rutin işleri yapan yetenekli ve zeki işgörenler diğerlerine nazaran daha çabuk sıkılmakta ve strese girmektedir. Buna göre rutin işlerde görevlendirme yapılırken bu husus dikkate alınmalıdır. Strese neden olabilecek işlerde özgüveni ve motivasyonu yüksek işgörenler diğerlerine nazaran daha fazla performans göstermektedir (Tavas, 2011: 11).

#### **2.3.3. Diğer Unsurlar**

Bireysel performansa etki eden diğer unsurlar arasında teknolojik yeniliklerin örgüte aktarılması, kriz dönemlerinde ortaya çıkan zorluklar, sosyal güvence, maddi olanaklar, işgören ile örgüt arasındaki kültür uyumsuzluğu, örgütün coğrafi konumu ve madde bağımlılığı problemleri yer almaktadır (Özmutaf, 2007: 50).

## **2.4. Bireysel Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bireysel performans değerlendirilirken kullanılacak pek çok yöntem bulunmaktadır. Ancak bu yöntemlerden hiçbiri kusursuz değildir. Örgütler performans değerlendirme yöntemini belirlerken örgüt kültürü ve özellikleri açısından kendine en uygun olanı seçmelidir. Bir örgütün olumlu sonuçlar aldığı yöntem diğer örgütte aynı etkiyi göstermeyebilmektedir (Özgen vd., 2005: 238). Aşağıda, yaygın olarak kullanılan klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaktadır.

### **2.4.1. Derecelendirme Yöntemi**

Derecelendirme yöntemi en eski personel değerlendirme yöntemlerinden biridir. Genel bir değerlendirmeden ziyade belirli ölçütlere dayanan bu yöntemde, her işgören bağlı olduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirme ölçütleri arasında bireysel ilişkiler, liderlik becerileri, sorumluluk, uyumluluk ve iş bilgisi yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

Eraslan ve Algün'e (2005: 97) göre söz konusu yöntem düşük maliyetli, uygulaması kolay, tutarlı, açık ve nettir. Derecelendirme yöntemi uygulanırken ölçütler arasındaki farklılıklar açıkça ortaya konmalı ve seçenekler profesyonelce belirlenmelidir.

### **2.4.2. Kontrol Listesi Yöntemi**

İşgören performansının önceden belirlenmiş koşullara göre değerlendirildiği (Wiese ve Buckley, 1998: 241) bu yöntemde değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici bir form üzerinden işgörene ait olumlu ve olumsuz özellikleri işaretlemektedir. Bunun sonucunda her bireye ait ağırlıklı puan elde edilmektedir.

Bu yöntemde işgörenlerin hızlı ve kolay bir şekilde değerlendirilmeleri mümkün olmaktadır. Yöntemin en önemli kusuru tanıma hatasının değerlendirmeyi etkileyebilmesidir (Beach, 1980: 302).

### **2.4.3. Zorunlu Tercih Yöntemi**

Wiese ve Buckley'e (1998: 238) göre zorunlu tercih yönteminde yüksek puan verme eğiliminin önüne geçmek amacıyla yöneticinin formda yer alan ifade grupları arasından birini zorunlu olarak tercih etmesi gerekmektedir.

Richardson'a (1949: 209) göre hangi ifadenin hangi puana karşılık geldiğini bilmeyen yönetici kişisel özellikler yerine gözlemlere dayalı değerlendirme yaparak daha objektif bir değerlendirmenin gerçekleşmesini sağlamış olmaktadır.

### **2.4.4. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntemde işgörenin genel becerileri ya da kişisel özellikleri yerine performans açısından önemli olan davranışlara odaklanılmaktadır. Kritik olay yönteminde davranışlar arzu edilen ve arzu edilmeyen olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Perdue, 1997: 281).

Kaynak ve arkadaşlarına (1998: 218) göre bir örgütte kritik olay yöntemine dayalı performans değerlendirme sistemi oluşturulurken her iş grubu için performans ölçütlerinin ayrı ayrı belirlenmesi gerekmektedir. Bu yöntemde astını gözlemleyen yönetici onun olumlu ve olumsuz çalışma davranışlarını kaydetmektedir.

Kritik olay yönetiminin bazı olumsuz yönleri bulunmaktadır. DeVris ve arkadaşları (1981) bunları kritik olayların zamanında kaydedilmemesi sonucu değerlendirmenin güvenilirliğinin azalması, yüksek maliyet ve değerlendirmenin sağlıklı olmasının yöneticinin tarafsızlığına bağlı olması olarak açıklamıştır.

### **2.4.5. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemi**

Değerlendirme yöntemlerinin sağlıklı olabilmesi için değerlendirmeyi yapan yöneticinin tarafsız olması gerekmektedir. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinde işgörenin önceki dönem performanslarıyla güncel performansları ya da işgörenlerin belirli gruplara toplanarak grup içindeki performansları ölçülmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ücret, terfi ve ödül gibi motive edici olanakları almaya hak

kazanan işgörenler tespit edilmektedir. Yaygın olarak kullanılan karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri şöyledir (Tural, 2007: 45):

- Sıralama Yöntemi,
- İkili Karşılaştırma Yöntemi,
- Puan Tahsis Yöntemi,
- Zorunlu Dağılım Yöntemi.

#### **2.4.6. Kompozisyon Yöntemi**

Çoğunlukla geleneksel değerlendirme ölçekleriyle birlikte kullanılan kompozisyon yönteminde yönetici tarafından işgörenin performansı, sahip olduğu nitelikler, örgütteki davranışları ve üstün - zayıf yönleri değerlendirilmektedir (Beach, 1980: 302).

Can ve Akgün (1995: 182) bu yöntemin diğer karmaşık ve biçimsel yöntemler kadar etkili olabileceğini savunmaktadır. Ancak kompozisyon yönteminin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Yazılan tüm kompozisyonların içerik ve detay bakımından aynı nitelikte olmaması, yöneticilerin performans ölçütlerine bakış açısının farklı olması, değerlendirmelerin nesnellikten uzak yapılması bunlar arasında yer almaktadır (Wiese ve Buckley, 1998: 236).

#### **2.4.7. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi**

İşgörenin kendi kendini değerlendirmesi giderek yaygınlaşan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde işgören ortaya koyduğu performans hakkındaki düşüncelerini ve kendisini motive edecek unsurları ifade etmektedir (Palmer, 1993: 54).

Kendi kendini değerlendirme yönteminde kendini değerlendiren astlar genellikle üstlerine göre daha olumlu yaklaşımlar sergilemektedir (Schuler, 1998: 421). Bunun önüne geçmek için değerlendirmelerde kullanılacak araçların nesnel özellikteki iş analizlerine dayandırılması gerekmektedir. İşgörenin sahip olduğu bilinç ve sorumluluk duygusu da yöntemin geçerliliğine etki eden unsurlar arasında yer almaktadır (Miller, 2001: 322).

Özgen ve arkadaşlarına (2005: 220) göre kendi kendini değerlendirme yöntemi işgörenlerin kendilerini sorgulamaları ve eleştirmeleri bakımından oldukça önemlidir. Eğer bu yöntem diğer değerlendirme yöntemleriyle birlikte kullanılırsa daha etkili sonuçlara ulaşmak mümkündür.

#### **2.4.8. Amaçlara Göre Yönetim**

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin olumsuzluklarını gidermek amacıyla geliştirilen bu yöntemde ast - üst ilişkilerinin iyileştirilmesiyle işgörenlerin güdülenmesi amaçlanmaktadır (McConkie, 1979: 30).

İşgörenlerin geçmiş davranışları yerine gelecek performanslarına odaklanan amaçlara göre yönetimde işgörenler yöneticisiyle birlikte kısa dönemli hedefleri gerçekleştirmeye çalışmakta ve buna göre değerlendirilmektedir (McGregor, 1957: 90).

Bu yöntemde işgörenler kendi amaçlarını belirlemekte ve bu doğrultuda güdülenmektedir. Somut verilere dayalı adil bir değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetimde bireysel performansla örgütsel performans arasında uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Yapılacak işlerin işi yapacak olanlar tarafından tanımlanması, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, örgüt içindeki iletişimin güçlendirilmesi ve örgütsel seviyede kontrolün gerçekleştirilmesi bu yöntemin diğer amaçları arasında yer almaktadır (Levinson, 2003: 108).

#### **2.4.9. Değerlendirme Merkezleri**

Değerlendirme merkezleri, işgörenlerin sahip olduğu ve geliştirilebilir nitelikteki yeteneklerin tespit edilmesi ve bireysel performansa etki edecek kritik özelliklerin geliştirilmesi amacıyla tasarlanmış sistemin bütünüdür. Bu yöntemde alanında uzman kişiler tarafından ölçülmek istenen pek çok konu tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçülmektedir. Önceden tasarlanmış ölçeklerin kullanıldığı değerlendirme merkezlerinde daha çok gelecekte üst düzey yönetici olma potansiyeli görülen bireyler değerlendirilmektedir ([www.ikportal.com](http://www.ikportal.com)).

Değerlendirme merkezleri yönteminde bilgi ve beceri testleri, bireysel ve grupsal alıştırmalar, kişilik dökümleri, panel, grup ve birebir görüşmeler ile lidersiz grup



tartışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetlidir (Tural, 2007: 51).

#### 2.4.10. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği

Bu değerlendirme yönteminde, yapılan işle doğrudan ilgili davranışlar tanımlanmakta ve farklı performans seviyelerini gösterebilmek amacıyla kritik olaylardan yararlanılmaktadır (Drummond, 1990: 93).

Davranışsal değerlendirme ölçeğinde başarı faktörleri iş ilişkileri ve işin kendisiyle ilgili olup pratik bir kullanıma sahiptir. Buna göre işgörenin iyi ve kötü başarı sınırları arasındaki yeri tespit edilmektedir (Erdoğan, 1991: 192). Tablo 2.1'de davranışsal değerlendirme ölçeğine bir örnek yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Davranışsal Değerlendirme Ölçeği (Erdoğan, 1991: 194)

Çok iyi	7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla iyi ilişkiler kurar.
İyi	6	Müşterileri tanımaya çalışır, tanımadıklarına karşı dikkatli davranır.
Kısmen iyi	5	Tanımadığı müşteriyi başkasına sorar. Kendi başına karar vermez.
Vasat	4	Çevre ile ilgilenmeden kendi işini yapmaya çalışır.
Kısmen kötü	3	Bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz
Kötü	2	Anlamadıklarını müşteriden öğrenmek ister. Kendisine ters gelen konuları müşteriyle tartışır.
Çok kötü	1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteriyi dikkate almaz. Gün içinde sürekli başkalarıyla sohbet eder.

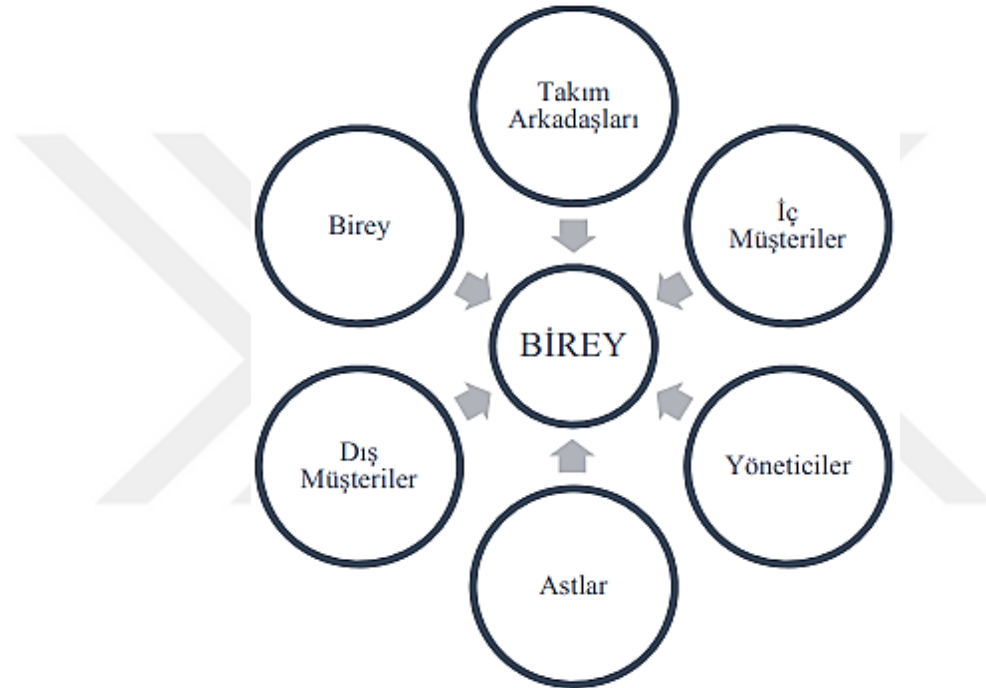
#### 2.4.11. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde, bir yönetici veya işgören aynı seviyedeki çalışma arkadaşları, ortak çalışmalarda bulunduğu diğer bölüm yöneticileri, kendinin bağlı olduğu yönetici, kendine bağlı astlar ve müşteriler tarafından değerlendirilmektedir (Beehr vd., 2001: 776).

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin aksine bu yöntemde işgörenin değerlendirilmesi sadece yöneticisi tarafından değil daha geniş bir grup tarafından

yapılmaktadır. Söz konusu değerlendirme daha çok davranış, beceri ve yetenekleri ön planda yer almaktadır (Greguras vd., 2003: 345).

McCarthy ve Garavan'a (2001: 6) göre söz konusu yöntemin 270 derece ve 180 derece olan türleri mevcuttur. 270 derece geri bildirimde müşteriler değerlendirmeye dâhil edilmezken 180 derece geri bildirimde sadece işgörenin çalışma arkadaşlarının görüşleri dikkate alınmaktadır. Şekil 2.4'te 360 derece performans değerlendirme yöntemi gösterilmektedir.



Şekil 2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme (Kara, 2009: 55)

#### 2.4.12. Bilgisayarlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla işgörelere ait tüm bilgilerin elektronik ortamda saklanması ve çeşitli yazılımlar aracılığıyla analiz edilmesi mümkün hale gelmiştir. İşgörenin eğitim kayıtları, örgüt içindeki görevleri, ücret ve performans göstergeleri bu bilgiler arasında yer almaktadır (Tural, 2007: 55).

Spinks ve arkadaşlarına (1999: 96) göre performans değerlendirmenin etkin bir şekilde yapılabilmesi için kullanışlı sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çoğu yönetici değerlendirme faaliyetleri ve performans sonuçlarını ifade etme konusunda uzman

değildir. Performans değerlendirme için hazırlanmış bilgisayar programları yöneticilerin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Söz konusu programlar farklı çeşitlerde olup çoğunluğunda işgörenin kişisel bilgileri, performans kategorileri, hedefleri, değerlendirme süreci ve hem işgörenin hem de yöneticinin kişisel yorumları gibi ortak noktalar bulunmaktadır.

Germirli'ye (2002) göre bilgisayarlı performans değerlendirme yöntemi diğer geleneksel yöntemlere göre daha hızlı, kapsamlı ve tarafsız sonuçlar üretmektedir. Bu sistem aynı zamanda değerlendirmenin yapılmasını, kayıtların tutulmasını ve karşılaştırmaların yapılmasını daha kolay hale getirmektedir.

#### **2.4.13. Elektronik Performans Değerlendirme Yöntemi**

Elektronik performans (e-performans) değerlendirme yöntemi, insan kaynakları bölümünün internet vasıtasıyla performans değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirdiği bir platformdur. E-performans değerlendirme yönteminde elde edilen sonuçlar hem sayısal hem de grafiksel olarak kolayca yorumlanmaktadır (Tural, 2007: 56).

Örgütlerin büyümesi ve teknolojinin ilerlemesi sonucunda performans değerlendirme faaliyetlerinde bazı yenilikler gerçekleşmiştir. Farklı firmalar tarafından geliştirilen paket programlar sayesinde performans değerlendirmenin daha verimli; hazırlık, değerlendirme ve analiz aşamalarından oluşan sürecin ise daha hızlı ve kolay gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (İplik, 2004: 68).

E-performans değerlendirme sisteminde değerlendirme formlarının çoğaltılmasına, dağıtılmasına, toplanmasına ve sonuçların bilgisayara işlenmesine gerek yoktur. Ayrıca formlar üzerinde istenilen zamanda değişiklikler yapılabilmektedir. Sonuçların analizi hem çok hızlı gerçekleşmektedir hem de sonuçlar grafiksel olarak yorumlanabilmektedir (www.e-performans.com).

#### **2.5. Bireysel Performansla İlgili Araştırmalar**

Doğanay ve Şen 2016 yılında İstanbul Başakşehir Belediyesi çalışanları üzerinde liderlik tarzlarının çalışanların ve performansına etkisini araştırmıştır. *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir*

*Belediyesinde Bir Uygulama* isimli çalışmaya 163 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda görev odaklı liderlik tarzlarının devam ve normatif bağlılığa pozitif yönlü ve yüksek düzeyde; duygusal bağlılığa ve bireysel performansa ise orta düzeyde etki ettiği belirlenmiştir.

Aishat ve arkadaşları 2015 yılında Nijerya’da görev yapan banka çalışanları üzerinde liderlik tarzları ile çalışanların performanslarının arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. *Leadership Styles of Managers and Employee’s Job Performance In A Banking Sector* isimli çalışmaya 155 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik tarzları ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Büte 2018 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren bir şirketin çalışanları üzerinde yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. *Yardımsever Liderlik, Davranışsal Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki* isimli çalışmaya 450 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Pradeep ve Prabhu 2011 yılında Hindistan’da görev yapan özel sektör çalışanları üzerinde etkili liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. *The Relationship Between Effective Leadership and Employee Performance* isimli çalışmaya 199 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik boyutu ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Khan ve Nawaz 2016 yılında dönüşümcü ve işlemci liderlik türlerinin bireysel performansla ilişkisini araştırmıştır. *The Leadership Styles and The Employees Performance: A Review* isimli çalışma sonucunda her iki liderlik türünün de bireysel performans ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, yazına katkısı, varsayımları ve sınırlılıkları belirlenerek stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisi üzerine kavramsal model geliştirilecektir. Daha sonra araştırmanın yapısı belirlenerek elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli (YEM) aracılığıyla analiz edilecektir. Son olarak analiz sonuçlarına, tartışma ve önerilere yer verilecektir.

### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yazına Katkısı

Araştırmanın amacı; sağlık örgütlerinde stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisinin belirlenmesi ve getirilecek önerilerin sağlık işgörenlerinin ve örgütlerinin verimliliğine katkı yapmasıdır.

Araştırmanın önemi; sağlık örgütlerinde verilen hizmetin kalite ve verimlilik açılarından iyileşmesine, sağlık örgütlerinin stratejik yönetim tekniklerine uygun olarak yönetilmesine, sağlık örgütlerinin hızla gelişen teknolojik ve diğer çevre unsurlarına kolaylıkla uyum sağlayabilmesine, sağlık örgütlerinde görev yapan işgörenlerin moral, motivasyon ve iş tatminlerinin artmasına ve etkili sağlık politikalarının kurulmasına katkıda bulunmasıdır.

Ulusal ve uluslararası yazında sağlık örgütlerinde stratejik ve dönüşümcü liderlikle ilgili sınırlı sayıda araştırmanın yapılmış olması ve her iki liderlik türünün bireysel performansa etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanamamasından ötürü araştırmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formları bırak – topla yöntemine göre dağıtılmış ve toplanmıştır. Anketler dağıtılırken yapılan görüşmelerde ankete ilişkin sorular cevaplandırılmış ve anketle ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Anketin uygulanacağı kurumlar rastgele seçilmiş olup anketin uygulanmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

İstatistik çalışmaları kapsamında ilk olarak verilerin güvenilirlik ve normallik analizleri yapılmıştır. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve YEM kurulmuştur. Verilerin analizinde SPSS 21, AMOS 24 paket programlarından ve bu programlarının yeterli olmadığı durumlarda (Açıklanan Ortalama Varyans – AVE ve Birleşik Güvenilirlik – CR hesaplamaları) Excel 2016 programından yararlanılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi**

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak 571 anket formu dağıtılmış ve bunların 400'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %70'tir. Toplanan anketlerden 18 tanesi Stratejik Liderlik Ölçeği içinde yer alan kontrol sorusuna (19. soru) uymadığı için, 21 tanesi hatalı/eksik veri içerdiği için, 64 tanesi ise Mahalanobis Uzaklığı neticesinde elde edilen  $p < 0.01$  değerinin altında kaldığı için elenmiştir. Geriye kalan anketlerden 34 tanesinde eksik veri tespit edilmiş olup söz konusu veriler ortalama değerlere göre (SMean) tamamlanmıştır. Sonuç olarak, 297 anket formu araştırmanın evrenini temsil edeceği düşünülerek değerlendirmeye alınmıştır. Analize uygun anketlerin dağıtılan tüm anketlere oranı %52 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Malatya iline bağlı merkez ve taşra ilçelerde görev yapan özel-kamu sağlık çalışanları oluşturmaktadır. 2016 yılı TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre Malatya'da görev yapan sağlık çalışanı sayısı 7.035'dir ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)). Bu sayıya kamuda görev yapan teknik, idari ve hizmet personelleri ile özel sektörde görev yapan tüm sağlık çalışanları eklendiğinde araştırmanın evreninin 25.000 kişi olduğu tahmin edilmektedir.

Mevcut anket sayısının araştırmanın evrenini temsil edip etmediği bazı istatistik hesaplamaları yoluyla belirlenmektedir. Tablo 3.1'de Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) geliştirdiği örneklem sayısını belirleme tablosu yer almaktadır. Tabloda yer alan  $d$ , örnekleme hatasını;  $p$  ise (gerçekleşmesi) beklenen değeri göstermektedir. Tabloya göre 25.000 kişilik anakütlerde, %95 güven aralığında ve %80 beklenen değere sahip ( $d=0.05$  ve  $p=0.8$ ) bir araştırmanın örneklem sayısı en az 244'tür. Araştırmada elde edilen işlenebilir anket sayısı (297) bu değer üstünde yer aldığı için araştırmaya devam edilmiştir.

**Tablo 3.1.**  $\alpha=0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50)

Evren Büyüklüğü	$\pm 0.03$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.05$ örnekleme hatası (d)			$\pm 0.10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece bir ilde gerçekleştirilmesi, bazı özel hastane yöneticilerinin yaşadıkları olumsuz tecrübelerle dayalı olarak aldıkları anket yaptırmama kararı, sağlık çalışanlarının çok yoğun temposu ve bazı işgörenlerin yaşadığı fişlenme korkusu, Üniversite Hastanesi Başhekimliğinin veri toplama araçlarının dağıtılmasına hiçbir gerekçe olmadan izin vermemesi ve İl Sağlık Müdürlüğü'nün etik kurul raporunu veri toplama araçlarının dağıtılması için şart koşması araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Etik kurul raporu alınması zorunluluğu ilgili enstitüler tarafından belirlenmekte olup enstitümüzde böyle bir zorunluluk yoktur).

### 3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini içeren yedi soru bulunmaktadır. Bunlar; *cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, görevi, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve mevcut amirle çalışma süresidir.*

İkinci bölümde Pisapia ve arkadaşlarının geliştirdiği (2005) 5 faktör ve 35 ifadeden oluşan Stratejik Liderlik Ölçeği (Strategic Leadership Questionnaire – SLQ)

yer almaktadır. Söz konusu faktörler; *ilişkisel, politik, dönüşümcü, etik ve yönetsel liderliktir*. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesini Aydın (2012) gerçekleştirmiştir. Bu ölçekle ilgili bilinmesi gereken 3. ve 19. ifadelerin aynı olduğu ve kontrol amaçlı ölçeğe yerleştirildiğidir. Ölçeğin analizine başlamadan önce kontrol ifadesine farklı cevaplar veren işgörenlerin formları değerlendirmeden çıkarılmış ve ölçek 34 maddeye düşürülmüştür. Pisapia ve arkadaşları (2005) stratejik liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0,94, Aydın ise 0,92 olarak elde etmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde Bass ve Avolio'nun (1994) geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Ölçeği yer almaktadır (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ). Bu ölçek toplamda 4 faktör ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu faktörler; *idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir*. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi Attar (2014) tarafından gerçekleştirmiştir. Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0,86, Attar ise 0,99 olarak elde etmiştir.

Anketin son bölümünde Erdoğan'ın (2011) geliştirdiği Bireysel Performans Ölçeği yer almaktadır. Bu bölüm 6 ifadeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Bireysel Performans Ölçeği aynı zamanda araştırmanın bağımlı değişkenidir. Erdoğan (2011) bireysel performans ölçeğinin güvenilirlik katsayısını 0,94 olarak elde etmiştir.

Anket yoluyla veri toplama süreci 03.04.2018 – 11.04.2018 tarihleri arasında Malatya il ve ilçelerinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında gerçekleştirilmiştir.

Ankette yer alan veri toplama araçları 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçeğin ağırlıkları ve bu ağırlıklara karşılık gelen aralık değerleri (sözel-sayısal) tablo 3.2'de gösterilmektedir. Tablonun yorumlanmasına örnek olarak; işgörenlerin anketlere verdiği cevapların ortalaması 1,81 – 2,60 arasında olan lider başarısız, 2,61 – 3,40 arasında olan lider orta düzeyde başarılı, 3,41 – 4,20 arasında olan lider başarılı ve 4,21 – 5,00 arasında olan lider çok başarılı kabul edilmektedir (Dede ve Yaman, 2008: 23).



**Tablo 3.2.** Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Ağırlık Değerleri (Dede ve Yaman, 2008: 23)

Ağırlık	Seçenek	Değerler (Sayısal)	Değerler (Sözel)
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,80	Oldukça Başarısız
2	Katılmıyorum	1,81-2,60	Başarısız
3	Orta Düzeyde Katılmıyorum	2,61-3,40	Orta Düzeyde Başarılı
4	Katılıyorum	3,41-4,20	Başarılı
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,21-5,00	Oldukça Başarılı

Veri toplama araçlarından elde edilen liderlik ölçekleri ve boyutlarının ortalama değerleri ile bunlara karşılık gelen başarı durumları tablo 3.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.3.** Liderlik Ölçeklerinin ve Boyutlarının Ağırlık Değerleri

	Ortalama	Başarı Durumu
<b>Stratejik Liderlik Ölçeği</b>	<b>3,511</b>	<b>Başarılı</b>
İlişkisel Liderlik Boyutu	3,353	Orta Düzeyde Başarılı
Yönetsel Liderlik Boyutu	3,743	Başarılı
Etik Liderlik Boyutu	3,540	Başarılı
Politik Liderlik Boyutu	3,430	Başarılı
Dönüşümcü Liderlik Boyutu	3,399	Orta Düzeyde Başarılı
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>3,407</b>	<b>Başarılı</b>
İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutu	3,469	Başarılı
İlham Verici Motivasyon Boyutu	3,395	Orta Düzeyde Başarılı
Zihinsel Uyarım Boyutu	3,380	Orta Düzeyde Başarılı
Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu	3,322	Orta Düzeyde Başarılı

Buna göre yöneticiler; ilişkisel liderlik, dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarında orta düzeyde başarılı; yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik, idealleştirilmiş etki boyutlarında ve stratejik, dönüşümcü liderlik ölçeklerinde ise başarılı bulunmuştur.

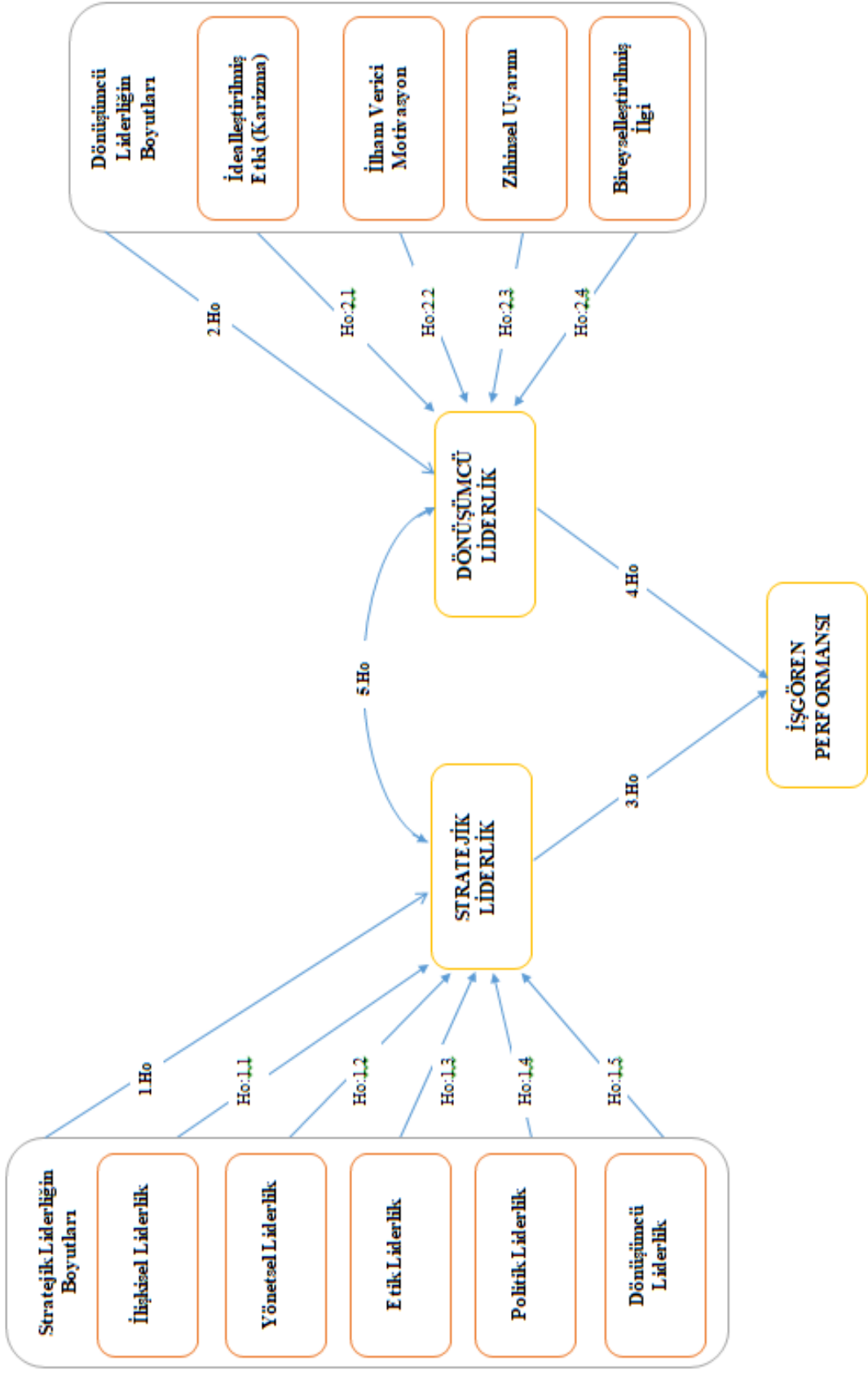
### 3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bilimsel nitelikteki tüm gözlem, çıkarım ve deneyler belirli hipotezlerin önceden tanımlanmış olgulara yönelmesi durumunda geçerli hale gelmektedir. Doğrudan etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene direkt etkisi anlamına gelmektedir. Yapısal modellemede amaç, gözlenen ve gizil değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır (Schreiber vd., 2006: 325; Akt: Tambay, 2018: 159).

Araştırmanın hipotezleri kurulurken, Doğanay ve Şen'in (2016) görev odaklı liderlik tarzlarının bireysel performansla pozitif yönlü ve anlamlı; Aishat ve arkadaşlarının (2015) liderlik tarzlarının bireysel performansla pozitif yönlü ve anlamlı; Khan ve Nawaz'ın (2016) dönüşümcü ve işlemci liderliğin bireysel performansla pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu çalışmalarından yararlanılmıştır.

1. Ho: Stratejik liderliğin boyutları ile stratejik liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 1.1. İlişkisel liderlik ile stratejik liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 1.2. Yönetsel liderlik ile stratejik liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 1.3. Etik liderlik ile stratejik liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 1.4. Politik liderlik ile stratejik liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 1.5. Dönüşümcü liderlik ile stratejik liderlik arasında ilişki yoktur.
2. Ho: Dönüşümcü liderliğin boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 2.1. İdealleştirilmiş etki ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 2.2. İlham verici motivasyon ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 2.3 Zihinsel uyarım ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki yoktur.
  - Ho: 2.4. Bireyselleştirilmiş ilgi ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki yoktur.
3. Ho: Stratejik liderlik ile bireysel performans arasında ilişki yoktur.
4. Ho: Dönüşümcü liderlik ile bireysel performans arasında ilişki yoktur.
5. Ho: Stratejik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında ilişki yoktur.

Araştırmanın modeli ve hipotezler şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

### 3.7. Bulgular ve Yorum

Bu kısımda araştırmaya katılanların demografik özellikleri, araştırmanın yapılabilmesi için gerekli olan testler, yapısal eşitlik modelinin kurulması ve veri toplama araçlarından elde edilen verilerin SPSS 21, AMOS 24 ve Excel 2016 programları aracılığıyla analiz edilmesi anlatılacaktır.

#### 3.7.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri; cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, görev, iş yerinde çalışma süresi ve mevcut amirle çalışma süresi olmak üzere toplam altı bölümden oluşmaktadır.

Anket formları değerlendirmeye alınan 297 kişiden 179'u kadın (%60,3), 118'i (%39,7) erkektir. Medeni hale göre; 195 kişi (%65,7) evli, 102 kişi (%34,3) bekârdır. Ankete katılanların yaş ortalamalarına göre; 31 kişi (%10,4) 18-25 yaş arasında, 123 kişi (%41,4) 26-33 yaş arasında, 89 kişi (%30) 34-41 yaş arasında, 39 kişi (%13,1) 42-49 yaş arasında, 11 kişi (%3,7) 50-57 yaş arasında ve 4 kişi (%1,3) 58 yaş üzerinde yer almaktadır. Eğitim düzeyine göre; 6 kişi (%2) ilköğretim, 45 kişi (%15,2) lise, 49 kişi (%16,5) ön lisans, 138 kişi (%46,5) lisans, 42 kişi (%14,1) yüksek lisans ve 17 kişi (%5,7) doktora mezunudur. Görevlere göre; 54 kişi (%18,2) doktor, 117 kişi (%39,4) ebe/hemşire, 36 kişi (%12,1) sağlık memuru, 28 kişi (%9,4) sekreter, 16 kişi (%5,4) teknik personel, 19 kişi (%6,4) idari personel, 20 kişi (%6,7) hizmet personeli ve 7 kişi (%2,4) diğer personelden oluşmaktadır (araştırmanın yapıldığı yerler sağlık örgütleri olduğu için sağlık personeli sınıfı olarak ayrı bir gruplandırma yapılmamıştır). İş yerinde çalışma süresine göre; 117 kişi (%39,4) 0-5 yıl arası, 94 (%31,6) 5-10 yıl arası, 47 kişi (%15,8) 10-15 yıl arası, 18 kişi (%6,1) 15-20 yıl arası, 11 kişi (%3,7) 20-25 yıl arası ve 10 kişi (%3,4) 25 yıl ve üzeri hizmet yılına sahiptir. Mevcut amirle çalışma süresine göre; 173 kişi (%58,2) 0-3 yıl, 83 kişi (%27,9) 4-7 yıl, 25 kişi (%8,4) 8-11 yıl, 13 kişi (%4,4) 12-15 yıl, 1 kişi (%0,3) 16-19 yıl ve 2 kişi (%0,7) 20 yıl ve üzeri süreyle aynı amirle çalışmaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri ve bu bilgilerin yüzdeleri tablo 3.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.** Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Kadın	179	60,3	60,3
Erkek	118	39,7	100,0
Toplam	297	100,0	
<b>Medeni Hal</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Evli	195	65,7	65,7
Bekâr	102	34,3	100,0
Toplam	297	100,0	
<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
18-25	31	10,4	10,4
26-33	123	41,4	51,9
34-41	89	30,0	81,8
42-49	39	13,1	94,9
50-57	11	3,7	98,7
58 ve üzeri	4	1,3	100,0
Toplam	297	100,0	
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
İlköğretim	6	2,0	2,0
Lise	45	15,2	17,2
Ön lisans	49	16,5	33,7
Lisans	138	46,5	80,1
Yüksek lisans	42	14,1	94,3
Doktora	17	5,7	100,0
Toplam	297	100,0	
<b>Görev</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>

Tablo 3.4'ün devamı

Doktor	54	18,2	18,2
Ebe/Hemşire	117	39,4	57,6
Sağlık memuru	36	12,1	69,7
Sekreter	28	9,4	79,1
Teknik personel	16	5,4	84,5
İdari personel	19	6,4	90,9
Hizmet personeli	20	6,7	97,6
Diğer	7	2,4	100,0
Toplam	297	100,0	
<b>İş Yerinde Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
0-5 yıl arası	117	39,4	39,4
5-10 yıl arası	94	31,6	71,0
10-15 yıl arası	47	15,8	86,9
15-20 yıl arası	18	6,1	92,9
20-25 yıl arası	11	3,7	96,6
25 yıl ve üzeri	10	3,4	100,0
Toplam	297	100,0	
<b>Mevcut Amirle Çalışma Süresi</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
0-3 yıl	173	58,2	58,2
4-7 yıl	83	27,9	86,2
8-11 yıl	25	8,4	94,6
12-15 yıl	13	4,4	99,0
16-19 yıl	1	,3	99,3
20 yıl ve üzeri	2	,7	100,0
Toplam	297	100,0	

### 3.7.2. Güvenilirlik Analizi

Veri toplama araçlarındaki demografik bilgilerden sonra gelen bölümler 5’li Likert formatında hazırlanmıştır. Ölçeklerle ait güvenilirlik değerleri Cronbach Alfa katsayısı aracılığıyla tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan her madde için güvenilirlik hesaplaması yapılmamıştır. Zira Cronbach’s Alfa yöntemi alt maddeler için güvenilirlik tahminleri sağlamamaktadır (Gliem ve Gliem, 2003: 88).

Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Söz konusu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin iç tutarlılığına dair güvenilirlik artmaktadır. Buna göre 0,50’nin altı kabul edilemez, 0,50 – 0,60 arası zayıf, 0,60 – 0,70 arası sorgulanır, 0,70 – 0,80 arası kabul edilebilir, 0,80 – 0,90 arası iyi ve 0,90 – 1,00 arası mükemmel güvenilirliği ifade etmektedir (Gliem ve Gliem,2003: 88). Tablo 3.5’te ölçeklerin güvenilirlik değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.5.** Ankette Yer Alan Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama	En Düşük	En Büyük	Aralık	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
<b>Stratejik Liderlik Ölçeği</b>	<b>3,511</b>	<b>3,020</b>	<b>3,943</b>	<b>0,923</b>	<b>34</b>	<b>0,984</b>
İlişkisel Liderlik Boyutu	3,353	3,020	3,481	0,461	7	0,931
Yönetsel Liderlik Boyutu	3,743	3,653	3,943	0,290	9	0,952
Etik Liderlik Boyutu	3,540	3,209	3,727	0,519	6	0,926
Politik Liderlik Boyutu	3,430	3,182	3,542	0,360	6	0,907
Dönüşümcü Liderlik Boyutu	3,399	3,266	3,539	0,273	6	0,925
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>3,407</b>	<b>3,269</b>	<b>3,559</b>	<b>0,290</b>	<b>20</b>	<b>0,984</b>
İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutu	3,469	3,347	3,559	0,212	8	0,965
İlham Verici Motivasyon Boyutu	3,395	3,370	3,444	0,074	4	0,944
Zihinsel Uyarım Boyutu	3,380	3,360	3,424	0,064	4	0,952
Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu	3,322	3,269	3,374	0,104	4	0,947
<b>Bireysel Performans Ölçeği</b>	<b>3,990</b>	<b>3,562</b>	<b>4,212</b>	<b>0,650</b>	<b>6</b>	<b>0,904</b>

Tablo 3.5'te yer alan verilere göre araştırmanın güvenilirlik değerleri 0,904 ile 0,984 arasında yer almaktadır. Bu değerler, ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir.

### 3.7.3. Verilerin Dağılımı ve Normallik Analizi

Verilerin analizine başlamadan önce, hangi analiz yönteminin uygulanacağını tespit etmek amacıyla, dağılımın normalliğine bakmak gerekmektedir. Normallik varsayımının tespitinde basıklık ve arpıklık değerleri kullanılabilmektedir. Buna göre arpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 2$  arasında yer alan veriler normal kabul edilmektedir (Gravetter ve Wallnau, 2016; Markoulis ve Neofytou, 2016: 123; Trochim ve Donnelly, 2001).

Verilerin normal dağılıp dağılmadığı araştırılırken bakılması gereken diğer değer ise çoklu normal dağılımdır. Çoklu normal dağılımın varlığından söz edebilmek için p:gözlenen değişken sayısı olmak üzere,  $p*(p+2)$  formülünden elde edilen değerin Mardia Katsayısı'ndan (AMOS programındaki *Multivariate* değeri) büyük olması gerekmektedir (Mardia, 1974: 14). Tablo 3.6'da verilerin arpıklık ve basıklık değerleri ile Mardia Katsayısı'nı gösteren tablo yer almaktadır.

**Tablo 3.6.** arpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	En Düşük	En Yüksek	arpıklık	Kritik Oran	Basıklık	Kritik Oran
PER1	1,000	5,000	-1,523	-10,714	1,037	3,648
PER2	1,000	5,000	-,638	-4,489	-0,163	-0,573
PER3	1,000	5,000	-1,784	-12,548	3,324	11,692
PER4	1,000	5,000	-1,365	-9,605	1,911	6,722
PER5	1,000	5,000	-1,310	-9,213	1,594	5,606
PER6	1,000	5,000	-1,284	-9,037	1,602	5,636
BI4	1,000	5,000	-0,251	-1,764	-0,681	-2,395
BI3	1,000	5,000	-0,239	-1,680	-0,754	-2,653



Değişken	En Düşük	En Yüksek	Çarpıklık	Kritik Oran	Basıklık	Kritik Oran
BI2	1,000	5,000	-0,317	-2,227	-0,544	-1,913
BI1	1,000	5,000	-0,359	-2,525	-0,634	-2,232
ZU4	1,000	5,000	-0,568	-3,993	-0,224	-0,787
ZU3	1,000	5,000	-0,320	-2,250	-0,521	-1,831
ZU2	1,000	5,000	-0,303	-2,131	-0,542	-1,905
ZU1	1,000	5,000	-0,240	-1,690	-0,630	-2,218
IVM4	1,000	5,000	-0,298	-2,096	-0,514	-1,810
IVM3	1,000	5,000	-0,167	-1,174	-0,544	-1,915
IVM2	1,000	5,000	-0,415	-2,919	-0,418	-1,472
IVM1	1,000	5,000	-0,329	-2,313	-0,324	-1,139
IE8	1,000	5,000	-0,607	-4,267	0,073	0,258
IE7	1,000	5,000	-0,489	-3,443	-0,254	-0,893
IE6	1,000	5,000	-0,427	-3,006	-0,443	-1,559
IE5	1,000	5,000	-0,493	-3,468	-0,361	-1,271
IE4	1,000	5,000	-0,311	-2,189	-0,559	-1,967
IE3	1,000	5,000	-0,561	-3,945	-0,308	-1,082
IE2	1,000	5,000	-0,420	-2,956	-0,489	-1,721
IE1	1,000	5,000	-0,381	-2,680	-0,578	-2,034
DON1	1,000	5,000	-0,234	-1,647	-0,756	-2,661
DON2	1,000	5,000	-0,627	-4,410	0,048	0,170
DON3	1,000	5,000	-0,323	-2,271	-0,407	-1,432
DON4	1,000	5,000	-0,070	-0,495	-0,725	-2,549
DON5	1,000	5,000	-0,477	-3,359	-0,133	-0,468

Değişken	En Düşük	En Yüksek	Çarpıklık	Kritik Oran	Basıklık	Kritik Oran
DON6	1,000	5,000	-0,514	-3,618	0,006	0,022
POL1	1,000	5,000	-0,588	-4,136	-0,128	-0,450
POL2	1,000	5,000	-0,440	-3,098	-0,318	-1,118
POL3	1,000	5,000	-0,209	-1,473	-0,688	-2,422
POL4	1,000	5,000	-0,452	-3,183	-0,193	-0,680
POL5	1,000	5,000	-0,516	-3,630	-0,005	-0,017
POL6	1,000	5,000	-0,468	-3,291	-0,162	-0,569
ETK1	1,000	5,000	-0,633	-4,454	-0,228	-0,802
ETK2	1,000	5,000	-0,824	-5,796	0,194	0,683
ETK3	1,000	5,000	-0,573	-4,033	-0,318	-1,119
ETK4	1,000	5,000	-0,709	-4,991	-0,188	-0,660
ETK5	1,000	5,000	-0,697	-4,901	0,100	0,352
ETK6	1,000	5,000	-0,240	-1,690	-0,552	-1,943
YON1	1,000	5,000	-0,758	-5,334	0,134	0,472
YON2	1,000	5,000	-0,941	-6,620	0,787	2,768
YON3	1,000	5,000	-0,920	-6,472	0,296	1,041
YON4	1,000	5,000	-1,192	-8,388	1,277	4,492
YON5	1,000	5,000	-0,892	-6,274	0,311	1,094
YON6	1,000	5,000	-0,822	-5,785	0,217	0,764
YON7	1,000	5,000	-0,828	-5,824	0,296	1,042
YON8	1,000	5,000	-0,982	-6,909	0,561	1,973
YON9	1,000	5,000	-0,746	-5,250	0,161	0,566
ILS1	1,000	5,000	-0,469	-3,297	-0,531	-1,868

Değişken	En Düşük	En Yüksek	Çarpıklık	Kritik Oran	Basıklık	Kritik Oran
ILS2	1,000	5,000	-0,403	-2,835	-0,429	-1,510
ILS3	1,000	5,000	-0,258	-1,814	-0,426	-1,498
ILS4	1,000	5,000	-0,026	-0,183	-0,808	-2,842
ILS5	1,000	5,000	-0,334	-2,348	-0,478	-1,683
ILS6	1,000	5,000	-0,303	-2,131	-0,372	-1,308
ILS7	1,000	5,000	-0,414	-2,911	-0,448	-1,578
Çoklu değişken (Multivariate)					<b>496,380</b>	49,588

Tablo 3.6’da verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde 60 değişkenden sadece 1 tanesinin (PER3)  $\pm 2$  sınırını aştığı görülmüş ve verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Çoklu normal dağılım analizinde ise  $p*(p+2)$  formülünden elde edilen değer in Mardia Katsayısı’ndan (Multivariate değeri) büyük olduğu ( $p:3720 > 496$ ) görülmüştür. Sonuç olarak, araştırmada hem tek değişkenli hem de çok değişkenli normal dağılım şartları yerine getirilmiştir.

### 3.7.4. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik analizine geçmeden önce istatistiksel analizlerde sıklıkla kullanılan iki temel kavramı bilmek gerekmektedir. Bunlar; birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyanstır (AVE). Bu değerleri SPSS veya AMOS programları hesaplamamaktadır. Bu değerleri hesaplamak için Excel programında formül oluşturmak veya hazır programları kullanmak gerekmektedir.

CR değeri; bir gizil değişkenin kendini oluşturan gözlenen değişkenler tarafından ne derece temsil edildiğini göstermektedir. CR analizinden elde edilen sonuçlar genelde Cronbach Alfa değerleriyle paralellik göstermektedir. CR sonuçlarınının 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir. AVE değeri ise gizil bir yapının teorik olarak ilişkilendirildiği gözlenen değişkenlerde açıklayabileceği ortalama varyansı ifade etmektedir. Başka bir

ifadeyle, bir gizil yapıyı meydana getiren gözlenen değişkenler kendi aralarında korelasyon meydana getirmekte ve birer regresyon ağırlığına sahip olmaktadır. Söz konusu korelasyonların her birinin karelere tamamlanmasıyla gözlenen değişkenlerde değişim elde edilmektedir. Buradaki varyans, teorik açıdan gizil bir yapıya bağlı olan gözlenen değişkenlerin ortalaması alındığında AVE değerini üretmektedir. AVE sonuçlarının açıklanamayan varyanstan ve 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Farrell ve Rudd, 2009). Bu çalışmada her iki koşul sağlanmıştır.

Araştırmalarda, veri toplama araçlarında yer alan ifadelerin ölçmek istediklerimizi doğru şekilde ölçüp ölçmediğinden emin olmak gerekmektedir. Bu koşulu sağlamak için verilere geçerlilik analizinin yapılması gerekmektedir. Geçerlilik analizi, “bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellekle karıştırmadan doğru ölçebilme derecesidir” (Tekin, 1977).

Geçerlilik analizi yakınsak ve ayırt edici (ıraksak) geçerlilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yakınsak geçerlilik için AVE değerlerinin CR değerlerinden küçük ve 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, 82). Ayırt edici geçerlilik için ise gizil değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının AVE değerlerinin kareköklerinden daha düşük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu çalışmada yakınsak geçerlilik koşulu tamamen; ayırt edici geçerlilik koşulu ise kısmen sağlanmıştır. Tablo 3.7'de bağımsız ve bağımlı değişkenlerin oluşturduğu korelasyon tablosu ile bunlara ait güvenilirlik, CR, AVE,  $\sqrt{AVE}$ , ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyonlar çalışmanın devamında detaylı olarak anlatılacaktır.

**Tablo 3.7.** Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Cronbach Alfa, AVE ve CR Değerleri

Cr. Alfa	CR	AVE	√ AVE		İLİSK	YON	ETK	POL	DON	İE	IVM	ZU	BI	PER
0,931	0,931	0,659	0,812	<b>İLİSK</b>	1**									
0,952	0,952	0,690	0,831	<b>YON</b>	0,824**	1**								
0,926	0,925	0,673	0,820	<b>ETK</b>	0,923**	0,862**	1**							
0,907	0,908	0,666	0,816	<b>POL</b>	0,913**	0,837**	0,896*	1**						
0,925	0,927	0,679	0,824	<b>DON</b>	0,930**	0,843**	0,915**	0,914**	1**					
0,965	0,966	0,779	0,883	<b>İE</b>	0,902**	0,829**	0,885**	0,880**	0,892**	1**				
0,944	0,944	0,807	0,898	<b>IVM</b>	0,863**	0,757**	0,841**	0,833**	0,852**	0,898**	1**			
0,952	0,948	0,821	0,906	<b>ZU</b>	0,860**	0,773**	0,837**	0,840**	0,850**	0,885**	0,898**	1**		
0,947	0,948	0,819	0,905	<b>BI</b>	0,862**	0,724**	0,847**	0,833**	0,851**	0,860**	0,871**	0,876**	1**	
0,904	0,936	0,785	0,886	<b>PER</b>	0,458**	0,538**	0,478**	0,462**	0,468**	0,445**	0,421**	0,432**	0,382**	1**
<b>Ortalama</b>					3,352	3,742	3,540	3,430	3,399	3,468	3,394	3,380	3,321	3,989
<b>Standart Sapma</b>					0,906	0,873	0,925	0,843	0,881	0,956	0,967	1,001	1,039	0,891

\*\* p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

İLİSK: İlişkisel Liderlik, YON: Yönetsel Liderlik, ETK: Etik Liderlik, POL: Politik Liderlik, DON: Dönüşümcü Liderlik, İE: İdealleştirilmiş Etki (Karizma), IVM: İlham Verici Motivasyon, ZU: Zihinsel Uyarım, BI: Bireyselleştirilmiş İlgisi, PER: Bireysel Performans

### 3.7.5. Çoklu Doğrusal Bağlantı Analizi

Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenlerin açıkladığı varyansların birbirleriyle örtüşmesi ve bunun sonucunda bağımlı değişkenin her bir bağımsız değişkenin varyansını açıklamaması durumudur. Başka bir ifadeyle çoklu doğrusal bağlantı, bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenle olan ilişkisini belirlemede kullanılan varyans büyütme faktörünün 10 ve üzeri değer alması durumudur (Albayrak, 2005: 110). Çoklu doğrusal bağlantı araştırmalarda arzu edilmemektedir. Tablo 3.8'de anket verilerinin varyans büyütme faktörü (VIF - Variance Inflation Factor) analizi yer almaktadır.

Tablo 3.8. VIF Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standart Katsayı	t	p	Doğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	-0,058	0,071	-	-0,813	0,417	-	-
Yönetmel Liderlik	-0,048	0,039	-0,046	-1,243	0,215	0,212	4,726
Etik Liderlik	0,282	0,050	0,288	5,613	0,000	0,112	8,956
Politik Liderlik	0,216	0,051	0,201	4,201	0,000	0,128	7,792
Dönüşümcü Liderlik	0,293	0,055	0,285	5,347	0,000	0,103	9,671
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0,134	0,049	0,141	2,734	0,007	0,110	9,083
İlham Verici Motivasyon	0,031	0,044	0,033	0,707	0,480	0,133	7,541
Zihinsel Uyarım	0,034	0,042	0,037	0,808	0,420	0,139	7,187
Bireysel İlgi	0,051	0,037	0,058	1,363	0,174	0,162	6,184

Bağımlı Değişken: İlişkisel Liderlik

Araştırmada elde edilen bulgulara göre hiçbir bağımsız değişken  $VIF > 10$  sınırını aşmamıştır. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı mevcut değildir. Başka bir ifadeyle bağımsız değişkenlerin açıkladığı varyansların birbirleriyle örtüşmesi sorunu bu çalışmada ortaya çıkmamıştır.

### 3.7.6. Değişkenlerin Ortalama Değerleri ve Korelasyon İlişkileri

Liderlik ölçeklerinin sahip olduğu ortalamalar incelenirken söz konusu ölçekleri meydana getiren boyutlara da bakılması gerekmektedir. Çalışmanın bu kısmında ilk olarak stratejik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarından (9 boyut) en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip olanlar incelenmektedir. Tablo 3.9’da ölçeklerin ortalama değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.9.** Değişkenlerin Ortalama Değerleri

	Ortalama	En Düşük	En Büyük	Aralık
<b>Stratejik Liderlik Ölçeği</b>	<b>3,511</b>	<b>3,020</b>	<b>3,943</b>	<b>0,923</b>
İlişkisel Liderlik Boyutu	3,353	3,020	3,481	0,461
Yönetsel Liderlik Boyutu	3,743	3,653	3,943	0,290
Etik Liderlik Boyutu	3,540	3,209	3,727	0,519
Politik Liderlik Boyutu	3,430	3,182	3,542	0,360
Dönüşümcü Liderlik Boyutu	3,399	3,266	3,539	0,273
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>	<b>3,407</b>	<b>3,269</b>	<b>3,559</b>	<b>0,290</b>
İdealleştirilmiş Etki (Karizma) Boyutu	3,469	3,347	3,559	0,212
İlham Verici Motivasyon Boyutu	3,395	3,370	3,444	0,074
Zihinsel Uyarım Boyutu	3,380	3,360	3,424	0,064
Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu	3,322	3,269	3,374	0,104
<b>Bireysel Performans Ölçeği</b>	<b>3,990</b>	<b>3,562</b>	<b>4,212</b>	<b>0,650</b>

Tablo 3.9’da yer alan veriler incelendiğinde stratejik liderlik boyutlarından en düşük ortalamaya sahip olanın ilişkisel liderlik olduğu görülmektedir. İlişkisel liderlik boyutunda; yöneticinin yapılacak işlerde işgörenlerin görüşünü alması, işgörenlerle uzlaşma sağlama, ikili ilişkilerde her iki tarafın kazançlı çıkacağı çözümler üretmesi, işgörenlerin yaptığı iyi işleri ödüllendirmesi, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını örtüştürmesi, işgörenlerle farklılıkları tartışması ve işgörelere karşı adil

davranmasıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu boyutun en düşük ortalamaya sahip şunu göstermektedir: Yöneticiler işgörenlerinin görüşlerini önemsememekte, onlarla uzlaşa yoluna gitmemekte, onların beklentilerini yerine getirmeye çalışmamakta, onların yaptığı iyi işleri takdir etmemekte ve onlara karşı adil davranmamaktadır. Eğer yöneticiler lider olmak istiyorsa mutlaka işgörenlerin duygu ve düşüncelerini önemsemeli, alınacak kararlarda onların fikrini sormalı, onların beklentilerini öğrenmeli ve bunları yerine getirmek için çaba göstermeli ve en önemlisi onlara karşı adil davranmalıdır.

Tablo 3.9'da yer alan veriler incelendiğinde stratejik liderlik boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olanın yönetsel liderlik olduğu görülmektedir. Yönetsel liderlik boyutunda; yapılacak işlerde işgörenlerin belli süreçleri takip etmesi, işgörenlerin yaptıkları işler için hesap vermesi, işlerin nasıl yapılacağına liderin karar vermesi, işgörenlerin kurallara uyması, çalışma kurallarını liderin oluşturması, işgörenlerden verdiği sözleri yerine getirmesi, işgörenlerin yaptığı işlerin takip edilmesi, işgörenlerin emir komutaya uyması ve işgörenlerden ne beklediğinin açıkça ifade edilmesiyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu boyutun en yüksek ortalamaya sahip olması şunu göstermektedir: Yöneticiler işgörenlerin iş süreçlerine uymasını beklemekte, yaptıkları işler için hesap vermelerini istemekte, işlerin nasıl yapılacağını sadece kendileri karar vermekte, onlardan kurallara uymasını beklemekte, çalışma kurallarını sadece kendileri belirlemekte, onlardan verdikleri sözleri yerine getirmesini istemekte, onların yaptığı işleri takip etmekte, onların emir komutaya uymasını beklemekte ve onlardan ne beklediğini açıkça ifade etmektedir. Eğer yöneticiler lider olmak istiyorsa mutlaka iş yerindeki sıkı denetimi ve baskıyı azaltmalı, iş yapma biçimlerini ve çalışma koşullarını belirlerken işgörenlerin fikirlerini almalı, emir komuta zincirinde esnek olmalı ve işgörenleri daha az takip etmelidir.

Tablo 3.9'da yer alan veriler incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutlarından en düşük ortalamaya sahip olanın bireyselleştirilmiş ilgi olduğu görülmektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda; yöneticinin işgörelere koçluk yapması, işgörelere takımın birer üyesi yerine birey gibi davranması, işgörelerin farklı ihtiyaçları olduğunu göz önünde bulundurması ve işgörelerin güçlü yönlerini geliştirmede onlara yardımcı olmasıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu boyutun en düşük ortalamaya sahip olması şunu göstermektedir: Yöneticiler işgörelere yeterince koçluk yapmamakta, onlara



takımın birer üyesi gibi davranmamakta, onların farklı ihtiyaçları olabileceğini düşünmemekte ve onların güçlü yönlerini geliştirmesine yardımcı olmamaktadır. Eğer yöneticiler lider olmak istiyorsa mutlaka işgörenlerin eğitimine destek vermeli, onlara yol göstermeli, onlara takımın birer üyesiymiş gibi davranmalı, onların ihtiyaçlarını öğrenmeye çalışmalı ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

Tablo 3.9’da yer alan veriler incelendiğinde dönüşümcü liderlik boyutlarından en yüksek ortalamaya sahip olanın idealleştirilmiş etki (karizma) olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunda; işgörenlerin yöneticiyle çalışmaktan gurur duyması, yöneticinin takımın menfaatlerini önemsemesi, saygıyı kazanacak şekilde hareket etmesi, güç ve güven hissi vermesi, önemli değerler hakkında konuşması, güçlü amaçlara sahip olması, kararların manevi sonuçlarına dikkat etmesi ve görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulamasıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu boyutun en yüksek ortalamaya sahip olması şunu göstermektedir: İşgörenler yöneticileriyle çalışmaktan gurur duymakta, yöneticiler takım çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmakta, işgörenlerin saygısını kazanacak şekilde hareket etmekte, onlara güç ve güven hissi vermekte, onlarla önemli bulduğu değerler hakkında konuşmakta, güçlü amaçlara sahip, alınan kararların manevi sonuçlarını önemsemekte ve görev duygusuna sahip olmanın önemini bilmektedir. Eğer yöneticiler lider olmak istiyorsa bu olumlu davranışların daha fazlasını yapmak için çaba göstermelidir.

Bağımsız değişkenlerin incelenmesinin ardından bağımlı değişkenin ortalamalarına da bakmak gerekmektedir. Bireysel performans ölçeği tek boyuta sahip olduğu için burada ölçeğin en düşük ve en yüksek ortalamaya sahip ifadeleri değerlendirilmektedir. Tablo 3.10’da bireysel performans ölçeğine ait ifadelerin ortalama puanları yer almaktadır.

**Tablo 3.10.** Bireysel Performans İfadelerinin Ortalama Değerleri

	55. Devamsızlık oranlarım düşüktür	56. Moralim yüksektir	57. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	58. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	59. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	60. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretim
N	297	297	297	297	297	297
Ortalama	4,07	3,56	4,21	4,05	4,01	4,04
Std. Sapma	1,316	1,147	,982	,975	1,030	1,008

Tablo 3.10'daki veriler incelendiğinde en düşük ortalamanın “56. Moralim yüksektir”; en yüksek ortalamanın ise “57. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadelerine ait olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre işgörenlerin morali oldukça düşüktür ve işgörenler görevlerini tam zamanında tamamlamaktadır. Eğer yöneticiler lider olmak istiyorsa işgörenlerin moralini bozan etmenleri tespit ederek onlara çözüm üretmeli ve kendilerine verilen görevleri tam zamanında tamamlayan işgörenleri ödüllendirerek onları daha fazla güdülemelidir.

Ortalama puanların incelenmesinin ardından stratejik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarıyla bireysel performans arasındaki ilişki korelasyon analizi yöntemiyle incelenecektir. Korelasyon analizini gösteren tablo daha önce oluşturulduğu için (bkz. Tablo 3.7) burada sadece korelasyon değerlerinin sözel karşılıklarından oluşturulan tablo kullanılacaktır.

Korelasyonların ilişkisi yorumlanırken değerlerin büyüklüğü ilişkinin şiddetini göstermektedir. Buna göre, korelasyon tablosundaki r değerleri 0,00 – 0,25 arasında yer alıyorsa iki değişken arasındaki ilişki çok zayıf, 0,26 – 0,49 arasında yer alıyorsa zayıf, 0,50 – 0,69 arasında yer alıyorsa orta, 0,70 – 0,89 arasında yer alıyorsa güçlü ve 0,90 – 1,00 arasında yer alıyorsa çok güçlüdür (Kalaycı, 2006: 116). Değişkenler arasındaki korelasyonların ilişki yönleri ve şiddetleri tablo 3.11'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.11. Değişkenlerin Korelasyon İlişkileri**

	ILISK	YON	ETK	POL	DON	IE	IVM	ZU	BI	PER
ILISK	1**									
YON	Güçlü**	1**								
ETK	Çok güçlü**	Güçlü**	1**							
POL	Çok güçlü**	Güçlü**	Çok güçlü**	1**						
DON	Çok güçlü**	Güçlü**	Çok güçlü**	Çok güçlü**	1**					
İE	Çok güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	1**				
IVM	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Çok güçlü**	1**			
ZU	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Çok güçlü**	1**		
BI	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	Güçlü**	1**	
PER	Zayıf**	Orta**	Zayıf**	Zayıf**	Zayıf**	Zayıf**	Zayıf**	Zayıf**	Zayıf**	1**

\*\* p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

ILISK: İlişkisel Liderlik, YON: Yönetmel Liderlik, ETK: Etik Liderlik, POL: Politik Liderlik, DON: Dönüşümcü Liderlik, IE: İdealleştirilmiş Etki (Karizma), IVM: İlham Verici Motivasyon, ZU: Zihinsel Uyarım, BI: Bireyselleştirilmiş İlgi, PER: Bireysel Performans

Tablo 3.11’de yer alan korelasyonlar incelendiğinde:

- İlişkisel liderlik ile etik liderlik, politik liderlik, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki (karizma) arasında pozitif yönlü ve çok güçlü; yönetmel liderlik, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- Yönetmel liderlik ile etik liderlik, politik liderlik, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- Etik liderlik ile politik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,

- Politik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- Dönüşümcü liderlikle idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- İdealleştirilmiş etki (karizma) ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü ve çok güçlü; zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- İlham verici motivasyon ile zihinsel uyarım arasında çok güçlü; bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- Zihinsel uyarım ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü; bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- Bireyselleştirilmiş ilgi ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki söz konusudur.

Korelasyon ilişkilerinden elde edilen bulgular hipotezlerin kabul edilmesine veya reddedilmesine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Bu bilgilere göre yokluk hipotezlerinin tamamının reddedilmesi gerekmektedir. Hipotezlerin kabul veya reddine ilişkin kesin sonuçlar AMOS programında oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilerinin ardından belirlenecektir.

Korelasyon ilişkilerinin boyutlar bazında incelenmesinin ardından stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisi ifadeler bazında ayrı ayrı incelenecektir. Tablo 3.12’de stratejik liderlik ile bireysel performans ilişkisi, tablo 3.13’te ise dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisi gösterilmektedir.

**Tablo 3.12. Stratejik Liderlik İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki**

	55. Devamsızlık oranlarım düşüktür	56. Moralim yüksektir	57. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	58. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	59. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	60. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretim
1. Yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundurur	0,346**	0,442**	0,371**	0,331**	0,282**	0,360**
2. Çalışanların belli iş süreçlerini izlemelerini ister	0,381**	0,403**	0,439**	0,353**	0,320**	0,374**
3. Çalışanlara karşı dürüsttür	0,362**	0,434**	0,411**	0,372**	0,302**	0,351**
4. Diğerleri üzerinde etkili olan kişilerle işbirliği yapar	0,221**	0,374**	0,329**	0,275**	0,215**	0,300**
5. Çalışanların yaptıkları işler için hesap verebilmesini ister	0,412**	0,347**	0,438**	0,412**	0,342**	0,368**
6. Çalışanlara “doğru işleri” yapması konusunda destek olur	0,363**	0,442**	0,402**	0,348**	0,306**	0,385**
7. Herkesin çıkarına olacak uzlaşma sağlar	0,252**	0,403**	0,358**	0,283**	0,217**	0,301**
8. İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar verir	0,371**	0,393**	0,410**	0,363**	0,286**	0,339**
9. Kurum içi ittifaklar geliştirir	0,261**	0,346**	0,311**	0,267**	0,217**	0,278**
10. Çalışanların görüşlerine saygı duyar	0,278**	0,444**	0,358**	0,315**	0,277**	0,346**
11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar	0,263**	0,414**	0,361**	0,335**	0,296**	0,356**
12. Kurum dışı ittifaklar geliştirir	0,193**	0,387**	0,238**	0,242**	0,190**	0,279**

Tablo 3.12'nin devamı

13. Çalışanları lider olmaları yönünde destekler	0,265**	0,351**	0,228**	0,230**	0,193**	0,254**
14. Çalışanların kurallara uymasını bekler	0,378**	0,356**	0,470**	0,430**	0,357**	0,399**
15. Çalışanların örgütün uzun dönemli hedeflerini benimsemelerini sağlar	0,350**	0,402**	0,379**	0,371**	0,269**	0,324**
16. Çalışanlarla ilişkilerinde kazan-kazan ortamı oluşturur	0,241**	0,394**	0,320**	0,270**	0,182**	0,289**
17. Örgütün prensiplerine dayalı olarak ortaya konan kararlara bağlıdır	0,334**	0,401**	0,361**	0,340**	0,270**	0,357**
18. Çalışma kuralları oluşturur	0,363**	0,406**	0,418**	0,392**	0,334**	0,386**
19. Çalışanlar tarafından yapılan iyi işleri ödüllendirir	0,214**	0,351**	0,281**	0,229**	0,203**	0,274**
20. Örgüt için ortak bir yön geliştirme konusunda sıkı çalışır	0,316**	0,465**	0,360**	0,359**	0,271**	0,357**
21. Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutar	0,218**	0,367**	0,266**	0,275**	0,203**	0,278**
22. Çalışanlara fırsatları önceden görmeleri konusunda yardım eder	0,224**	0,422**	0,286**	0,308**	0,210**	0,275**
23. Çalışanların, işle ilgili vaatlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ister	0,348**	0,391**	0,418**	0,379**	0,342**	0,383**
24. Çalışanların yaptığı işleri takip eder	0,310**	0,418**	0,392**	0,365**	0,289**	0,357**

Tablo 3.12'nin devamı

25. Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmeye çalışır	0,275**	0,481**	0,376**	0,379**	0,292**	0,371**
26. Yapılan işlerde etkili olabilecek kişilerle iletişime geçerler	0,353**	0,463**	0,351**	0,348**	0,288**	0,383**
27. Çalışanların emir komuta zincirine uygun davranmalarını bekler	0,354**	0,410**	0,431**	0,405**	0,349**	0,412**
28. Ortak bir vizyon yaratmaya çalışır	0,305**	0,453**	0,355**	0,362**	0,282**	0,362**
29. İşin yapılmasına yardımcı olacak paydaşlarla ilişkiler kurar	0,308**	0,487**	0,400**	0,388**	0,318**	0,398**
30. Çalışanlarından ne beklediklerini açık bir şekilde bildirir	0,333**	0,444**	0,407**	0,386**	0,347**	0,393**
31. Karar verme süreçlerinde örgütün temel değerlerini göz önünde bulundurur	0,365**	0,517**	0,395**	0,381**	0,314**	0,413**
32. Kurum çalışanlarıyla farklılıkları tartışır	0,310**	0,464**	0,374**	0,360**	0,284**	0,335**
33. Örgütün başarısı için ilişkilerini kullanır	0,268**	0,428**	0,365**	0,351**	0,282**	0,345**
34. Yönetmelik ilişkilerinde insanlara adil davranır	0,251**	0,431**	0,350**	0,322**	0,244**	0,316**

\*\* p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.12'deki korelasyon değerleri incelendiğinde stratejik liderlik ifadelerinin tamamının bireysel performans ölçeği ifadeleriyle pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu etkilerin büyük kısmı zayıf (0,26-0,50 arası), kalanı da çok zayıftır (0,00-0,25 arası). Buna göre stratejik liderlikle bireysel performans arasında

pozitif yönlü ve zayıf ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durum stratejik liderlik özelliklerinin bireysel performans üzerindeki etkisinin zayıf kaldığı anlamına gelmektedir.

**Tablo 3.13.** Dönüşümcü Liderlik İle Bireysel Performans Arasındaki İlişki

	55. Devamsızlık oranlarım düşüktür	56. Moralim yüksektir	57. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	58. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	59. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	60. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretim
35. Yöneticimle birlikte çalışmaktan gurur duyarım	0,290**	0,384**	0,309**	0,281**	0,217**	0,294**
36. Grubun iyiliğini kendi menfaatinden önce görür	0,241**	0,426**	0,335**	0,323**	0,262**	0,320**
37. Başkalarının saygısını kazanacak şekilde hareket eder	0,274**	0,347**	0,353**	0,308**	0,249**	0,325**
38. Güç ve güven hissi verir	0,292**	0,384**	0,341**	0,319**	0,261**	0,314**
39. Önemli bulduğu değerler hakkında konuşur	0,326**	0,396**	0,367**	0,354**	0,277**	0,332**
40. Güçlü amaçlara sahiptir	0,295**	0,405**	0,373**	0,355**	0,305**	0,368**
41. Kararların manevi/ahlaki sonuçlarına dikkat eder	0,301**	0,376**	0,359**	0,353**	0,271**	0,353**
42. Görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	0,371**	0,442**	0,411**	0,384**	0,302**	0,390**
43. Gelecek ile ilgili iyimser konuşur	0,264**	0,367**	0,352**	0,309**	0,229**	0,364**
44. Başarılı olmak için gerekenler hakkında hevesle konuşur	0,295**	0,385**	0,386**	0,336**	0,270**	0,392**
45. İlgi uyandıran bir vizyon ifade eder	0,239**	0,370**	0,316**	0,294**	0,231**	0,314**
46. Hedeflere ulaşabileceğine dair güveni vurgular	0,275**	0,435**	0,356**	0,336**	0,265**	0,385**



Tablo 3.13'ün devamı

47. Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar	0,291**	0,406**	0,357**	0,322**	0,276**	0,385**
48. Problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar	0,275**	0,408**	0,328**	0,317**	0,250**	0,369**
49. İş görevlendirmelerin i tamamlamanın yeni yollarını önerir	0,240**	0,425**	0,359**	0,325**	0,269**	0,374**
50. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için yeniden inceler	0,278**	0,448**	0,330**	0,351**	0,279**	0,396**
51. Öğretmek ve koçluk yapmak için zaman ayırır	0,243**	0,373**	0,309**	0,313**	0,238**	0,312**
52. Bana takımın bir üyesi gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır	0,285**	0,426**	0,331**	0,328**	0,265**	0,355**
53. Benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlarım olduğunu göz önünde bulundurur	0,211**	0,344**	0,293**	0,283**	0,230**	0,306**
54. Bana güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur	0,224**	0,334**	0,277**	0,270**	0,222**	0,300**

\*\* p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.13'teki korelasyon değerleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik ifadelerinin tamamının bireysel performans ifadeleriyle pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu etkilerin büyük kısmı zayıf (0,26-0,50 arası), kalanı da çok zayıftır (0,00-0,25 arası). Buna göre dönüşümcü liderlikle bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durum dönüşümcü liderlik özelliklerinin bireysel performans üzerindeki etkisinin zayıf kaldığı anlamına gelmektedir.

### 3.7.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle bağlantılı çok sayıda değişkenin bir araya getirilmesi suretiyle daha az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ortaya çıkarmayı amaç edinen çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Rennie'ye (1997) göre faktör analizi, gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alarak maksimum varyansı açıklayan daha az faktöre ulaşmayı amaçlayan analitik bir tekniktir (Büyüköztürk, 2002: 472).

İlk olarak, 1927 yılında Spearman'ın geliştirdiği faktör analizi, amaçlarına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki açıklayıcı faktör analizi; diğeri ise doğrulayıcı faktör analizidir. Açıklayıcı faktör analizinde araştırmamanın sonuçlarına göre en uygun faktör sayısı ve buna bağlı maddeler tespit edilirken doğrulayıcı faktör analizinde mevcut çalışmada elde edilen verilerin aynı yapıyı kullanan önceki çalışmaları ne derece doğruladığı ortaya konmaktadır. Başka bir ifadeyle, açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanılarak faktörler bulmak ve teoriler üretmek hedeflenirken doğrulayıcı faktör analizinde söz konusu değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının analiz edilmesiyle oluşturulan yeni hipotezler test edilmektedir (Stapleton, 1997).

Açıklayıcı faktör analizinde birbiriyle bağlantılı değişkenler toplanarak verilerin tanımlanması ve ölçülmek istenen yapıya ilişkin faktörlerin üretilmesi amaçlanmaktadır. Bu analiz, genellikle araştırmamanın başlangıcında değişkenlerin pekiştirilmesi ve temel süreçlerle ilgili hipotezler oluşturulmasına imkân tanımaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001: 609).

Bazı durumlarda açıklayıcı faktör analizinin yapılmasına gerek yoktur. Özdamar'a (2004) göre hangi değişkenin hangi faktörü ölçtüğü biliniyorsa ya da değişkenlerin nispi önemlerinin bilindiği durumlarda açıklayıcı faktör analizi yapılmasına gerek yoktur. Bu nedenle araştırmada açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), yazında önceden belirlenmiş olan kavramsal ilişkileri test etmek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir. Buna göre DFA, kuramsal yapıya uygun olarak önceden belirlenmiş ve test edilmiş gözlenen değişkenlerin örtük değişkenlerle uyum içinde olup olmadığını istatistiksel olarak açıklamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1984; Akt: Yılmazel, 2018: 143).

DFA, genelde teorik altyapının oluşturulmasının ardından modelin teyit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçme modelinin geliştirilmesinde sıklıkla kullanılan ve araştırmacılara büyük fayda sağlayan bu analiz türü, gözlenen değişkenlerden yola çıkarak örtük değişkenleri oluşturmayı amaçlayan bir işlemdir.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup regresyon ağırlıklarının aldığı değerlere göre bazı ifadeler ölçekten çıkarılarak iyileştirilmiş uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Tablo 3.14'te gözlenen değişkenlerin regresyon ağırlıkları ve faktörlerin güvenilirlik değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.14.** Ölçekteki Maddelerin Regresyon Ağırlıkları ve Faktörlerin Güvenilirlik Değerleri

	<b>İFADELER</b>	<b>r</b>	<b>Cr. Alfa</b>
	<b>İlişkisel Liderlik</b>		<b>0,931</b>
ILS1	1. Yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundurur	0,800	
ILS2	7. Herkesin çıkarına olacak uzlaşa sağlar	0,830	
ILS3	16. Çalışanlarla ilişkilerinde kazan-kazan ortamı oluşturur	0,783	
ILS4	19. Çalışanlar tarafından yapılan iyi işleri ödüllendirir	0,739	
ILS5	25. Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmeye çalışır	0,856	
ILS6	32. Kurum çalışanlarıyla farklılıkları tartışır	0,825	
ILS7	34. Yönetmelik ilişkilerinde insanlara adil davranır	0,842	
	<b>Yönetmelik Liderlik</b>		<b>0,952</b>
YON1	2. Çalışanların belli iş süreçlerini izlemelerini ister	0,817	
YON2	5. Çalışanların yaptıkları işler için hesap verebilmesini ister	0,814	
YON3	8. İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar verir	0,831	
YON4	14. Çalışanların kurallara uymasını bekler	0,819	
YON5	18. Çalışma kuralları oluşturur	0,808	
YON6	23. Çalışanların, işle ilgili vaatlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ister	0,854	
YON7	24. Çalışanların yaptığı işleri takip eder	0,843	

Tablo 3.14'ün devamı

YON8	27. Çalışanların emir komuta zincirine uygun davranmalarını bekler	0,859	
YON9	30. Çalışanlarından ne beklediklerini açık bir şekilde bildirir	0,828	
	<b>Etik Liderlik</b>		<b>0,926</b>
ETK1	3. Çalışanlara karşı dürüsttür	0,811	
ETK2	6. Çalışanlara “doğru işleri” yapması konusunda destek olur	0,842	
ETK3	10. Çalışanların görüşlerine saygı duyar	0,847	
ETK4	11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar	0,785	
ETK5	17. Örgütün prensiplerine dayalı olarak ortaya konan kararlara bağlıdır	0,799	
ETK6	21. Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutar	0,794	
	<b>Politik Liderlik</b>		<b>0,907</b>
POL1	4. Diğerleri üzerinde etkili olan kişilerle işbirliği yapar	0,742	
POL2	9. Kurum içi ittifaklar geliştirir	0,768	
POL3	12. Kurum dışı ittifaklar geliştirir	Çıkarıldı	
POL4	26. Yapılan işlerde etkili olabilecek kişilerle iletişime geçerler	0,853	
POL5	29. İşin yapılmasına yardımcı olacak paydaşlarla ilişkiler kurar	0,870	
POL6	33. Örgütün başarısı için ilişkilerini kullanır	0,844	
	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>		<b>0,925</b>
DON1	13. Çalışanları lider olmaları yönünde destekler	0,723	
DON2	15. Çalışanların örgütün uzun dönemli hedeflerini benimsemelerini sağlar	0,789	
DON3	20. Örgüt için ortak bir yön geliştirme konusunda sıkı çalışır	0,864	
DON4	22. Çalışanlara fırsatları önceden görmeleri konusunda yardım eder	0,841	
DON5	28. Ortak bir vizyon yaratmaya çalışır	0,886	
DON6	31. Karar verme süreçlerinde örgütün temel değerlerini göz önünde bulundurur	0,836	
	<b>İdealleştirilmiş Etki</b>		<b>0,965</b>

Tablo 3.14'ün devamı

IE1	35. Yöneticimle birlikte çalışmaktan gurur duyarım	0,877	
IE2	36. Grubun iyiliğini kendi menfaatinden önce görür	0,855	
IE3	37. Başkalarının saygısını kazanacak şekilde hareket eder	0,875	
IE4	38. Güç ve güven hissi verir	0,914	
IE5	39. Önemli bulduğu değerler hakkında konuşur	0,880	
IE6	40. Güçlü amaçlara sahiptir	0,898	
IE7	41. Kararların manevi/ahlaki sonuçlarına dikkat eder	0,881	
IE8	42. Görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular	0,879	
	<b>İlham Verici Motivasyon</b>		<b>0,944</b>
IVM1	43. Gelecek ile ilgili iyimser konuşur	0,848	
IVM2	44. Başarılı olmak için gerekenler hakkında hevesle konuşur	0,917	
IVM3	45. İlgi uyandıran bir vizyon ifade eder	0,909	
IVM4	46. Hedeflere ulaşılabilmesine dair güveni vurgular	0,920	
	<b>Zihinsel Uyarım</b>		<b>0,952</b>
ZU1	47. Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar	0,893	
ZU2	48. Problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar	0,922	
ZU3	49. İş görevlendirmelerini tamamlamanın yeni yollarını önerir	0,928	
ZU4	50. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için yeniden inceler	0,881	
	<b>Bireyselleştirilmiş İlgi</b>		<b>0,947</b>
BI1	51. Öğretmek ve koçluk yapmak için zaman ayırır	0,873	
BI2	52. Bana takımın bir üyesi gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır	0,914	
BI3	53. Benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlarım olduğunu göz önünde bulundurur	0,917	
BI4	54. Bana güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur	0,917	
	<b>Performans</b>		<b>0,904</b>

Tablo 3.14'ün devamı

PER1	55. Devamsızlık oranlarım düşüktür	Çıkarıldı	
PER2	56. Moralin yüksektir	Çıkarıldı	
PER3	57. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	0,866	
PER4	58. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	0,906	
PER5	59. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,873	
PER6	60. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	0,899	

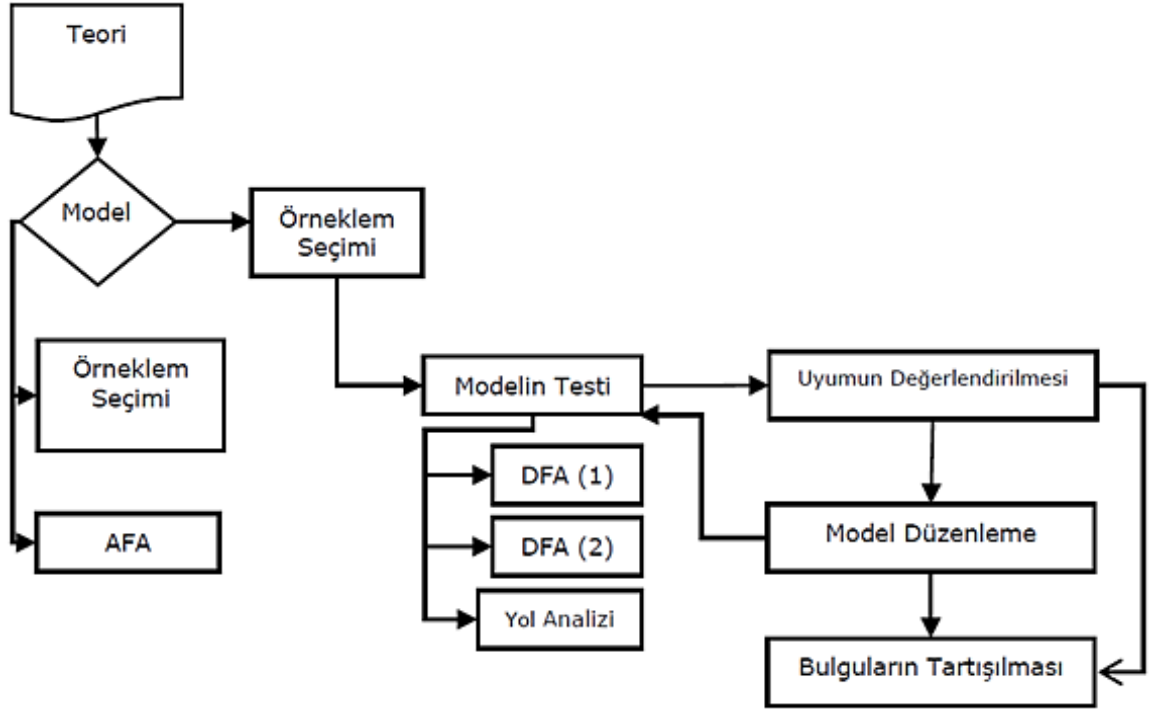
Ölçeğin güvenilirliği için değişkenlerin sahip olduğu regresyon ağırlıklarının 0,70 ve üstü değere sahip olması gerekmektedir (Nunnally, 1978). Regresyon ağırlıkları 0,70 ve altında olan değişkenler aynı zamanda modelin uyum iyiliği değerlerini düşürmektedir. Söz konusu sınırın altında kalan PER1, PER2 ve POL3 değişkenleri modelden çıkarılarak modelin uyum iyiliği değerleri iyileştirilmiştir.

### 3.7.8. Yapısal Eşitlik Modeli

YEM, bağımlı değişkenlerin her biri için ayrı ilişkiler kurulmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. YEM, aynı anda tahmin edilen birden fazla çoklu regresyon denkleminin en uygun ve en verimli şekilde tahmin edilmesini sağlamaktadır. YEM'in iki temel unsuru vardır: yapısal model ve ölçüm modeli. Yapısal model, bağımlı değişkenlerle kurulan bir yol modelidir. Burada, önceki çalışmaların araştırmacıya hangi bağımsız değişkenlerin hangi bağımlı değişkenleri öngördüğü üzerindeki deneyimlerinden hareketle analiz işlemi gerçekleştirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001: 678).

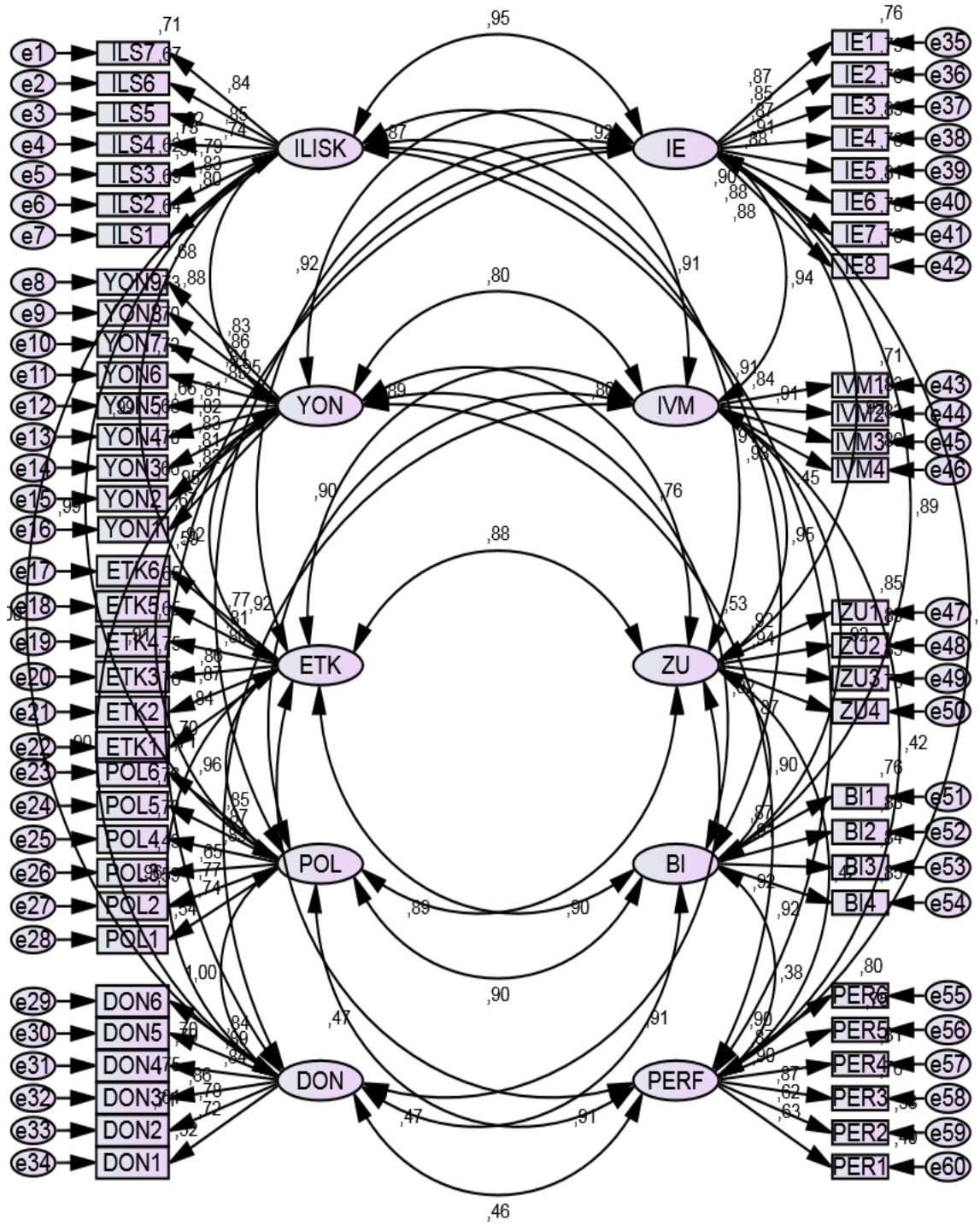
YEM'in ilk adımı model spesifikasyonudur. Burada model tahmin edilmekte, değerlendirilmekte ve gerek varsa değiştirilmektedir. Bir modelin test edilmesi, modelle ilgili kurulan hipotezlerin test edilmesi, mevcut modelin değiştirilmesi veya birbiriyle ilgili bir dizi modelin test edilmesi YEM'in amaçları arasında yer almaktadır. YEM sayesinde oldukça karmaşık ilişkiler incelenebilmektedir. Buna göre çıkarsama fenomeninin karmaşık ve çok boyutlu olduğu durumlarda tüm ilişkiler tam ve eş zamanlı olarak test edilebilmektedir. Bunu gerçekleştirebilen başka bir analiz tekniği

mevcut değildir (Tabachnick ve Fidell, 2001: 679). Şekil 3.2’de yapısal eşitlik modeli oluşturulurken izlenmesi gereken adımlar gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulması (Meydan ve Şeşen, 2011: 19)

Bu tezde, AMOS 24 programı aracılığıyla modelleme çalışması yapılmış, normallik ve tutarlılık testlerinin ardından ölçüm modeli geliştirilmiş ve geliştirilen model test edilmiştir. Şekil 3.3’te stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ölçeğinin ilişkili olduğu (aralarında kovaryansların oluşturulduğu) ölçüm modeli yer almaktadır.



**CMIN/DF=2,583; P değeri=,000; GFI=,645; IFI=,880; CFI=,879; RMSEA=,073**

Şekil 3.3. Ölçüm Modeli - 1



Ölçüm modeli, yapısal eşitlik modelinden önce kurulması gereken bir modeldir. Burada tüm değişkenler arasında ilişki (kovaryans) kurulmaktadır. YEM'in sonuçlarına güvenebilmek için modelin uyum iyiliği değerlerine bakmak gerekmektedir. Bu değerler oluşturulan modelin örnek verilere ne kadar iyi uyum sağladığını tespit etmeye ve hangi modelin en uygun model olduğunu belirlemeye yaramaktadır. Normed Chi Square (CMIN/DF), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Normed Fit Index (NFI), Root Mean Square Residual (RMSR) uyum iyiliği değerlerinin yorumlanmasında sıklıkla kullanılmaktadır (Hooper vd., 2008: 53).

Uyum iyiliği değerlerinden RMSEA, karekök yaklaşık hata güvenilirliğini ifade etmekte ve RMSEA değerinin en çok 0,080 olması gerekmektedir. 0,050'nin altındaki RMSEA değeri çok iyi model uyumunu ifade etmektedir. GFI, tahmini parametrelerin sayısını açıklamakta ve GFI değerinin 0,9 ve üstü olması gerekmektedir. CFI, karşılaştırmalı uyum indeksi olarak tanımlanmakta ve merkezsizlik parametrelerini kullanarak modelin boş bir modele göre uygunluğunu ölçmektedir. CFI değerinin 0,90 ve üstü olması gerekmektedir. SRMR, standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökünü ifade etmektedir ve SRMR değerinin en çok 0,10 olması gerekmektedir (Beckstead, 2002: 787).

Ölçüm modeli-1'in uyum iyiliği değerleri CMIN/DF: 2,583, GFI: 0,645, IFI: 0,880, CFI: 0,879, RMSEA: 0,073 olarak elde edilmiştir. Tablo 3.15'te ölçüm modeli-1'e ait regresyon ağırlıkları gösterilmektedir.

**Tablo 3.15.** İlk Modelin Regresyon Ağırlıkları

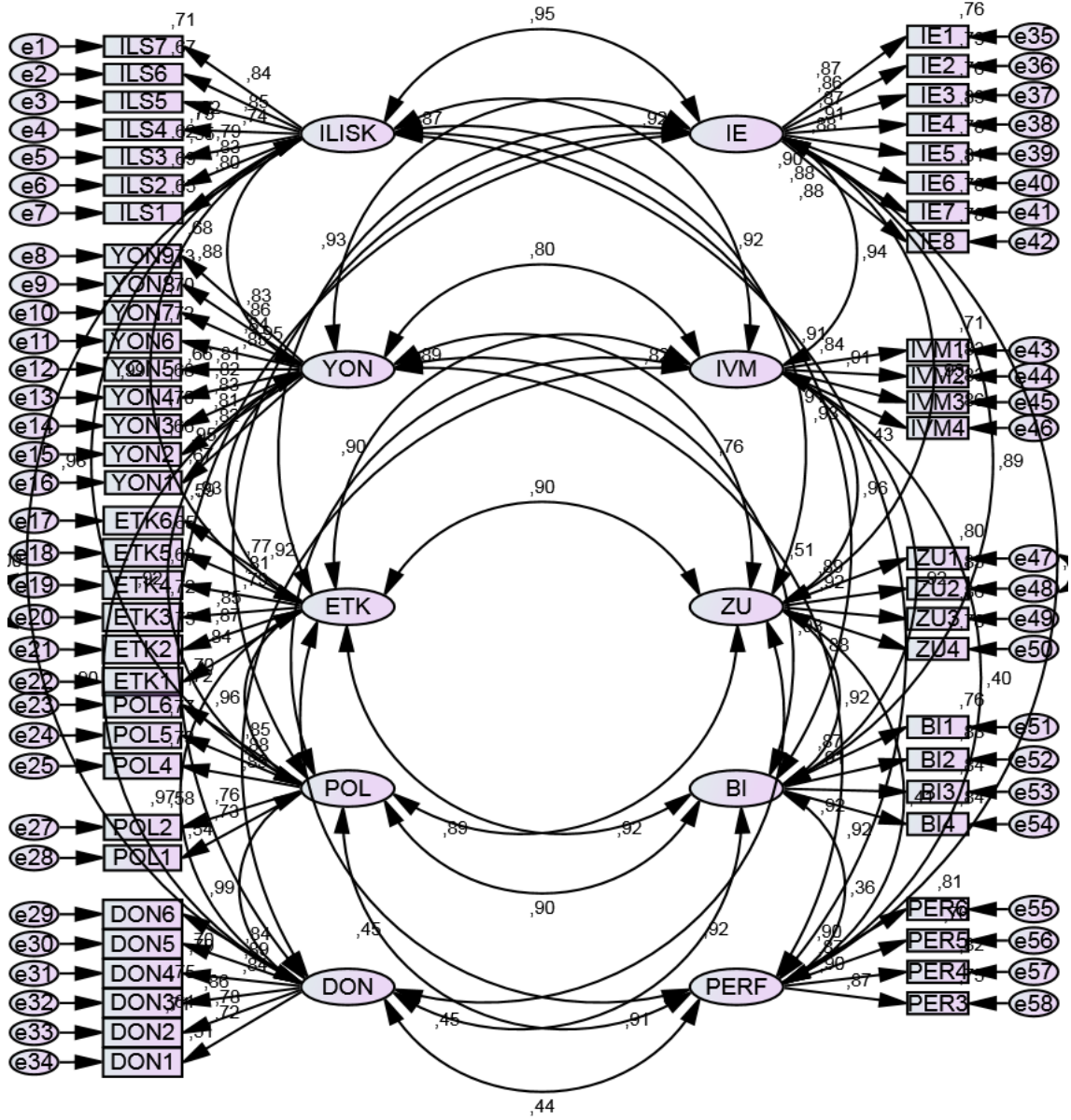
			Tahmin					Tahmin
ILS7	<---	ILISK	0,841		DON4	<---	F1	0,842
ILS6	<---	ILISK	0,818		DON3	<---	F1	0,864
ILS5	<---	ILISK	0,852		DON2	<---	F1	0,782
ILS4	<---	ILISK	0,738		DON1	<---	F1	0,719
ILS3	<---	ILISK	0,790		IE8	<---	IE	0,883
ILS2	<---	ILISK	0,833		IE7	<---	IE	0,883

Tablo 3.15'in devamı

ILS1	<---	ILISK	0,803		IE6	<---	IE	0,899
YON9	<---	YON	0,826		IE5	<---	IE	0,881
YON8	<---	YON	0,856		IE4	<---	IE	0,912
YON7	<---	YON	0,838		IE3	<---	IE	0,874
YON6	<---	YON	0,848		IE2	<---	IE	0,855
YON5	<---	YON	0,813		IE1	<---	IE	0,873
YON4	<---	YON	0,823		IVM4	<---	IVM	0,925
YON3	<---	YON	0,835		IVM3	<---	IVM	0,912
YON2	<---	YON	0,815		IVM2	<---	IVM	0,912
YON1	<---	YON	0,821		IVM1	<---	IVM	0,843
ETK6	<---	ETK	0,768		ZU4	<---	ZU	0,882
ETK5	<---	ETK	0,809		ZU3	<---	ZU	0,928
ETK4	<---	ETK	0,787		ZU2	<---	ZU	0,921
ETK3	<---	ETK	0,849		ZU1	<---	ZU	0,893
ETK2	<---	ETK	0,868		BI4	<---	BI	0,919
ETK1	<---	ETK	0,836		BI3	<---	BI	0,916
POL6	<---	POL	0,846		BI2	<---	BI	0,912
POL5	<---	POL	0,875		BI1	<---	BI	0,873
POL4	<---	POL	0,855		PER6	<---	PERF	0,896
<b>POL3</b>	<b>&lt;---</b>	<b>POL</b>	<b>0,652</b>		PER5	<---	PERF	0,868
POL2	<---	POL	0,765		PER4	<---	PERF	0,899
POL1	<---	POL	0,735		PER3	<---	PERF	0,875
DON6	<---	F1	0,838		<b>PER2</b>	<b>&lt;---</b>	<b>PERF</b>	<b>0,616</b>
DON5	<---	F1	0,890		<b>PER1</b>	<b>&lt;---</b>	<b>PERF</b>	<b>0,635</b>

ILISK: İlişkisel Liderlik, YON: Yönetmel Liderlik, ETK: Etik Liderlik, POL: Politik Liderlik, DON: Dönüşümcü Liderlik, İE: İdealleştirilmiş Etki (Karizma), IVM: İlham Verici Motivasyon, ZU: Zihinsel Uyarım, BI: Bireyselleştirilmiş İlgi, PER: Bireysel Performans

Araştırmalarda regresyon ağırlıklarının 0,70 ve üstünde olması istenmektedir. Ölçüm modeli-1’de yer alan ve regresyon ağırlıkları 0,70 ve altında kalan PER1, PER2 ve POL3 değişkenleri modelden çıkarılmıştır. Yapılan modifikasyon işleminin ardından ölçüm modeli iyileştirilmiş ve uyum iyiliği değerleri karşılaştırılmıştır. Şekil 3.4’te ölçüm modeli-2 gösterilmektedir.



**CMIN/DF=2,598; P değeri=,000; GFI=,656; IFI=,888; CFI=,888; RMSEA=,073**

Şekil 3.4. Ölçüm Modeli - 2

Yapılan iyileştirmelerin ardından ölçüm modeli-2'nin uyum iyiliği değerleri: CMIN/DF: 2,598, GFI: 0,656, IFI: 0,888, CFI: 0,888, RMSEA: 0,073 olarak elde edilmiştir. İlk modelin uyum iyiliği değerleriyle karşılaştırıldığında ikinci modelin uyum iyiliği değerlerinde bir miktar iyileşme gerçekleşmiştir.

Uyum iyiliği değerlerinden hangisinin kullanılacağına dair çeşitli görüşler mevcuttur. Tablo 3.16'da yazında sıklıkla kullanılan indekslere ait iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri verilmiş ve söz konusu değerler çalışmadan elde edilenlerle karşılaştırılmıştır. Buna göre CMIN/DF ve SRMR'nin iyi uyum değerine; RMSEA'nın kabul edilebilir uyum değerine; CFI ve IFI'nın kabul edilebilir uyum değerine çok yakın bir değere sahip olduğu ve GFI'nın kabul edilebilir uyum değerinin dışında yer aldığı görülmüştür. Söz konusu değerlerin tamamının iyi uyum göstermesi beklenmediğinden tezin uyum iyiliği değerlerinin yeterli olduğuna kanaat getirilmiş ve araştırmaya devam edilmiştir.

**Tablo 3.16.** Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

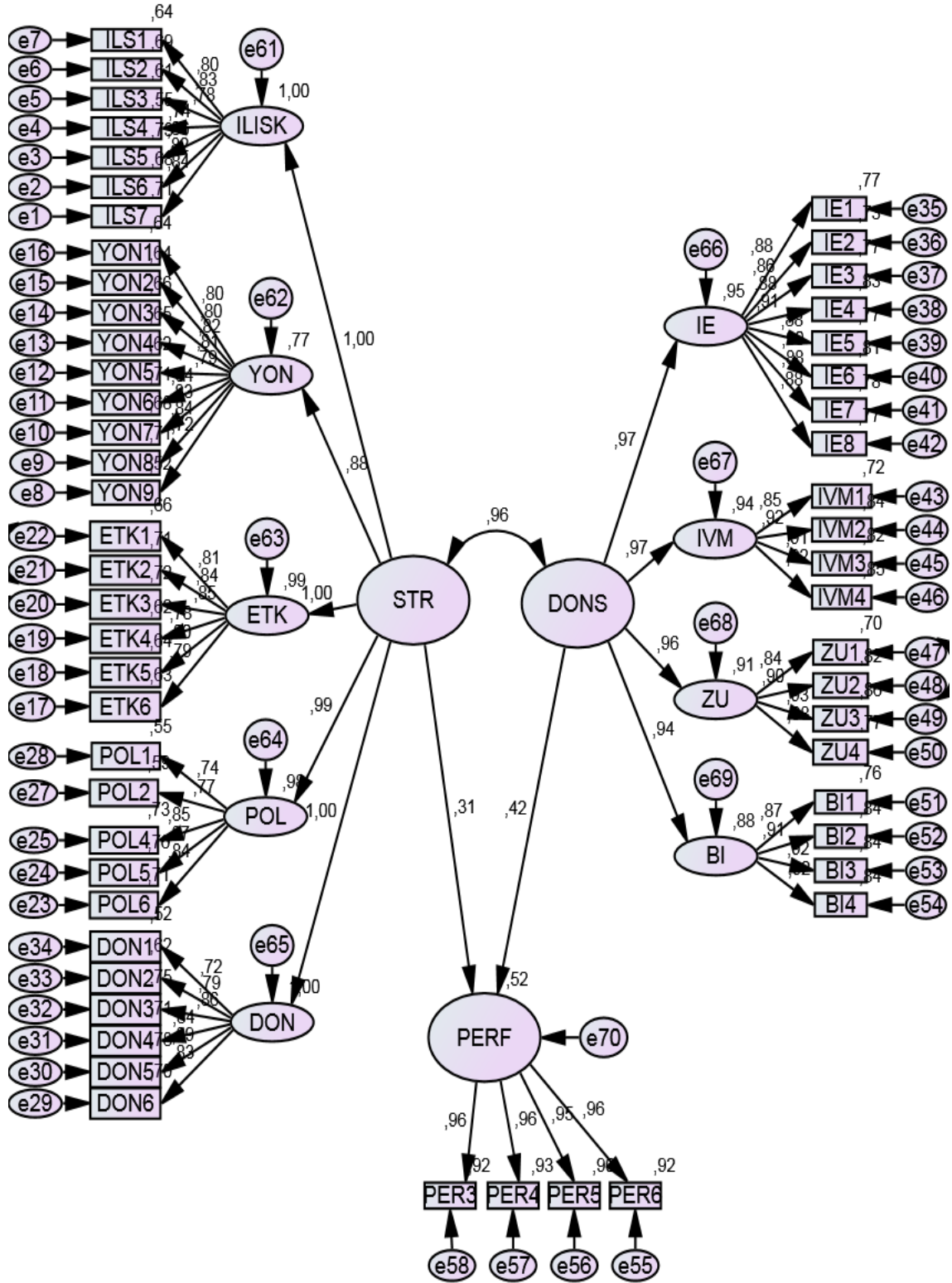
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Araştırmada Elde Edilen Değerler
CMIN/DF	CMIN/DF<3,00	CMIN/DF<5,00	2,598
RMSEA	RMSEA<0,050	0,050<RMSEA<0,080	0,073
GFI	0,95<GFI<1,00	0,90<GFI<0,95	0,656
CFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0,888
IFI	0,95<IFI<1,00	0,90<IFI<0,95	0,888
SRMR	0<SRMR<0,05	0,05<SRMR<0,10	0,041

Ölçüm modelinden elde edilen uyum iyiliği değerleri iyileştirilebilir özelliktedir. AMOS programı, modelde hangi iyileştirmelerin yapılabileceğini kullanıcıya göstermektedir. Değişkenler ve hata terimleri arasında ilişki (kovaryans) ekleme ve bir değişkenden diğerine etki (regresyon) oluşturma bunlardan bazılarıdır. İyileştirme işlemlerini yaparken yazında yer alan ve yapılan işlemi destekleyici kanıtlar gösterebilmek gerekmektedir. Bu kapsamda, yukarıda gerçekleştirilen iyileştirmelere ek olarak e19-e20, e21-e22, e47-e48 hata terimleri arasında ilişki (kovaryans) eklenmiştir.

### 3.7.9. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arasında kurulan hipotezler test edilecektir. Bu çalışmada, demografik değişkenlerin ve toplam dokuz faktöre sahip iki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkene etkisi ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelenecektir. Çalışmadaki her bağımsız değişken aynı zamanda gizil nitelikte olup söz konusu bağımsız değişkenleri gözlenen değişkenler temsil etmektedir. Burada ilk olarak yapısal eşitlik modeli kurulacak ve kurulan modelin analizinden sonra hipotezlerin p (anlamlılık) değerleri incelenecektir. Şekil 3.5'te, ölçüm modelindeki iyileştirmelerin ardından oluşturulan yapısal eşitlik modeli gösterilmektedir.





**CMIN/DF=2,795; P değeri=,000; GFI=,638; IFI=,871; CFI=,871; RMSEA=,078**

Şekil 3.5. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerleri; CMIN/DF: 2,795, CFI: 0,871, GFI: 0,638, IFI: 0,871, RMSEA: 0,078 ve SRMR: 0,098 olarak elde edilmiştir. Söz konusu değerlere göre DFA sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı ve oluşturulan model iyi uyum göstermektedir. Uyum iyiliği değerleri tablo 3.17’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.17.** Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Araştırmada Elde Edilen Değerler
CMIN/DF	CMIN/DF<3,00	CMIN/DF<5,00	2,795
RMSEA	RMSEA<0,050	0,050<RMSEA<0,080	0,078
GFI	0,95<GFI<1,00	0,90<GFI<0,95	0,638
CFI	0,95<NFI<1,00	0,90<NFI<0,95	0,871
IFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0,871
SRMR	0<SRMR<0,05	0,05<SRMR<0,10	0,098

Tablodaki verilere göre CMIN/DF’nin iyi uyum değerine; SRMR ve RMSEA’nın kabul edilebilir uyum değerine; CFI ve IFI’nın kabul edilebilir uyum değerlerine çok yakın bir değere sahip olduğu ve GFI’nın kabul edilebilir uyum değerlerinin dışında yer aldığı görülmüştür. Söz konusu uyum iyiliği değerlerinin analize devam etmek için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

AMOS programında değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı regresyon ağırlıkları tablosundaki p (anlamlılık) değerlerine bakılarak belirlenmektedir. İlişkilerin anlamlı olması kurulan hipotezlerin kabul edilmesinde belirleyici olmaktadır. Tablo 3.18’de yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları gösterilmektedir.

**Tablo 3.18.** Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

			<b>Tahmin</b>	<b>Std Hata</b>	<b>Kritik Oran</b>
ILISK	<---	STR	1,666	,119	14,022
YON	<---	STR	1,000		
ETK	<---	STR	1,560	,118	13,260
POL	<---	STR	1,509	,108	13,989
DON	<---	STR	1,469	,106	13,918
IE	<---	DONS	1,273	,069	18,489
IVM	<---	DONS	1,104	,063	17,475
ZU	<---	DONS	1,000		
BI	<---	DONS	1,257	,072	17,411
PERF	<---	STR	0,588	,103	11,718
PERF	<---	DONS	0,654	,096	16,459

ILISK: İlişkisel Liderlik, YON: Yönetmel Liderlik, ETK: Etik Liderlik, POL: Politik Liderlik, DON: Dönüşümcü Liderlik, İE: İdealleştirilmiş Etki (Karizma), IVM: İlham Verici Motivasyon, ZU: Zihinsel Uyarım, BI: Bireyselleştirilmiş İlgi, PER: Bireysel Performans

Yapısal eşitlik modeline ait regresyon ağırlıkları tablosu incelendiğinde oluşturulan modeldeki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

Yapısal eşitlik modelinde bakılması gereken bir başka önemli gösterge açıklanan varyanstır. Faktör analizi ve önermelerin ölçülmek istenen değişkenin ne kadarını açıkladığını ortaya koyan analize açıklanan varyans adı verilmektedir. Açıklanan varyans, analiz yöntemi ne olursa olsun sıklıkla kullanılan ve oldukça önemli bir göstergedir. Araştırmalarda açıklanan varyans değerinin toplam varyansın en az %50'sini karşılaması gerekmektedir. Aksi takdirde modelin temsil yeteneği yetersiz kalmaktadır. Tablo 3.19'da açıklanan varyans değerleri gösterilmektedir.



**Tablo 3.19.** Açıklanan Varyans (R<sup>2</sup>)

	Tahmin			Tahmin			Tahmin			Tahmin
PERF	0,523		BI1	0,760		DON1	0,525		YON1	0,639
BI	0,876		ZU4	0,767		DON2	0,622		YON2	0,640
ZU	0,914		ZU3	0,858		DON3	0,747		YON3	0,664
IVM	0,937		ZU2	0,817		DON4	0,709		YON4	0,649
IE	0,945		ZU1	0,698		DON5	0,784		YON5	0,624
DON	0,998		IVM4	0,846		DON6	0,696		YON6	0,705
POL	0,983		IVM3	0,824		POL1	0,550		YON7	0,684
ETK	0,993		IVM2	0,842		POL2	0,590		YON8	0,714
YON	0,766		IVM1	0,721		POL4	0,727		YON9	0,523
ILISK	0,997		IE8	0,773		POL5	0,756		ILS1	0,639
PER3	0,922		IE7	0,777		POL6	0,713		ILS2	0,688
PER4	0,929		IE6	0,807		ETK1	0,657		ILS3	0,615
PER5	0,899		IE5	0,774		ETK2	0,707		ILS4	0,547
PER6	0,924		IE4	0,834		ETK3	0,719		ILS5	0,732
BI4	0,841		IE3	0,766		ETK4	0,616		ILS6	0,680
BI3	0,841		IE2	0,732		ETK5	0,637		ILS7	0,708
BI2	0,837		IE1	0,768		ETK6	0,632			

ILISK: İlişkisel Liderlik, YON: Yönetmel Liderlik, ETK: Etik Liderlik, POL: Politik Liderlik, DON: Dönüşümcü Liderlik, IE: İdealleştirilmiş Etki (Karizma), IVM: İlham Verici Motivasyon, ZU: Zihinsel Uyarım, BI: Bireyselleştirilmiş İlgi, PER: Bireysel Performans

Bu çalışmada elde edilen açıklanan varyans değerlerinin tamamının 0,50 sınırının üstünde yer aldığı görülmektedir. Başka bir deyişle ölçülmek istenen değişkenlerin en az %50'si bu modelde açıklanmaktadır. Açıklanan varyanslara ait modelin sahip olduğu en düşük değer (0,523) bireysel performans ölçeğine; en yüksek değer (0,998) ise dönüşümcü liderlik boyutuna aittir.

Analiz sonuçlarından elde edilen veriler neticesinde hipotez testlerinin sonuçları tablo 3.20’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.20.** Hipotez Testleri Sonuçları

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Yokluk Hipotezi Kabul/Ret Durumu	İlişki Durumu
<b>1. Ho</b>	<b>Stratejik Liderliğin Boyutları</b>	<b>Stratejik Liderlik</b>	<b>Ret</b>	<b>Vardır</b>
Ho:1.1	İlişkisel Liderlik	Stratejik Liderlik	Ret	Vardır
Ho:1.2	Yönetsel Liderlik	Stratejik Liderlik	Ret	Vardır
Ho:1.3	Etik Liderlik	Stratejik Liderlik	Ret	Vardır
Ho:1.4	Politik Liderlik	Stratejik Liderlik	Ret	Vardır
Ho:1.5	Dönüşümcü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Ret	Vardır
<b>2.Ho</b>	<b>İdealleştirilmiş Etki</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Ret</b>	<b>Vardır</b>
Ho:2.1	İlham Verici Motivasyon	Dönüşümcü Liderlik	Ret	Vardır
Ho:2.2	Zihinsel Uyarım	Dönüşümcü Liderlik	Ret	Vardır
Ho:2.3	Bireyselleştirilmiş İlgi	Dönüşümcü Liderlik	Ret	Vardır
Ho:2.4	Stratejik Liderlik	İşgören Performansı	Ret	Vardır
<b>3.Ho</b>	<b>Stratejik Liderlik</b>	<b>İşgören Performansı</b>	<b>Ret</b>	<b>Vardır</b>
<b>4.Ho</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>İşgören Performansı</b>	<b>Ret</b>	<b>Vardır</b>
<b>5.Ho</b>	<b>Stratejik Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Ret</b>	<b>Vardır</b>

Tablo 3.20’de gösterildiği gibi araştırmada yer alan tüm yokluk hipotezleri (Ho) reddedilmiştir. Buna göre tüm değişkenler arasında anlamlı ilişki vardır. Yokluk hipotezlerinin reddinin ardından standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının incelenmesi faydalı olacaktır. Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ifade etmekte ve 0-1 arasında yer almaktadır. Söz konusu değer 1’e yaklaştıkça etkinin şiddeti artmakta; 0’a yaklaştıkça azalmaktadır. Regresyon ağırlığı pozitif ise ilişki aynı yönlü; negatif ise zıt yönlü olmaktadır. Tablo 3.21’de, standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları yer almaktadır.

**Tablo 3.21.** Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

			<b>Tahmin</b>
ILISK	<---	STR	0,999
YON	<---	STR	0,875
ETK	<---	STR	0,997
POL	<---	STR	0,992
DON	<---	STR	0,999
IE	<---	DONS	0,972
IVM	<---	DONS	0,968
ZU	<---	DONS	0,956
BI	<---	DONS	0,936
PERF	<---	STR	<b>0,309</b>
PERF	<---	DONS	<b>0,420</b>

Araştırmada elde edilen bulgulara göre tüm değişkenler birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Fakat stratejik ve dönüşümcü liderliklerin bireysel performansla ilişkisi zayıftır (0,31 ve 0,42). Bu durumu şu şekilde açıklamak gerekir: Sağlık çalışanlarının başta şiddete maruz kalmak ve ağır şartlarda çalışmak olmak üzere pek çok sorunu bulunmaktadır. Bu durum, yönetsel liderlik özellikleri en iyi şekilde icra edilse bile sağlık çalışanlarının bireysel performansında çok fazla bir değişim olmayacağı anlamına gelmektedir. Buna göre, gelişmiş ülkelerdeki meslektaşlarının üç katı çalışan (www.oecd.org) sağlık çalışanlarına kapsamlı reformların yapılması gerekmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; Doğanay ve Şen'in (2016) görev odaklı liderlik tarzlarının bireysel performansa pozitif yönlü ve olumlu yönde etki ettiği, Aishat ve arkadaşlarının (2015) liderlik tarzlarının bireysel performansa pozitif yönlü etki ettiği ve Khan ve Nawaz'ın (2016) dönüşümcü ve işlemci liderlik türlerinin bireysel performans ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgularıyla örtüşmektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile sağlık çalışanlarının bireysel performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı tez çalışması Malatya ilinde yer alan sağlık örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde strateji ve liderlikle ilgili kavramlara, stratejik liderliğe ve dönüşümcü liderliğe; ikinci bölümünde bireysel performansa; üçüncü bölümünde ise alan araştırmasına yer verilmiştir. Son olarak, elde edilen bulgular yorumlanarak ilgili kurum ve kişilere önerilerde bulunulmuştur.

Alan araştırması kapsamında, Malatya ilinde görev yapan 571 sağlık işgörenine veri toplama aracı olarak anketler dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 400 tanesi geri dönmüştür. 400 anketin içinde çok sayıda eksik ve hatalı veri olduğu gözlenmiştir. Eksik ve hatalı verilerin fazla olmasında sağlık işgörenlerinin yoğun ve stresli iş temposunun etkili olduğu düşünülmüştür. Eksik ve hatalı veriler çeşitli istatistik yöntemleriyle ayıklanmış ve geriye 297 anket kalmıştır. Anakütle büyüklüğüne göre hesaplanan örneklem sayısı 297 anketin analiz yapmak için yeterli olduğunu göstermiştir.

Uygulama aşamasında öncelikle verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, işgörenlerin demografik özelliklerine ait istatistikler oluşturulmuş ve stratejik ve dönüşümcü liderliğe ait boyutların ve bireysel performansa ait ifadelerin ortalama puanları hesaplanmıştır.

Hesaplanan ortalama puanlara göre yöneticiler; ilişkisel liderlik, dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarında orta düzeyde başarılı; yönetsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik, idealleştirilmiş etki boyutlarında ve stratejik, dönüşümcü liderlik ölçeklerinde ise başarılı bulunmuştur.

Stratejik liderlik ölçeğinin boyutları arasında en düşük ortalamaya ilişkisel liderliğin sahip olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticiler; işgörenlerin görüşünü yeterince dikkate almamakta, yapılacak işlerde uzlaşmayı yeterince sağlamamakta, işgörenleri yeterince ödüllendirmemekte ve işgörelere karşı yeterince adil davranmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutları arasında en düşük ortalamaya bireyselleştirilmiş ilginin sahip olduğu görülmüştür. Buna göre yöneticiler; işgörelere yeterince koçluk yapmamakta, işgörelere takımın birer üyesi yerine birey gibi

davranmakta, işgörenlerin farklı ihtiyaçları olduğunu göz önünde bulundurmamakta ve işgörenlere güçlü yönlerini geliştirmesi için yeterince yardımcı olmamaktadır.

Bireysel performans ifadeleri arasında en düşük ortalamaya “56. Moralim yüksektir” ifadesinin sahip olduğu görülmüştür. Buna göre işgörenlerin morali oldukça düşüktür.

Araştırmanın devamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle ilişkisini belirlemek üzere ölçekleri temsil eden tüm ifadelerin yer aldığı korelasyon tabloları oluşturulmuştur. Korelasyon tablolarında stratejik ve dönüşümcü liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmüştür.

Korelasyon tablolarının ardından araştırmanın hipotezleri kurulmuştur. Hipotezler kurulurken yazında yer alan benzer çalışmalardan yararlanılmıştır.

Hipotezlerin kurulmasının ardından hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin kabulüne veya reddine yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre karar verilmiştir. Yapısal eşitlik modeli kurulmadan önce ilk olarak ölçüm modeli kurulmuş ve kurulan modelin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra tüm değişkenler arasındaki ilişkiler, AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. Ölçüm modelinin ardından yapısal eşitlik modeline geçilmiştir. Buna göre 5 faktörlü stratejik liderlik ölçeği ve 4 faktörlü dönüşümcü liderlik ölçeği bağımsız değişkenler, tek faktörlü bireysel performans ölçeği bağımlı değişken olacak şekilde model kurulmuştur. İlâveten, iki bağımsız değişkenin birlikte değişimini tespit edebilmek amacıyla aralarına ilişki (kovaryans) eklenmiştir. Kurulan modelin uyum iyiliği değerlerinin (CMIN / DF: 2,795; RMSEA: 0,078; GFI: 0,638; CFI: 0,871; IFI: 0,871; SRMR: 0,098) kabul edilmesinin ardından hipotezlerin karar aşamasına geçilmiştir. Yapısal eşitlik modeline ait standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarına göre değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti şöyle bulunmuştur:

- İlişkisel liderlikle stratejik liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Yönetmel liderlikle stratejik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü,
- Etik liderlikle stratejik liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Politik liderlikle stratejik liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Stratejik liderliğin faktörü olan dönüşümcü liderlikle stratejik liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- İdealleştirilmiş etki ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,

- İlham verici motivasyon ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Zihinsel uyarım ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Bireyselleştirilmiş ilgi ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Stratejik liderlikle dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve çok güçlü,
- Stratejik liderlikle bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf,
- Dönüşümcü liderlikle bireysel performans arasında pozitif yönlü ve zayıf ilişki.

Elde edilen sonuçlara göre yokluk hipotezlerinin tamamı reddedilmiştir. Başka bir ifadeyle tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları Doğanay ve Şen'in (2016) görev odaklı liderlik tarzlarının bireysel performansla pozitif yönlü ve anlamlı; Aishat ve arkadaşlarının (2015) liderlik tarzlarının bireysel performansla pozitif yönlü ve anlamlı; Khan ve Nawaz'ın (2016) dönüşümcü ve işlemci liderliğin bireysel performansla pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin şiddeti karşılaştırıldığında aralarında belirgin farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre stratejik ve dönüşümcü liderlik ölçekleri ile onları temsil eden boyutlar arasında, stratejik ve dönüşümcü liderlikler arasında pozitif yönlü ve genel olarak çok güçlü; stratejik ve dönüşümcü liderlikle bireysel performans arasında zayıf ilişki mevcuttur. Stratejik liderlik ile bireysel performans ilişkisi 0,31 iken dönüşümcü liderlik ile bireysel performans ilişkisi 0,42 olarak ölçülmüştür. Kurulan modelin bireysel performans ölçeğini anakütlede temsil gücü (açıklanan varyans -  $R^2$ ) 0,52 olarak elde edilmiştir. Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda:

- Stratejik liderliği oluşturan 5 faktör stratejik liderliği yüksek düzeyde temsil etmektedir. Çalışmada kurulan stratejik liderlik modeli orijinal modelle tam uyum sağlamıştır.
- Dönüşümcü liderliği oluşturan 4 faktör dönüşümcü liderliği yüksek düzeyde temsil etmektedir. Çalışmada kurulan dönüşümcü liderlik modeli orijinal modelle tam uyum sağlamıştır.

- Stratejik liderlik ve dönüşümcü liderlik arasında çok güçlü (0,96) ilişki tespit edilmiştir. Bu durum her iki liderlik türünün birlikte değişiminin (kovaryans) yüksek olduğu anlamına gelmektedir.
- Stratejik liderlikle bireysel performans arasında (0,31) ve dönüşümcü liderlikle bireysel performans arasında (0,42) zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Her iki liderlik ile bireysel performans ilişkisinin zayıf olması bu konunun detaylı olarak incelenmesini gerektirmektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının sorunlarının etkin liderlik uygulamalarıyla çözülemeyeceğine işaret etmektedir. Zira 2015 yılı OECD (The Organisation for Economic Co-Operation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) verilerine göre Türkiye’de 350 bin doktor ve 700 bin hemşire olması gerekirken bu rakam 140 bin hekim ve yaklaşık 250 bin hemşiredir. Buna göre Türkiye’de sağlık çalışanları Avrupalı meslektaşlarının yaklaşık 3 katı çalışmaktadır. Aynı verilere göre OECD’ye üye ülkeler arasında sağlığa ayrılan bütçe oranı en az olan ülke Türkiye’dir. 2016 yılı OECD verilerine göre Türkiye, kişi başına düşen doktor ve hemşire sayısında 34 üye arasında son sırada yer almaktadır. Sağlık Bakanlığı verilerine göre 2015’te 180, 2016’da 129 ve 2017’de 122 sağlık işgöreni intihar etmiştir. 2018 yılı verilerine göre son beş yılda 48 bini sözlü ve 12 bini fiili olmak üzere toplam 60 bin şiddet vakası yaşanmıştır.

Son olarak, sağlık işgörenlerinin performansının artırılması, sağlık örgütlerindeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi, ülkemizdeki sağlık göstergelerinin gelişmiş ülkeler seviyesine çıkarılması için işgörelere, yöneticilere, akademik camiaya ve politikacılara önerilerde bulunulacaktır:

- **İşgörelere Öneriler:**
  - Çalışma koşullarının, yönetici davranışlarının ve sağlık örgütlerinde yaşanan diğer sıkıntıların bireysel performansa etkisini en aza indirmeye çalışmak,
  - Takım çalışmalarına aktif olarak katılmak.
- **Yöneticilere Öneriler:**
  - Verimli çalışma planları hazırlayarak iş yükünü hafifletmek,
  - İşgörelere karşı daha adil davranmak,
  - Yapılacak işlerde işgörelere görüşüne başvurmak,
  - İşgörelere yaptıkları işler için ödüllendirmek,

- İşgörenlere koçluk yapmak,
  - İşgörenleri takımın birer üyesi olarak görmek,
  - İşgörenlerin farklı ihtiyaçları olabileceğinin bilincinde olmak,
  - İşgörenlerin güçlü yönlerini geliştirmesine destek olmak,
  - İşgörenlerin moral seviyesini yükseltmeye çalışmak.
- **Akademik Camiaya Öneriler:**
    - Daha geniş örneklem kütesinde ve farklı coğrafi bölgelerde araştırmalar yapmak,
    - Bilimsel araştırmalara destek veren sorumluluk sahibi yöneticilere ulaşmaya çalışmak,
    - Araştırma sonucunda fişleneceğini düşünen işgörenleri bu konuda bilgilendirmek.
- **Politikacılara Öneriler:**
    - Sağlık sisteminin alt yapısını güçlendirmek,
    - Sağlık işgörenlerinin ücretlerini iyileştirmek,
    - Sağlık örgütlerinde iş yükünü hafifletecek tedbirler almak,
    - Sağlık örgütlerine ayrılan bütçeyi artırmak,
    - Sağlık örgütlerinde verimliliğı azaltan şiddet vakalarına karşı caydırıcı çözümler üretmek.



## KAYNAKÇA

- Acar, A., S. Önce ve E. Erdemir, (2012), Ücret ve Ödül Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Ackoff, R. L. "Transformational Leadership", *Strategy and Leadership*, 1999/27 (1), ss. 20-25.
- Açıklım, A. (2000), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ada, N., "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları", 2007/7 (2), ss. 543-551.
- Adair, J. (2005), *How To Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development*, Kogan Page Publishers, USA
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P., "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of management*, 2004/30 (3), ss. 309-327.
- Aishat O. A., A. D. Silong, T. Suandi ve O. K. Sakiru, "Leadership Styles of Managers and Employee's Job Performance in a Banking Sector", *Journal of Humanities and Science*, 2015/20 (11), ss. 68-73.
- Akal, Z. (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Akar, C., ve Y. T. Yıldırım, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008/10 (2), ss. 97-113.
- Akat, Ö. (1998), *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Hünkâr Ofset Matbaa, İstanbul.
- Altun, S. A., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri", *İlköğretim-Online*, 2003/2 (1), ss. 10-17.
- Akbolat, M., O. Işık ve A. Yılmaz, "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2013/6 (11), ss. 35-50.
- Akdemir, A. (2004), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Biga İ.İ.B.F. Yayını, Çanakkale.
- Akiş, Y. T. (2004), *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Aksel, N., ve C. Elma, "Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018/18 (3), ss. 1252-1268.
- Aktan, C. C. (2003), *Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
- Aktaş, M. (2010), *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Albayrak, A. S., "Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/1 (1), ss. 105-126

- Alganer, Y. İ. (2002), *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Allen, N. J. ve J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 1990/63 (1), ss. 1-18.
- Allix, N. M., "Transformational Leadership: Democratic Or Despotic?", *Educational Management and Administration*, 2000/28 (1), ss. 7-20.
- Altinkurt, Y., (2007), *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Anderson, J. C., ve D. W. Gerbing, "The Effect of Sampling Error On Convergence, Improper Solutions, and Goodness-Of-Fit Indices For Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis", *Psychometrika*, 1984/49 (2), ss. 155-173.
- Apuhan, R. Ş. (1997), *Başarı Yolunda 70 Altın Kural*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Arıkan, S. (2001), *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arslan, H., "Demokrasi ve Pragmatik Liberal Eğitim", *Liberal Düşünce*, 2003/21, ss. 26-33.
- Aşut, G. Y., *4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ataman, G. (2002), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Athey, T. R. ve M. S. Orth, "Emerging Competency Methods For The Future", *The University of Michigan Human Resource Management*, 1999/38 (3), ss. 215-225.
- Attar, M. (2014), *Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Ustalık Düzeyine Etkisi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Avolio, B. J., D. A. Waldman ve F. J. Yammarino, "Leading In The 1990s: The Four I'S of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 1991/15 (4), ss. 9-16.
- Aydın, İ. P. (2001), *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, M., (2012), *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004), *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aytaç, S., "İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları", *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2002/4 (1), ss. 1-27.
- Bakan, İ., "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *TISK Akademi*, 2009/4 (7), ss. 138-172.
- Baltaş, A. (2002), "Çalışmak İçimden Gelmiyor", [http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE\\_id=20](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=20), (04.07.2018)

- Barlı, Ö. (2010), Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Ankara.
- Barling, J., A. Christie ve N. Turner, “Pseudo-Transformational Leadership: Towards The Development and Test of A Model”, *Journal of Business Ethics*, 2008/81 (4), ss. 851-861.
- Bartlett, C. A., ve S. Ghoshal, (1992), “What Is A Global Manager?”, *Harvard Business School*, ss. 124-132.
- Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2013), Stratejik Yönetim, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Collier Macmillan, USA.
- Bass, B. M., “Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” *American Psychologist*, 1997/52 (2), ss. 130-139.
- Bass, B. M., ve B. J. Avolio (1990), Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire, Consulting Psychologists Press, USA.
- Bass, B. M., ve B. J. Avolio, “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *The International Journal of Public Administration*, 1994/17 (3), ss. 541-554.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, ve L. Atwater, “The Transformational And Transactional Leadership of Men and Women”, *Applied Psychology*, 1996/45 (1), ss. 5-34.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung, ve Y. Berson, “Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 2003/88 (2), ss. 207-218
- Bates, R. A. ve E. F. Holton, “Computerized Performance Monitoring: A Review of Human Resource Issues”, *Human Resource Management Review*, 1995/5 (4), ss. 267-288.
- Baughner, S. L., “Learning How To Lead: A Lifetime Journey”, *Journal of Family and Consumer Sciences*, 2005/97 (3), ss. 15-16.
- Beach, D. S. (1980), Personnel: The Management of People At Work (4. Baskı), Macmillan Publishing, USA.
- Beckstead, J. W., “Confirmatory Factor Analysis of The Maslach Burnout Inventory Among Florida Nurses” *International Journal of Nursing Studies*, 2002/39 (8), ss. 785-792.
- Beehr, T. A., , L. Ivanitskaya, C. P. Hansen, D. Erofeev, ve D. M. Gudanowski, “Evaluation of 360 Degree Feedback Ratings: Relationships With Each Other and With Performance and Selection Predictors”, *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2001/22 (7), ss. 775-788.
- Bennis, W., ve B. Nanus (1985), Leaders: The Strategies For Taking Charge, *Harper and Row Publishers*, USA.
- Berber, A., “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, *Yönetim Dergisi*, 2000/11 (36), ss. 33-50.
- Besler, S., “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003/19 (1), ss. 75-86.

- Besler, S. (2004), *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Blake, R. R., ve J. S. Mouton, "Managerial Facades", *SAM Advanced Management Journal*, 1966/31 (3), ss. 30-37.
- Boal, K. B. (2007), *Monographs in Leadership and Management*, Emerald Group Publishing, USA.
- Boyett, J. H. (2008), *Won't Get Fooled Again: A Voter's Guide To Seeing Through The Lies, Getting Past The Propaganda and Choosing The Best Leaders*, Amacom Books, USA.
- Brestrich, E. T. (2000), *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*, Seba Yayınları, Ankara.
- Brestrich, E. T. (1999), *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buil, I., E. Martínez ve J. Matute (2018), *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality*, Elsevier, USA.
- Bulut, F. (2009), *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, USA.
- Bush, T. ve D. Glover (2003), *Leadership Development: A Literature Review*, National College for School Leadership, United Kingdom.
- Büte M., "Yardımsaver Liderlik, Davranışsal Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", *Social Sciences Studies Journal*, 2018/4 (22), ss. 3880-3892.
- Büyüköztürk, Ş., "Factor Analysis: Basic Concepts and Using To Development Scale", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2002/32, ss. 470-483.
- Byrd, R. E., "Corporate Leadership skills: A New Synthesis", *Organisational Dynamics*, 1987/16 (1), ss. 34-43.
- Can, H., "Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması", *Amme İdaresi Dergisi*, 1981/14 (1), ss. 29-43.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C. (2004), "Dönüşümsel Liderlik", Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cemaloğlu, N., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007/33, ss.77-87.
- Ceylan, A. (1997), "Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, ss. 314-320.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters In The History of The Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, USA.

- Chong, L. M. A., ve D. C. Thomas, "Leadership Perceptions In Cross-Cultural Context: Pakeha and Pacific Islanders In New Zealand", *The Leadership Quarterly*, 1997/8 (3), ss. 275-293.
- Christensen, C. M, "The Rules of Innovation", *M.I.T. Technology Review*, 2002/105 (5), ss. 32-38.
- Conlow, R. (1999), Yönetimde Mükemmellik: İnsanlardaki En İyiyi Nasıl Ortaya Çıkarırsınız?, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Covey, S. (2000), Ethics Effective Leader Or Leadership Based On Principles, Alfa Publishing House, Romania.
- Çakar, U. ve Y. Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003/18 (2), ss. 83-98.
- Çalıköğlü, E. (2004), *Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. ve Ö. Keleş (2009), "Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma" *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, ss. 590-598.
- Çelik, C. ve Ö. Sünbül, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008/13 (3), ss. 49-66.
- Çelik, V. (2000, 2003), Eğitimsel Liderlik, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çetiner, A. (2008), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Daft, R. L. (1997), *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, USA.
- Daft, R. L. (2000), *Management*, The Dryden Press Hillsdale, USA.
- Daft, R. L. (2007), *Understanding The Theory and Design of Organisations* (9th Edition), Thomson South Western, USA.
- Dashborough, M. T. ve N. M. Ashkanasy, "Emotion and Attribution of Intentionality In Leader-Member Relationships", *The Leadership Quarterly*, 2002/13 (5), ss. 615-634.
- Davies, B. J. (2004), *An Investigation Into The Development of A Strategically Focused Primary School* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Hull, United Kingdom.
- Davies, B.J. ve B. Davies, "The nature of strategic leadership", *School Leadership and Management*, 2004/4 (1), ss. 29-38.
- Davies, B. ve B. J. Davies (2005), *Strategic Leadership*, SAGE Press, United Kingdom.
- Dawston, J. W. (1973), *Rebel Leadership*, Free Press, USA.
- Dede Y. ve S. Yaman, "Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 2008/2 (1), ss. 19-37.

Demirbilek, T., “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003/5 (1), ss. 22-37.

Demirci, M. (1999), *Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Devlet Planlama Teşkilatı, (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2. Baskı), T. C. Başbakanlık, Ankara.

DeVris, D.L., A. M. Morrison, S. L. Schullman ve M. L. Gerlach (1981), *Performance Appraisal On the Line*, John Wiley and Sons Press, USA.

Dhanphat, N., N., Mokgahla ve A. Jansen, “The Relationship Between Strategic Leadership and Employee Performance In A Parastatal”, *37th Pan-Pacific Conference*, Vietnam, 2015, ss. 165-167.

Dickson M. W., D. N. Hartog ve J. K. Mitchelson, "Research On Leadership In A Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions", *The Leadership Quarterly*, 2003/14, ss. 729-768.

Diñer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Diñer, Ö. ve Y. Fidan (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Diñer, Ö. ve C. Yılmaz (2003), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık Yayınları, Ankara.

Diñer, Ö. (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Doğan, S. (2006), *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, İstanbul.

Doğan, S. (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.

Doğan, S. ve S. Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007/29, ss. 37-61.

Doğan, Y., (2005), *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Doğanay A. ve E. Şen, “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi’nde Bir Uygulama”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016/6 (12), ss. 324-348.

Drummond, K. E. (1990), *Human Resource Management For The Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, USA.

Dümen, G. (2008), *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Düren, Z. (2002), *2000’li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Eraslan, E. ve O. Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2005/20 (1), ss. 95-106.

Eraslan, L. (2003), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Eraslan, L. "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004/6 (1), ss. 1-22.

Erçetin, Ş. Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Erdal, M. (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Erdiş, Y. Ü. (2013), *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle Olan İlişkisi ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Erdoğan, E. (2011), *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Erdoğan, İ. (1991-1997), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (1984), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2001), *Management and Organization*, Beta Press, İstanbul.

Eren, E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2003), *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.

Ergen, A., "Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2011/7, ss. 1-21.

Erkan, H. (2002), *Karizmatik Liderlik*, Doğuş Yayınları, İstanbul.

Eronat, Z (2004), *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Farrell, A. M. ve J. M. Rudd (2009), *Factor Analysis and Discriminant Validity: A Brief Review of Some Practical Issues*, *Australia-New Zealand Marketing Academy Conference*, Australia.

Fernando, M., ve R. M. Chowdhury, "The Relationship Between Spiritual Well-Being and Ethical Orientations In Decision Making: An Empirical Study With Business Executives In Australia", *Journal of Business Ethics*, 2010/95 (2), ss. 211-225.

Ferris, G. R., P. L. Perrewe, W. P. Anthony ve D.C. Gilmore, "Political Skill At Work", *Organizational Dynamics*, 2000/28 (4), ss. 25-37.

Fiedler, F. E., "The Contingency Model and The Dynamics of The Leadership Process", *Elsevier*, 1978/11, ss. 59-112.

Fındıkçı, İ. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Finkelstein, S. ve D. Hambrick (1996), *Strategic Leadership*, West Educational Publishing, USA.

Fornell, C. ve D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error" *Journal of Marketing Research*, 1981/18 (1), ss. 39-50.

- Gardiner, J. J., "Transactional, Transformational and Transcendent Leadership: Metaphors Mapping The Evolution of The Theory and Practice of Governance", *Leadership Review*, 2006/6 (2), ss. 62-76.
- Garih, Ü. (2000), *İş Hayatımdan Kesitler ve Gençlere Tavsiyeler* (8. Baskı), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Gebelein, S. H., "Liderlik Yetkinliği", *Executive Excellence Dergisi*, 2002/58, ss. 23-29.
- Gelfand, M. J., M. Erez ve Z. Aycan "Cross-Cultural Organizational Behavior", *The Annual Review of Psychology*, 2007/58, ss. 479-514.
- Genç, N. (2000), *Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2005), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- George, B., P. Sims, A. N. Mclean ve D. Mayer (2007), "Discovering Your Authentic Leadership", *Harvard Business Review*, 2007/85 (2), ss. 129-138.
- Germirli, N. (2002), *Performans Sisteminin Performansı*, Kal Der Yayınları, İstanbul.
- Gliem, A. J. ve R. R. Gliem, "Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales", *Midwest Research To Practice Conference In Adult, Continuing and Community Education*, October 4-6 2003, USA, ss.82-88.
- Glueck, W. F. (1976), *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, Mcgraw-Hill, USA.
- Goethals, G. R., G. J. Sorenson ve J. M. Burns (2004), *Encyclopedia of Leadership*, Sage Publications, USA.
- Goffee, R. ve G. Jones, "Managing Authenticit", *Harvard Business Review*, 2005/83 (12), ss. 85-94.
- Gökkaya, Ö. (2005), *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Göktepe, A. O. (2004), *Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gravetter, F. J. ve L. B. Wallnau (2016), *Statistics For The Behavioral Sciences*, Cengage Learning, USA.
- Greguras, G. J., J. M. Ford ve S. Brutus, "Manager Attention To Multisource Feedback", *Journal of Management Development*, 2003/22 (4), ss. 345-361.
- Griffin, D. (2003), *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics*, Routledge, USA.
- Guillot, W. M. , "Strategic Leadership: Defining The Challenge" *Air and Space Power Journal*, 2003/17 (4), ss. 67-75.
- Gül, H. (2003), "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php), (04.04.2018).



Gül, H., E. Oktay ve H. Gökçe, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, 2008/15 (11), ss. 1-11.

Gündüz, H. B. ve A. Doğan (2009), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri”, *Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı*, www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/263.pdf., (05.06.2018).

Güney, S. (1999), *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği*, Ocak Yayınları, İstanbul.

Güney, S. (2000), *Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürel, S. (2012), *Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Karabük.

Güven, M. (2006), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Harrell, K. (2003), *The Attitude of Leadership: Taking The Lead And Keeping It*, John Wiley and Sons, USA.

Helms, M. M. (2006), *Encyclopedia of Management*, Thomson Gale, USA.

Henderson, A. D., D. Miller ve D. C. Hambrick, “How Quickly Do Ceos Become Obsolete? ‘Industry Dynamism, CEO Tenure, And Company Performance’”, *Strategic Management Journal*, 2006/ 27 (5), ss. 447-460.

Hersey, P., K. Blanchard and D. E. Johnson (2001), *Management of Organizational Behavior* (8th Edition), Prentice Hall, USA.

Hersey, P. ve K. H. Blanchard (1969), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Academy of Management Briarcliff Manor, USA.

Hill, C. ve G. Jones (2013), *Strategic Leadership: Managing The Strategy-Making Process For Competitive Advantage*, Cengage Publishers, USA.

Hinterhuber, H. H., ve S. A. Friedrich, “The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge For Production Economists”, *International Journal of Production Economics*, 2002/77 (3), ss. 191-203.

Hitt, M. A., R. D. Ireland ve R. E. Hoskisson (1999), *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*, Cengage Learning, USA.

Hofer, C. W. ve D. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, USA.

Hooper, D., J. Coughlan ve M. Mullen “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 2008/6 (1). ss. 53-60.

House, R. J. ve T. R. Mitchell, “Path-Goal Theory of Leadership”, *Faculty of Management Studies, University of Toronto*, 1975/2, ss. 1-18.

Hughes, L. W. (2005), *Transparency, Translucence Or Opacity? An Experimental Study of The Impact of A Leader's Relational Transparency and Style of Humor Delivery On Follower Creative Performance* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Nebraska, USA.

Hussey, D. E. (2000), *How To Manage Organisational Change* (28. Baskı), Kogan Page Publishers, USA.

İnce, M. B. ve E. A. Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004/11, ss. 423-446.

İnci, M. (2001), *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İplik, F. N. “Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyecek Stratejilere İlişkin Öneriler”, *Human Resources*, 2004/7.

Ireland, R. D. ve A. M. Hitt, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st Century: The Role of Strategic Leadership”, *Academy of Management Executive*, 2005/19, ss. 63-78.

Ireland, R. D. ve M. A. Hitt, “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st Century: The Role of Strategic Leadership”, *Academy of Management Perspectives*, 1999/13 (1), ss. 43-57.

İraz, R. ve G. Şimşek, “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2004/4 (7), ss. 99-117.

İşcan, Ö. F. (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

İşcan, Ö. F., “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2006/11(6), ss. 160-177.

Işık, M. (2009), *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Işıkhan, V. (2004), *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Ankara.

İyigün, N. (2011), *Psikolojik Kontratin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jose, A. ve M. S. Thibodeaux, “Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers”, *Journal of Business Ethics*, 1999/22 (2), ss. 133-143.

Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara.

Kara, D., “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009/1 (1), ss. 53-64.

Karahan A., “Demografik Farklılıkların Değişken Verimliliğine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009 (21), ss. 269-281.

Karip, E., “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1998/4 (4), ss. 443-465.

Kaya, O. (2007), *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaygın, E., ve A. Ç. Güllüce, “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/16 (3), ss. 265-282.

Kaynak, T., Z. Adal, İ. Ataay, vd., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, 1998/276, ss. 278-289.

Keçecioğlu, T. (1998), *Liderlik ve Liderler*, Kalder, İstanbul.

Keklik B., “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012/14 (1), ss. 73-93.

Keser, A., G. Yılmaz ve S. Yürür (2012), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Kesken, J. ve N. A. Ayyıldız, “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Academic Review*, 2008/8 (2), ss. 729-754.

Khan I. U. ve A. Nawaz, “The Leadership Styles and The Employees Performance: A Review”, *Gomal University Journal of Research*, 2016/32 (2), ss. 144-150.

Kılınç, T. (1997), “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21.yy’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul.

Kırım, A. (2005), “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, Sistem Yayıncılık, Ankara.

Koca, A. (2001), *İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, B. Y., “Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı”, *The Journal of Academic Social Science*, 2017/47, ss. 480-495.

Koç, M. (1999), *Bir Rekabet Avantajı Elde Etme Aracı Olarak Benchmarking (Kıyaslama Yöntemi) ve Türk İşletmelerindeki Uygulamalar İçin Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, O. (2006), *Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.

Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, İstanbul.

Koh, S. E. (2008), *Leadership and Management Skills of Preservice Teachers* (Unpublished Doctoral Dissertation), Claremont Graduate University, USA.

Korkut, A. (2012), *Ruhsal Liderliğe İlişkin Kuramsal Bir İnceleme* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Kotter, J. P. (1999), *What Leaders Really Do*, Harvard Business Press, USA.

Közleme, O., “Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 2013/7 (13), ss. 239-250.

Kumar, A. (2007), *Authentic Transformational Leadership: Authenticity As The Key To Sustainable Organization Change*, <http://www.scribd.com/doc/38616815/authentic-transformational-leadership> (01.07.2018).

Kurşun, A. T. (2011), *Okulların Kurumsal İmajının Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Law, P., "Developing Spiritual Leaders for The Modern Organisation" *Management Today*, 2008, ss. 20-22.
- Leavy, B., "A Leader's Guide To Creating An Innovation Culture", *Strategy and Leadership*, 2005/33 (4), ss. 38-45.
- Leithwood, K. A., "The Move Toward Transformational Leadership", *Educational Leadership*, 1992/49 (5), ss. 8-12.
- Levinson, H. "Management By Whose Objectives?", *Harvard Business Review*, 2003/81 (1), ss. 107-16.
- Lipton, M., "Demystifying The Development of An Organizational Vision", *Sloan Management Review*, 1996/37 (4), ss. 83-92.
- Lowe, J. ve L. Pi " "Strategic Leadership, Performance, Industry Dynamics, and CEO Turnover In China: A Research Note", *Journal of Strategic Management Education*, 2011/7 (3), ss. 155-166.
- Luecke, R. J. 2008, Performans Yönetimi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lunenburg, F. C. (2003), "Emerging Perspectives: The Usefulness of The Construct of Transformational Leadership In Educational Organizations", *The Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration*, ss. 1-20, 5-8 August 2003, Arizona, USA.
- Lutfi, M., "A Transformational Leadership, It's Implication On Employee Performance Through Organizational Culture and Motivation", *Ekspektra*, 2018/2 (2), ss. 192-200.
- Luthans, F. (1981), *Organizational Behavior* (3rd Edition), Mcgraw Hill, USA.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th Edition), Mcgraw-Hill, USA.
- Mardia, K. V., "Applications of Some Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis In Testing Normality and Robustness Studies", *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 1974/36 (2), ss. 115-128.
- Markoulis, S. ve N. Neofytou, "An Empirical Analysis of The Relationship Between Oil Prices and Stock Markets", *International Journal of Economics and Finance*, 2016/8 (12), ss. 120-131.
- Marşap, A. (2009), *Yaratıcı Liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim ve Yönetişim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Maxwell, J. C. (1999), *The 21 Indispensable Qualities of A Leader*, Tomas Nelson Publishers, USA.
- McCarthy, A. M. ve T. N. Garavan, "360 Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, 2001/25 (1), ss. 5-32.
- McConkie, M. L., "A Clarification of The Goal Setting and Appraisal Processes In MBO", *Academy of Management Review*, 1979/4 (1), ss. 29-40.
- McCormick, E. ve D. Ilgen (1985), *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice Hall, USA.
- McDonald, P. ve J. Gandz, "Identification of Values Relevant To Business Research", *Wiley Online Library*, 1991/30 (2), ss. 217-236.
- McGrath, J. E. (1976), *Stress and Behavior In Organizations*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, USA.

- McGregor, D. (1957), *An Uneasy Look At Performance Appraisal*, Soldiers Field, USA.
- Mee, R. W. ve T. C. Chua, "Regression Toward The Mean and The Paired Sample T Test", *The American Statistician*, 1991/45 (1), ss. 39-42.
- Meydan, C. H. ve H. Şeşen (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller, J. S., "Self Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study", *The University of Michigan*, 2001/40 (4), ss. 321-332.
- Mintzberg, H., "Patterns In Strategy Formation", *Management Science*, 1978/24 (9), ss. 934-948.
- Mullins, L. J. (1989), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, United Kingdom.
- Mutlu A. ve A. Işık (2005), *Sağlık Ekonomisine Giriş Ekin Yayınları*, Bursa.
- Nair, N., "Towards Understanding The Role of Emotions In Conflict: A Review and Future Directions", *International Journal of Conflict Management*, 2008/19 (4), ss. 359-381.
- Nal, K. (2003), *Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nelson, B. (1999), *Creating An Energised Workplace*, Jossey-Bass, USA.
- Newstrom, J. ve K. Davis (1989), *Organisational Business Communication*, Morgan, USA.
- Nichols, T. W. (2008), *Authentic Transformational Leadership and Implicit Leadership Theories* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of North Texas - Management, USA.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, USA.
- Okumuş, F., Mustafa Koyuncu ve Ebru Günlü (2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Öğüt, A., "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2006/1 (1), ss. 56-78.
- Ören, K., "Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi", *Kamu - İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2007/9 (1), ss. 71-90.
- Ören, S. A. (2006), *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Örücü, E. ve F. Esenkal, "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/8 (14), ss. 141-166.
- Özalp, İ. ve H. Öcal, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000/3 (4), ss. 207-227.
- Özdamar, K. (2004), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I* (5. Baskı), Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, S. ve T. Muradova, "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", *Journal of Qafqaz University*, 2008/24, ss. 146-15.

Özdemir, S. ve F. Sezgin, “Öğretmen Adaylarının Bireysel ve Örgütsel Değerler İle Öğrencilerde Görmek İstedikleri Değerlere İlişkin Önem Sırası Algıları”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011/4 (2), ss. 1-21.

Özden, Y. (1999), *Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Özkan, S. (2018), *Çevrenin Korunması ve Çevre Sorunlarının Azaltılmasında Ekolojik Akımların Rolü: Kamu Kurumları Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özmutaf, N., “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007/8 (2), ss. 41-60.

Öztürk, N. (2008), *Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansa Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Pajunen, K., “Stakeholder Influences In Organizational Survival”, *Journal of Management Studies*, 2006/43 (6), ss. 1261-1288.

Paksoy, A. (2008), *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Palmer, J. M. (1993), *Performans Değerlendirmeleri* (1. Baskı), Rota Yayınları, İstanbul.

Parker, C. P., “The Impact of Leaders' Implicit Theories of Employee Participation On Tests of The Vroom-Yetton Model”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 1999/14 (1), ss. 45-61.

Parry, K. W. ve S. B. P. Thomson, “Perceived Integrity of Transformational Leaders In Organisational Settings”, *Journal of Business Ethics*, 2002/35 (2), ss. 75-96.

Paşa, M. (2007), *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Perdue, J. (1997), *Contemporary Club Management*, Educational Institute of American Hotel and Lodging Association, USA.

Pisapia, J. (2006), “Mastering Change In A Globalizing World: New Directions In Leadership”, *The Hong Kong Institute of Educational Research*, 2006/61, ss 1-22.

Pisapia, J., R. Guerra, D. ve E. C. Semmel, “Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures”, *Leadership Review*, 2005/5 (1), ss. 41-68.

Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, R. H. Moorman vd., “Transformational Leader Behaviors and Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 1990/1 (2), ss. 107-142.

Podsakoff, P. M., “Determinants of A Supervisor's Use of Rewards And Punishments: A Literature Review And Suggestions For Further Research”, *Elsevier*, 1982/29(1), ss. 58-83.

Porter, L. W. ve E. Lawler, “What Job Attitudes Tell About Motivation”, *Harvard Business Review*, 1968/46 (1), ss. 118-126.

- Pradhan, S., L. K. Jena ve P. Bhattacharyya (2018), "Transformational Leadership and Contextual Performance: Role of Integrity Among Indian IT Professionals", *International Journal of Productivity And Performance Management*, 2018/67 (2), ss. 445-462.
- Pradeep, D. D. ve N. R. V. Prabhu, "The Relationship Between Effective Leadership and Employee Performance", International Conference on Advancements in Information Technology, Singapore, 2011, ss. 198-207.
- Puccio, G., M. Murdock ve M. Mance (2007), *Creative Leadership: Skills That Drive Change*, Sage, USA.
- Quinn, J. B. (1979), "Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy" *Sloan Management Review*, 1979/20 (3), ss. 19-30.
- Reddin, W. J. (1971), *Effective Management By Objectives*, McGraw-Hill, USA.
- Reimann, B. C., "Organizational Competence As A Predictor of Long Run Survival and Growth", *Academy of Management Journal* , 1982/25 (2), ss. 323-334.
- Rennie, K. M. (1997), *Exploratory and Confirmatory Rotation Strategies In Exploratory Factor Analysis*.
- Richardson, M. W., "Forced-Choice Performance Reports; A Modern Merit-Rating Method", *Personnel*, 1949/26 (3), ss. 205-212.
- Roberts, P. S. (2005), *Transformational Leadership At Urban and Metropolitan Public Universities (Unpublished Doctoral Dissertation)*, University of Akron, USA.
- Rowe, W. G., "Creating Wealth In Organizations: The Role Of Strategic Leadership", *Academy of Management Perspectives*, 2001/15 (1), ss. 81-94.
- Ryan, L. V., "Moral Aspects of Executive Leadership", *International Journal Of Value-Based Management*, 2000/13 (2), ss. 109-122.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991), *Personel Yönetimi (6. Baskı)*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı)*, Alfa Aktüel, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve T. Tokol (2001), *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (2001), *Örgütsel Psikoloji (3. Baskı)*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ( 2000), *İ. K. Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sashkin, M. ve W. E. Rosenbach, "A New Leadership Paradigm", *Contemporary Issues In Leadership*, 1993/3, ss. 87-108.
- Savaş, B. (1998), *Değişen Liderlik, Excellence*, 1998/2 (13).
- Sayım F. (2011), *Sağlık Piyasası ve Etik (s.17-28)*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Scandura, T. A. ve E. A. Williams, "Mentoring And Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring", *Journal of Vocational Behavior*, 2004/65 (3), ss. 448-468.
- Schein, E. H. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, USA.
- Schermerhorn, R. (1993), *Management For Productivity*, Wiley, Canada.

Schreiber, J. B. A. Nora, F. K. Stage vd. "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", *The Journal of Educational Research*, 2006/99 (6), ss. 323-338.

Schuler, R. (1998), *Managing Human Resources*, Western College Publishing, USA.

Senge, P. M. (1996). *Leading Learning Organizations: The Bold, The Powerful, and The Invisible: Center For Organizational Learning*, Massachusetts Institute of Technology, USA.

Serinkan, C. (2003), *Toplam Kalite Yönetimi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Serinkan, C. (2008), *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Serinkan, C., "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 2002/2, ss. 73-89.

Serinkan, C. ve Y. Ü. Erdiş (2014), *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel, Yayıncılık, Ankara.

Sevinç, E. (2004), *Dönüştürücü Liderliğin İşletmenin Başarısındaki Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Shahzadi, I., A. Javed., S. Pirzada vd., "Impact of Employee Motivation On Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, 2014/6 (23), ss. 159-166.

Sheh, S. W. (2002), *Behavioural Attributes of The Transformational Chinese Leader* (Unpublished Doctoral Dissertation), Maastricht School of Management, Netherlands.

Shelton, K., "Büyük Liderlerin Yedi Özelliği", *Executive Excellence Dergisi*, 2002/3 (34).

Shields, J. (2007), *Managing Employee Performance and Reward*, Cambridge University Press, United Kingdom.

Sigler, T. H. ve C. M. Pearson, "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 2000/5 (1), ss. 27-52.

Silah, M., "Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2001/2 (1), ss. 95-109.

Smith, B. N., R. V. Montagno, ve T. N. Kuzmenko, "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004/10 (4), ss. 80-91.

Songur, H. M. (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

Songür, N. (2013), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Sosik, J. J., "The Role of Personal Values In The Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", *The Leadership Quarterly*, 2005/16 (2), ss. 221-244.

Soysal, A. ve C. Söylemez (2014), "İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2014/12, ss. 23-38.



Sökmen, A., “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2005/1, ss. 1-27.

Spearman, C. (1927), *The Abilities of Man: Their Nature and Measurement*, Macmillan, USA.

Spears, L. C., “Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders”, *The Journal of Virtues and Leadership*, 2010/1 (1), ss. 25-30.

Spinks, N., B. Wells ve M. Meche, “Appraising The Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems”, *Career Development International*, 1999/4(2), ss. 94-100.

Stapleton, C. D. (1997), *Basic Concepts and Procedures of Confirmatory Factor Analysis*, The Southwest Educational Research Association, USA.

Starratt, R. J. (1995), *Leaders With Vision, The Quest For School Renewal*, Corwin Press, USA.

Stoner, J. A. ve C. Wankel (1986), *Management (3rd. Edition)*, Englewood Cliffs, USA.

Suff, P., P. Reilly ve A. Cox (2007), *Paying For Performance: New Trends In Performance-Related Pay*, Institute For Employment Studies, United Kingdom.

Sullivan, G. R. ve M.V. Harper (1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Sungurlu, M. (2001), *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Sütçü, O. (2008), *Stratejik Liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Swayne E. L., W. J. Duncan ve M. P. Ginter (2006) *Strategic Management of Healthcare Organizations*, Blackwell Publishing, USA.

Şahin, A., H. Temizel ve E. Örselli (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, ss. 657-665.

Şentürk, İ. B. (2004), Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, ss. 68-73.

Şeremet, M. (2013), *Geographic Information Systems (GIS) In Higher Education: A Study of Provision, Pedagogy and Employability In The United Kingdom and Turkey* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Plymouth, Faculty of Science and Technology, USA.

Şimşek, H. ve D. Aytemiz (1997), *Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler* (2. Baskı), Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (2. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek, M. Ş. ve H. S. Öge (2007), *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Tabachnick, B. G. ve L. S. Fidell (2001), *Computer-Assisted Research Design and Analysis*, Allyn and Bacon, USA.

Tack, J. P., "Environmental Management Systems and Stakeholders, *Greener Management International*, 1999/28, ss. 50-58.

Tambay, A. (2018), *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü: Çimento Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Tavas, B. (2011), *Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi Ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tekin H. (1977), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Mars Matbaası, Ankara.

Tekin, Y. (2007), *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Tengilimoğlu, D., "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005/14 (14), ss. 1-16.

Tengilimoğlu, D. ve A. Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005/8 (3), ss. 374-400.

Thompson, A. ve A. Strickland (2001), *Strategic Management*, Mcgraw Hill Companies, USA.

Thompson, A. A. ve A. J. Strickland (1992), *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of The General Manager*, Business Publications, USA.

Tichy, N. M. ve M. A. Devanna (1986), *The Transformational Leader*, Wiley Press, USA.

Tikici, M. (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Tourigny, L.. (2001), *Leadership, Altruism and Social Performance: A Study of American Presidents* (Unpublished Doctoral Dissertation), Concordia University, Canada.

Töremen, F. ve T. Yasan, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010/28, ss. 27-39.

Trochim, W. M. ve J. P. Donnelly (2001), *What Is The Research Methods Knowledge Base*, Atomic Dog Publishing, USA.

Tufano, P. (2002), *Financial Innovation*, Harward Business School, USA.

Tuna, M. ve M. Yeşiltaş, "Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013/5 (3), ss. 184-209.

Tural, M. (2007), *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Turan, Ö. (2007), *Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tülü, A. (2015), *Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Bağlılığına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Türk, M. ve M. Akbaba, “Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017/16, ss. 182-196.
- Türkü, S. ve R. Akdoğan, “Grupla Psikolojik Danışmada Bir Profesyonel ve Bir Birey Olarak Lider”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2016/3 (27), ss. 123-137.
- Uyguç, N. E. Duygulu ve N. Çıraklar, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”. *VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kayseri, 2000, ss. 25-27.
- Uysal, Ş. A., B. Keklik, R. Erdem vd. (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2012/15(1), ss. 25-57.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Ülker H. B. (2017), *Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi ( Sivas İli Numune Hastanesi Örneği )* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ülker, M. (2009), *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Alguları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ünal, M. (2012), 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Vecchio, R. P. (1991), *Organizational Behavior*, Harcourt School, USA.
- Vroom, V. H. ve P. W. Yetton (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, USA.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang vd. “Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And US Financial Firms”, *Human Resource Development Quarterly*, 2005/16 (2), ss. 235-256.
- Weber M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press of Glencoe, USA.
- Weber M. (1968), *Basic Concepts in Sociology*, Citadel, USA.
- Wells, G. A. (1993), *Instructional Management Behavior, Time Management, and Selected Background Variables of Elementary School Principals In Connecticut's Urban School Districts* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Connecticut, USA.
- Werner, I. (1993), *Leadership Skills For Executives*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Whately, S. P. 2004), *Performance Management - Key To Organisation Success* (Unpublished Master's Thesis), National College Human Resource Management, USA.
- Wheelen, T. L. ve J. D. Hunger (1995), *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Wiese, D. S. ve Buckley, M. R., “The Evolution of The Performance Appraisal Process”, *Journal of Management History*, 1998/4 (3), ss. 233-249.
- Yaşlıoğlu M. M., “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2017/46, ss. 74-85.
- Yavuz, E. (2008), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2004), Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yıldız, F. (2013), *Yöneticilerin Algılanan Sahte ve Gerçek Dönüştürücü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm İle Kişisel Açılım ve Geri Bildirimin Etkileri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, E. (2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, E. (2010), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmazel, S. E. (2018), *Marka Portföy Stratejisine Yönelik Marka Bileşenleri: Çatı ve Çeşitlendirilmiş Marka Üzerine Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. (1989, 1998), *Leadership In Organisations*, Prentice Hall, USA.

Yurttaş, B. (2010), *Mobbing'in Çalışanların Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Zehir, C. ve M. Özşahin, "Stratejik Karar Verme Hızı Ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması", *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 2005, ss. 12-14.

Zel, U., "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik", *MPM Verimlilik Dergisi*, 1997/4 (13), ss. 64-69.

Zel, U. (2001), *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Zia-Ud-Din, M., M. A. Shabbir, S. B. Asif vd., "Impact of Strategic Leadership On Employee Performance", *International Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, 2017/7 (6), ss. 8-22.

#### **İnternet Kaynakları:**

[www.e-performans.com](http://www.e-performans.com), (06.07.2018).

[www.eylem.com](http://www.eylem.com), (18.02.2017).

[www.ikportal.com](http://www.ikportal.com), (04.03.2018).

[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com), (25.09.2018).

[www.oecd.org](http://www.oecd.org), (27.09.2018).

[www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr), (09.09.2018).

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), (18.02.2018).

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), (25.08.2018).

## EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, İnönü Üniversitesinde Doç. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında yürütülmekte olan doktora tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Size en yakın gelen seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Anketin cevaplanma süresi ortalama 5 dakikadır.

Saygılarımla.

Erman KILINÇ  
Endüstri Mühendisi

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Medeni haliniz  Evli  Bekâr
3. Yaşınız  18-25 yaş  42-49 yaş  
 26-33 yaş  50-57 yaş  
 34-41 yaş  58 yaş ve üzeri
4. Eğitim düzeyiniz  İlköğretim  Lisans  
 Lise  Yüksek lisans  
 Ön lisans  Doktora
5. Göreviniz  Doktor  Teknik personel  
 Ebe/Hemşire  İdari personel  
 Sağlık memuru  Hizmet personeli  
 Sekreter  Diğer: .....
6. Mevcut iş yerinizdeki çalışma süreniz  0-5 yıl arası  15-20 yıl arası  
 5-10 yıl arası  20-25 yıl arası  
 10-15 yıl arası  25 yıl ve üzeri
7. Mevcut amirinizle birlikte çalışma süreniz  0-3 yıl  12-15 yıl  
 4-7 yıl  16-19 yıl  
 8-11 yıl  20 yıl ve üzeri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen aşağıdaki soruları <u>birinci derece amiriniz açısından</u> değerlendiriniz.					
1. Yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundurur					
2. Çalışanların belli iş süreçlerini izlemelerini ister					
3. Çalışanlara karşı dürüsttür					
4. Diğerleri üzerinde etkili olan kişilerle işbirliği yapar					
5. Çalışanların yaptıkları işler için hesap verebilmesini ister					
6. Çalışanlara “doğru işleri” yapması konusunda destek olur					
7. Herkesin çıkarına olacak uzlaşma sağlar					
8. İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar verir					

9. Kurum içi ittifaklar geliştirir					
10. Çalışanların görüşlerine saygı duyar					
11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar					
12. Kurum dışı ittifaklar geliştirir					
13. Çalışanları lider olmaları yönünde destekler					
14. Çalışanların kurallara uymasını bekler					
15. Çalışanların örgütün uzun dönemli hedeflerini benimsemelerini sağlar					
16. Çalışanlarla ilişkilerinde kazan-kazan ortamı oluşturur					
17. Örgütün prensiplerine dayalı olarak ortaya konan kararlara bağlıdır					
18. Çalışma kuralları oluşturur					
19. Çalışanlarına karşı dürüsttür					
Lütfen aşağıdaki soruları <u>birinci derece amiriniz açısından</u> değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20. Çalışanlar tarafından yapılan iyi işleri ödüllendirir					
21. Örgüt için ortak bir yön geliştirme konusunda sıkı çalışır					
22. Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutar					
23. Çalışanlara fırsatları önceden görmeleri konusunda yardım eder					
24. Çalışanların, işle ilgili vaatlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ister					
25. Çalışanların yaptığı işleri takip eder					
26. Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmeye çalışır					
27. Yapılan işlerde etkili olabilecek kişilerle iletişime geçerler.					
28. Çalışanların emir komuta zincirine uygun davranmalarını bekler					
29. Ortak bir vizyon yaratmaya çalışır					
30. İşin yapılmasına yardımcı olacak paydaşlarla ilişkiler kurar					
31. Çalışanlarından ne belediklerini açık bir şekilde bildirir					
32. Karar verme süreçlerinde örgütün temel değerlerini göz önünde bulundurur					
33. Kurum çalışanlarıyla farklılıkları tartışır					
34. Örgütün başarısı için ilişkilerini kullanır					
35. Yönetmel ilişkilerinde insanlara adil davranır					
36. Yöneticimle birlikte çalışmaktan gurur duyarım					
37. Grubun iyiliğini kendi menfaatinden önce görür					
38. Başkalarının saygısını kazanacak şekilde hareket eder					
39. Güç ve güven hissi verir					
40. Önemli bulduğu değerler hakkında konuşur					
41. Güçlü amaçlara sahiptir					
42. Kararların manevi/ahlaki sonuçlarına dikkat eder					
43. Görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular					
44. Gelecek ile ilgili iyimser konuşur					
45. Başarılı olmak için gerekenler hakkında hevesle konuşur					
46. İlgi uyandıran bir vizyon ifade eder					

47. Hedeflere ulaşılabilceğine dair güveni vurgular					
48. Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar					
49. Problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar					
50. İş görevlendirmelerini tamamlamanın yeni yollarını önerir					
51. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için yeniden inceler					
52. Öğretmek ve koçluk yapmak için zaman ayırır					
53. Bana takımın bir üyesi gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır					
54. Benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlarım olduğunu göz önünde bulundurur					
55. Bana güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur					
Lütfen aşağıdaki soruları <u>kendi açınızdan</u> değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
56. Devamsızlık oranlarım düşüktür					
57. Moralim yüksektir					
58. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
59. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
60. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
61. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

*ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM*