



T.C.

İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ ÜZERİNE ALAN
ÇALIŞMASI**

Mesut YETER

İşletme Anabilim Dalı

İSTANBUL

2022

T.C.
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK YER
HİZMETLERİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI

Mesut YETER
İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Nil KONYALILAR

İSTANBUL
2022

TEŞEKKÜR

Yoğun çalışma temposuna rağmen tez sürecimin başından sonuna kadar desteğini hiç esirgemeyen her süreçte yanımda olduğunu hissettiğim danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nil KONYALILAR, yapıcı yönlendirmeleriyle çalışmamı ileriye taşımama yardımcı olan desteğini sürekli arkamda hissettiğim eşim Tuba YETER, kızım Z. Su YETER, oğlum H. Mert YETER ve bugünlere gelmemde büyük katkıları olan Çelebi Hava Servisi A.Ş. Üst yönetimi Osman YILMAZ, Gökçen DERVİŞOĞLU, Umut YÜZER, Hayri GÜNTEL, Zınar GEDİK ve Sedef PAKYÜREK' e teşekkürü borç bilirim.

Mesut YETER
İstanbul, Eylül 2022

SİMGELER VE KISALTMALAR

KL	Kapsayıcı Liderlik
DL	Dönüştürücü liderlik
İP	İş Performansı
LBDQ	Liderliği Tanımlama Anketi
OSU	Ohio State Universty
MBO	Hedeflere Yönelik Yönetim
IHD	İnsan Kaynakları Muhasebesi
SHS	Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçeği
PM	Performans Yönetimi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi

ÖZET

LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI

Mesut YETER

İstanbul Rumeli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nil KONYALILAR

05/09/2022, 127

Dinamik bir ortamda hem örgütlerin hem de çalışanların çevreye uyum sağlayabilmeleri çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir. Her sektörde iyi bir lidere ve yönetime ihtiyaç duyulur. Özellikle dinamik bir yapıya sahip olan havacılık sektöründe çalışanların liderine olan inancı ve güveni çalışma şekillerini etkileyebilmektedir. Birden fazla geçmişe, zihniyete ve düşünme biçimlerine sahip insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasına ve başarıya ulaşmak için en yüksek potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir organizasyon ortamı oluşturmak ancak etkili lider ile mümkündür. Bu çalışmanın amacı, havacılık sektöründe önemli bir yere sahip olan yer hizmetleri kuruluşlarında liderlik tarzlarının iş performansına olan etkisini incelemektir. Çalışma üç noktadan oluşmaktadır. Kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik stilleri ve iş performansı değişkenlerini kapsayan toplam yirmi sorudan oluşan likert ölçekli anket kullanılarak kapsayıcı ve dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Türkiye de faaliyet gösteren 59 havalimanı olmakla birlikte bu havalimanlarında görev alan üç yer hizmet kuruluşu bulunmaktadır. Oluşturulan model ile 17 havalimanının da yer hizmet kuruluşlarında görev yapan çalışanlara anket gönderilerek toplamda 213 kişinin katılımı ile veriler toplanmıştır. Veriler Amos 26 ve SPSS 26 ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Kapsayıcı ve Dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının çalışanların iş performansını olumlu ve pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Liderlik Tarzları, İş Performansı, Dönüştürücü Liderlik, Kapsayıcı Liderlik, Sivil havacılık yer hizmetleri

ABSTRACT

EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR STYLES ON PERFORMANCE: A FIELD STUDY ON CIVIL AVIATION GROUND SERVICES

Mesut YETER

Istanbul Rumeli University

Graduate Education Institute

Master of Science Thesis in Business

Advisor: Asst. Prof. Nil KONYALILAR

05/09/2022, 127

In a dynamic environment, the ability of both organizations and employees to adapt to the environment has an important place in working life. Every industry needs a good leader and management. Especially in the aviation industry, which has a dynamic structure, the belief and trust of the employees in their leader can affect the way they work. Creating an organizational environment that allows people from multiple backgrounds, mindsets, and ways of thinking to work effectively together and realize their highest potential to achieve success is only possible with an effective leader. The aim of this study is to examine the effect of leadership styles on business performance in ground handling companies, which have an important place in the aviation industry. The study consists of three points. The effect of inclusive and transformative leadership on job performance was investigated by using a Likert scale questionnaire consisting of twenty questions covering the variables of Inclusive Leadership, Transformational Leadership Styles and Job Performance. Although there are 59 airports operating in Turkey, there are three ground handling companies operating at these airports. With the model created, a questionnaire was sent to the employees working in ground handling companies at 17 airports, and data were collected with the participation of 213 people in total. Data were analyzed with Amos 26 and SPSS 26. As a result of the analyzes, it has been determined that Inclusive and Transformative leadership approaches affect the work performance of the employees positively and positively.

Keywords: Leadership Styles, Job Performance, Transformational Leadership, Inclusive Leadership, Civil aviation ground handling services

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR.....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ	1
LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMLARI	3
2.1. Liderliğin Tanımı	3
2.2. Liderlerin Özellikleri	4
2.3. Yönetim ve Yöneticilik Tanımı	5
2.3.1. Yöneticinin Özellikleri	7
2.3.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	8
2.4. Liderlik Yaklaşımları	10
2.4.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı	10
2.4.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım	12
2.4.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı	17
2.5. Geleneksel Liderlik Tarzları	24
2.5.1. Otokratik Liderlik	24
2.5.2. Demokratik Katılımcı Liderlik	24
2.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	25
2.5.4. Karizmatik Liderlik	25
2.6. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	26
2.6.1. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	26
2.6.2. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı	27
2.6.3. İşlemsel Liderlik Yaklaşımı.....	27
2.6.4. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı	28
2.6.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı	30
2.6.6. Etik Liderlik Yaklaşımı	30
2.6.7. Süper Liderlik Yaklaşımı.....	31

2.6.8. Takım Liderlik Yaklaşımı.....	31
2.7. Kapsayıcı Liderlik.....	32
2.7.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı	33
2.7.2. Kapsayıcı Liderliğin Davranışsal Özellikleri	35
2.7.3. Kapsayıcı Liderlik ve Kültür	35
2.7.4. Kapsayıcı Liderlik ve İletişim	36
2.7.5. Kapsayıcı Liderliğin Gelişimi.....	36
2.7.6. Kapsayıcı Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	37
2.8. Dönüştürücü Liderlik.....	39
2.8.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	39
2.8.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	41
2.8.3. Dönüştürücü Liderin Özellikleri.....	43
2.8.4. Dönüştürücü Liderliğin Güçlü ve Eleştirel Yanları.....	44
2.8.5. Dönüştürücü Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar	46
İŞ PERFORMANSI.....	48
3.1. İş Performansı	48
3.2. Performansın Boyutları.....	50
3.2.1. Rol İçi (Görev) Performansı	50
3.2.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans	51
3.3. Performans Yönetimi	53
3.4. Performans Yönetiminin Amacı	55
3.5. Performans Yönetiminin Katkıları.....	56
3.6. Performans Yönetiminde Önemli Noktalar	56
3.7. İş Performansı Değerlendirmesi	58
3.7.1. Geleneksel Yöntemler	60
3.7.2. Modern Yöntemler.....	63
3.8. Performans Değerlendirmeleri ile İlgili Faktörler	70
3.8.1. Kişisel Faktörler.....	71
3.8.2. Örgütsel Faktörler.....	71
3.8.3. Çevresel Faktörler.....	72
3.8.4. Liderlik Faktörü	72
3.8.5. Motivasyon Faktörü.....	73
3.9. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	73

3.10. İş Performansı Üzerine Yapılmış Çalışmalar	75
LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI	79
4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli	79
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	80
4.2.1. Kapsayıcı Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki	80
4.2.2. Dönüştürücü Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki.....	82
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	85
4.4. Yöntem ve Kullanılan Veri Toplama Araçları	86
4.4.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği.....	86
4.4.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	87
4.4.3. İş Performansı Ölçeği	87
4.5. Veri Analiz Yöntemleri	88
4.6. Bulgular ve Analiz	89
4.6.1. Örneklem Ait Analizler ve Bulgular Normallik Testi	89
4.6.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular	90
4.6.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi.....	91
4.6.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	92
4.6.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi.....	93
4.6.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi	94
4.6.7. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi	95
4.6.8. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi	96
4.6.9. Hipotezlerin Testi	97
4.6.10. Demografik Değişkenlere Ait Analiz ve Bulgular	98
TARTIŞMA VE SONUÇ	106
KAYNAKLAR	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa No
Şekil 1. Liderlik yaklaşımlarının tarihsel değişimi	10
Şekil 2. House amaçlara yönelik liderlik teorisi	20
Şekil 3. Vroom-yetton-jago modeli	21
Şekil 4. Dönüştürücü liderliği oluşturan davranış boyutları	41
Şekil 5. Örnek performans derecelendirme formu.....	61
Şekil 6. Kritik olay örnekleri	63
Şekil 7. Davranışsal bağlantılı derecelendirme ölçeği.....	65
Şekil 8. 360 Derece performans değerlendirme sistemindeki aracı değişkenler	68
Şekil 9. 720 Derece performans değerlendirme sisteminin evrimi.....	70
Şekil 10. Araştırma modeli	80



TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa No
Tablo 1. Yönetmek ve yönetim arasındaki farklar	7
Tablo 2. Lider ve yönetici arasındaki farklar.....	9
Tablo 3. Liderde bulunması gereken özellikler	12
Tablo 4. X ve Y kuramlarına göre bireylerin özellikleri	16
Tablo 5. Likert'in sistem 4 modeli.....	17
Tablo 6. Performans değerlendirme ve yönetimi farkları.....	60
Tablo 7. Model için baz alınan uyum indeks değerleri.....	89
Tablo 8. Ölçeklere ait normallik testi sonuçları.....	90
Tablo 9. Demografik bilgiler	90
Tablo 10. Kapsayıcı liderlik ölçeği güvenilirlik analizi	92
Tablo 11. Kapsayıcı liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi	93
Tablo 12. Dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirlik analizi.....	94
Tablo 13. Dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	95
Tablo 14. İş performansı ölçeği güvenilirlik analizi.....	96
Tablo 15. İş performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi.....	97
Tablo 16. Kapsayıcı ve dönüştürücü liderliğin iş performansı arasındaki ilişki	98
Tablo 17. Cinsiyet açısından mann-whitney u testi.....	99
Tablo 18. Yaş açısından kruskal wallis h testi.....	100
Tablo 19. Medeni durum açısından mann-whitney u testi.....	100
Tablo 20. Kıdem açısından kruskal wallis h testi	101
Tablo 21. Unvan açısından kruskal wallis h testi	102
Tablo 22. KL açısından unvan grupları arasındaki mann-whitney u testi	103
Tablo 23. DL açısından unvan grupları arasındaki mann-whitney u Testi.....	104
Tablo 24. İP açısından unvan grupları arasındaki mann-whitney u testi.....	105

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu araştırma, yer hizmetleri kuruluşlarında çalışanların kapsayıcı ve dönüştürücü liderlik algılarının iş performansı ile olan ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışan memnuniyeti, organizasyonlarda yardımcı olabilecek hayati bir özelliktir. Çalışan performansını artırmak, sonuçları yönlendirmek, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak, çalışanları elde tutmak, liderler için zorlu bir görev olabilir ve kuruluş için maliyetli olabilir. Birçok büyük organizasyonun hedeflerinin başında, geliri en üst düzeye çıkarmak ve en iyi performansı sağlamak gelir. Bunu başarmak için şirketler, çalışan davranışlarını ve algısını etkilemenin yanı sıra istisnai liderlik yaklaşımlarını desteklemeyi amaçlayan çeşitli stratejiler uygular. Genellikle, örgütsel yıpranma oranlarını en aza indirmek gibi temel yükümlülükleri ve hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlarken, işgücünün elde tutulmasını vurgularlar. Temel olarak, çalışanların liderlik tutumları, kültürü ve şirket faydaları dahil olmak üzere organizasyonun çeşitli özelliklerine aşina olmaları gerekir. Günümüzde her türden şirket hızla değişen belirsiz ve karmaşık ortamlarda ayakta kalabilmek için geçmişte başarılı olmalarına yardımcı olanlardan farklı liderlik becerilerine ve organizasyonel yeteneklere ihtiyaçları olduğunu farkındadırlar. Bu nedenle, çalışanların mesleki beceri ve bilgilerindeki gelişmelerle, görevlerinin yerine getirilmesi için ihtiyaç duydukları standartlaştırılmış uzmanlığı tamamlayarak sürekli olarak yükseltilmeleri gerekmektedir. Birçok araştırmacı, çalışan performansı üzerindeki etkilerini tahmin etmek için liderlik stilleri üzerinde çalışmaktadır (Ogbeide, Groves ve Cho, 2008).

Liderin örgütte uyguladığı liderlik tarzları, çalışan ve lider arasındaki ilişkiyi ve ayrıca çalışanların performansının verimliliğini önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla bu, bir organizasyonun başarılarının veya başarısızlığının, uygulanan liderlik özelliklerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Khajeh, 2018) Lewis ve Gilman (2013). uygun liderlik tarzlarının çalışan performansını artırdığını ve dolayısıyla ekonominin çeşitli bölümlerinde çalışanların üretkenliğini artırdığını varsaymaktadır (Lewis ve Gilman, 2005).

Bu bağlamda günümüz dünyasının hızla değişmesi ve çeşitliliğin arttığı bir ortamda, değişen koşullara hızla ayak uydurulması ve daha kapsayıcı bir yaklaşım sergilenmesi adına bu araştırmada dönüştürücü ve kapsayıcı liderliğin iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Havacılık sektörünün günümüzde hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak sektörde görev yapan çalışanların performanslarının önemi aşıkardır. Sonuç olarak, bu

araştırmalar, çalışanları gtn önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmak için istekli bir şekilde çaba göstermeye teşvik eden liderlik tarzlarının önemini göstermektedir. Çalışanların teşvik edilmesi esastır, çünkü insanlar bir organizasyona katılmaya motive olduklarında, mutlaka örgütsel hedeflere ulaşmak isterler. Motivasyon, bir kişinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan amaca yönelik bir özelliktir. Bir kişiyi hedeflerine ulaşmak için çok çalışmaya zorlar. Bir yönetici, motivasyonu etkilemek için doğru liderlik özelliklerine sahip olmalıdır (Yeşil, 2016).

Yapılan literatür incelemesi neticesinde, havacılık sektöründe yer hizmet kuruluşlarında kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansı kavramlarının çok az ele alındığı hem uluslararası hem de ulusal alınyazında bu kavramların birlikte incelendiği bir araştırmanın olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik ve dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini incelemektir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş, ikinci bölümde liderlik, kapsayıcı liderlik ve dönüştürücü liderlik kavramları açıklanmıştır. nc bölümde iş performansı, dördüncü bölümde ise yer hizmet kuruluşlarında görev yapan çalışanlardan anket yardımı ile veriler toplanmış ve analizleri yapılmıştır. İlgili örneklemde elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve gelecek araştırmalara katkı sağlayabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 2

LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMLARI

2.1. Liderliğin Tanımı

Liderliğin ne olduğu hakkında birçok kişi bir kavrayışa sahip olsa da hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için zorlu bir süreç olduğunu göstermiştir. Liderlik bir akademik iç gözlem konusu olduğu dan beri neredeyse bir yüzyıl boyunca tanımları sürekli gelişime uğrayarak günümüze kadar geldi (Northhouse, 2015). Çok eski çağlardan beri küçük kabileler ve büyük ordular birçok zaferi iyi liderler sayesinde kazanmışlardır. Böylelikle liderlik, hayatın çok farklı mecralarında kullanılmış ve her alan kendi konularına göre farklı liderlik tanımlamalarında bulunmuştur. Genel anlamda liderlik, beklentilerin karşılanması, ortaya çıkan sorunların çözülmesi, hedefler için bir araya getirme ve bu hedeflere göre harekete geçirme eylemi, onları izleyenler için tutum davranış ve düşüncelerini etkileme sanatı denilebilir (Erer, 2018).

Burns (1978) ilk olarak liderliği “Hem liderlerin hem de takipçilerin değerlerini ve motivasyonlarını, istek ve ihtiyaçlarını, arzularını ve beklentilerini temsil eden belirli hedeflere doğru hareket etmeye teşvik eden bireyler” olarak tanımlamıştır (Bass ve Stogdill, 1981). Yukl (2012) “Liderliğin temel doğasının, ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve grup çabalarını etkilemek ve yardımcı olmak olduğunu” savundu. Bir lider, grup üyelerinin performans sürecini etkileyerek performansı artırabilir (Yukl, 2013). Krausz liderliği, “Başkalarının hareketlerine etki eden güç” olarak tanımlamıştır. Benzer yaklaşımla Zaleznik de liderliği, “Başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme gücü” olarak tanımlamıştır (Aslan, 2013). Werner (1993) göre liderlik, “Belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir” Munson (1921) liderliği, “En az sürtüşme ve en büyük iş birliği ile en fazlasını elde etmek için erkeklerle başa çıkma yeteneği” olarak tanımladı. Allport (1924) göre, “Liderlik, lider ve takipçiler arasında doğrudan, yüz yüze temas anlamına gelir; kişisel sosyal kontroldür. " Moore (1927) liderliğin, “Yönetilenler üzerinde liderin iradesini etkileme ve itaat, saygı, sadakat ve iş birliğini teşvik etme yeteneği” olarak tanımladı. Benzer şekilde, Bundel (1930) “Başkalarını yapmalarını istediği şeyi yapmaya teşvik etme sanatı” olarak tanımladı. Phillips (1939) göre, “Liderlik, ahlaki birliğin amaçlarımıza dayatılması, sürdürülmesi ve

yönlendirilmesidir.” Yine, Allen (1958) lideri “Diğer insanlara rehberlik eden ve yönlendiren kişi” olarak değerlendirdi. Bennis (1959) göre liderlik “Bir ajanın bir astını arzu edilen bir şekilde davranmaya teşvik ettiği süreç” olarak tanımlanabilir (Bass ve Stogdill, 1981).

Lider biri ileriye bakar, yolu tanımlar ve diğerlerinin yürümesine yardım eder. Bir vizyonu gerçekleştirmek için diğerleri, yani takipçiler, görevlerinin birçoğunu yerine getirebilir, lider bir vizyonla ilham vermek, sonucun sorumluluğu almak ve başkalarıyla iş birliği içinde olmaktır. Günümüz organizasyonları hızla dönüşen küresel sistemin karmaşıklığını anlayan etkileyici liderlere ihtiyaç duymaktadır. Liderin çalışanlar ile iyi bir ilişkisi varsa, çalışanların etkinliği yüksek olacaktır. Çalışanların yaşadığı olumlu duygular, bir organizasyondaki yaratıcı süreçleri belirler. Bu tür duygular, çalışanların mükemmelliği aramaya teşvik eder, performans odaklı tutumları teşvik eder, çalışanların ufuklarını genişletmesine ve yaratıcı deneyler yapmalarına izin verir (Drewniak, Drewniak ve Posadzinska, 2020).

Yöneticiler lider olamayabilir, liderlerde yönetici olmayabilirler. Bir organizasyonun yöneticilerine belirli haklar sağlaması, onların etkili bir liderlik yapacaklarının garantisi değildir. Liderler, resmi atama ile olduğu kadar bir grup içinden de ortaya çıkabilir. Onaylanmayan liderlik (kuruluşun resmi yapısının dışında ortaya çıkan etkileme yeteneği) genellikle resmi nüfuz pozisyonları kadar veya onlardan daha önemlidir. Kuruluşların optimal etkinlik için güçlü liderliğe ve güçlü yönetime ihtiyacı vardır. Statükoya meydan okuyacak, geleceğin vizyonlarını yaratacak ve bu vizyonları gerçekleştirmek için organizasyon üyelerine ilham verecek liderlere ihtiyacı vardır. Ayrıntılı planlar formüle etmek, verimli organizasyon yapıları oluşturmak ve günlük operasyonları denetlemek için de yöneticilere ihtiyacı vardır (Robbins, 2018).

2.2. Liderlerin Özellikleri

İnsanlar, tarih boyunca liderlik özelliklerini merak etmiş ve bu özellikleri belirleyebilmek için çalışmalar yapmışlardır. 20. yüzyıl süresince bilim adamlarının dikkatini çeken özellik yaklaşımı, liderliği incelemek için yapılan ilk sistematik girişimlerden biriydi. Bu yüzyılın başlarında, bilinen insanları neyin büyük lider yaptığını tespit etmek için liderlik özellikleri incelendi. Geliştirilen teoriler, büyük sosyal, politik ve askeri liderlerin (örn. Hitler, Napolyon, Gandi, Lincoln). İnsanların bu özelliklerle doğduğuna ve sadece kudretli insanların bunlara haiz olduğu kabul ediliyordu. Geçen zaman boyunca araştırmalar, liderleri takipçilerinden ayıran belli özellikleri belirlemeye odaklandı

(Jago, 1982). Özellik yaklaşımı, özelliklerin liderliği nasıl etkilediğini açıklaması nedeniyle araştırmacılar arasında büyük ilgi uyandırmıştır. Özellikle Stogdill ilk araştırmasında, çeşitli gruplardaki bireylerin nasıl lider olduklarıyla ilgili bir grup önemli liderlik özelliği tanımladı. Şu sekiz özellik açısından ortalama bir grup üyesinden farklı olduğunu gösterdi: Zekâ, uyanıklık, iç görü, sorumluluk, inisiyatif, sebat, kendine güven ve sosyallik. Stogdill 1974 de yaptığı ikinci çalışmasında ise liderin şu 10 özelliği içeriyordu (Northhouse, 2015).

- Sorumluluk ve görev tamamlama dürtüsü
- Hedeflere ulaşmada azim ve ısrar
- Problem çözmede risk alma
- İnisiyatif alma dürtüsü
- Yeterli derecede özgüvene sahip olma ve kişisel benlik duygusunun gelişmiş olması
- Alınan kararların arkasından durma ve sonuçlarını kabullenme
- Kişiler arası gerilimi emme duygusu
- Yaşanılan hayal kırıklığında veya gecikme durumunda tahammül duygusu
- İnsanların davranışlarını etkileme yeteneği
- Sosyal Sistemleri mevcut amaçlar doğrultusunda hedeflere göre konfigüre etme

Geçen zaman boyunca liderliğin sadece doğuştan gelen bir yetenek olmadığı, davranışsal ve durumsal kuramlarında süreçte etkili olduğu anlaşılmıştır. Liderlerin insanları etkileyebilmeleri ve onları bir amaç doğrultusunda yönlendirebilmeleri gerekmektedir. Özellikle günümüzde liderine güven duymayan izleyicilerin o organizasyonda bulunmaları neredeyse imkansızlaşmaktadır. Herhangi bir sorunda lider, öne çıkabilmeli ve sorunlara çözüm üretebilmelidir (Taşdemir, 2009).

2.3. Yönetim ve Yöneticilik Tanımı

Yönetim ve yöneticilik kavramı çok fazla çalışılmış olup, ilgili kavramların çok fazla tanımlandığı görülmüştür. Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır: Yönetim, işletmenin hedeflerine amaçlarına varmak için beraberce dayanışma içinde yapılan bilinçli ve düzenli eylemlerdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Yönetici, bir durumun rasyonel olarak değerlendirilmesinden ve sistematik amaç ve amaçlar seçiminden oluşur. Hedeflere ulaşmak için stratejilerin sistematik olarak geliştirilmesi, gerekli kaynakların sıralanması, seçilen amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin rasyonel tasarımı, organizasyonun yönü ve kontrolü ve son olarak, insanları işi yapmak için motive etmek ve ödüllendirmek. Başka bir deyişle enerjilerini hedeflere, kaynaklara ve organizasyon yapılarına yönlendirirler. Yönetici problem çözücüdür. Problemleri analiz ederek hangilerinin çözümlenmesi gerektiğini ve insanların bulundukları örgüte daha fazla nasıl katkıda bulunmaya devam edeceklerinin en iyi yolları nelerdir?" diye sorar. Bu anlayışta liderlik, işleri yönlendirmek için pratik bir çabadır ve bir yönetici görevini yerine getirmek için birçok insanın farklı statü ve sorumluluk seviyelerinde çalışmasını gerektirir (Zaleznik, 2004).

Yönetim, ne yapmak istediğinizi bilip, bunun en iyi ve en ucuz şekilde yapıldığını görme sanatıdır. W. Taylor Yönetmek, "Tahmin etmek ve planlamak, organize etmek, komuta etmek, koordine etmek ve kontrol etmektir". Henry Fayol Yönetimi, "Bireylerin gruplar halinde birlikte çalıştıkları ve seçilen amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirdikleri bir ortam tasarlama ve sürdürmenin sosyal bir sürecidir". Harold Koontz & Weihrich yönetim, "İşleri başkaları aracılığıyla halletme sanatıdır" (Drucker, 1999). yönetici, "Bir kuruluş içindeki bireylerin çabalarını koordine etmekten veya kaynakların tahsisinden sorumlu olan" bir kişidir. Bu nedenle yönetici, yönetim faaliyetlerini üstlenen kişidir.

Yönetim, organizasyonun insan ve ekipman gibi birtakım kaynakları ile etkili ve verimli bir şekilde çalışarak, hedeflenen örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. Bu sebeple yönetim, hangi alanda olurda olsun olmasa olamazdır. Yönetici ise gerekli planlamalardan sonra organizasyonun hedeflerine ulaşmasında gerekli olan girdileri temin edip ve bu girdilerle koordinasyonu sağlayanıdır (Werner, 1993).

Yönetim, muhtelif elemanları planlayarak, başlatmayı ve bir araya getirmeyi içerdiğinden, organizasyonun önceden oluşturulmuş birtakım hedeflere doğru yaşayabilirliğini sürdürürken çeşitli organizasyon bileşenlerini koordine etmek, harekete geçirmek ve entegre etmek. Başka bir deyişle, organize edilmiş gruptaki insanlar aracılığıyla ve insanlarla bir şeyler yapma sanatıdır (Güney, 2020)

Yönetim, grubu koordine etmek ve uyumlu hale getirmek için insanları kontrol etme ve yönlendirme eylemi olarak tanımlanabilir, böylece yönlendirilen kişilerin kapasitesi içinde ve ötesinde amaçlara ulaşılır. Yönetici, grup üyelerinin iş performansından sorumlu kişidir. Bir yönetici, diğerlerinin onayı gerekli olsa bile, kurumsal kaynakları taahhüt etmek için resmi yetkiye sahiptir (Dubrin, 2011).

Tablo 1. Yönetmek ve Yönetim Arasındaki Farklar

Temel	Yönetmek	Yönetim
Anlam	Yönetmek, başkalarının çabalarını önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmaya yönlendirerek işleri halletme sanatıdır.	Geniş hedeflerin, planların ve politikaların formüle edilmesiyle ilgilenir.
Doğa	Yönetmek bir yürütme işlevidir.	Yönetim bir karar verme işlevidir.
İşlem	Yönetmek, kimin yapması gerektiğine ve bunu nasıl yapması gerektiğine karar verir.	Neyin ne zaman yapılacağına yönetim karar verir.
İşlev	Yönetmek, bir yapma işlevidir çünkü yöneticiler işlerini onların gözetimi altında yaparlar.	Yönetim bir düşünme işlevidir çünkü planlar ve politikalar onun altında belirlenir.
Yetenekler	Teknik ve İnsan becerileri	Kavramsal ve İnsan becerileri
Seviye	Orta ve alt seviye fonksiyonu	Üst düzey işlev

Kaynak:(Dubrin, 2011)

2.3.1. Yöneticinin Özellikleri

Yönetici başka insanlar aracılığı ile hedeflerine ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici, şirketin öne sürdüğü düşünceleri uygulamak ve ortaya koyulan hedeflere ulaşabilmek için yolları belirleyen ve bunu yaparken de mevcut durumu analiz eden, bu yollarda nasıl ilerleneceğini zamansal ve verimlilikle planlayan kişidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003). Tipik olarak, bir işletme şirketinde değil, eğitim kurumları da dahil olmak üzere bir kamu (hükümet) veya kâr amacı gütmeyen kuruluşta çalışan bir yöneticidir. Bu yönetici pozisyonları arasında hastane yöneticisi ve konut yöneticisi bulunmaktadır. Her tür eğitim kurumunda yöneticilere yönetici denir. Bireysel katkıda bulunanlar kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bazen yönetici olarak anılır. Bir çalışan, başkalarını denetlemedikçe yönetsel anlamda bir yönetici değildir (Dubrin, 2011). Yönetici ilgili etkinlikleri gösterirken birtakım özelliklere haiz olmalıdır (Dubrin, 2011; Koçel, 2020; Şimşek ve diğerleri, 2003).

- İş bitirme azmi ve heyecanlıdır
- Çalışkandır
- Bilgi ve deneyime sahiptir
- Deneyimli ve kabiliyetlidir

- Çevre ile iyi ilişkiler kuran kişidir
- İyi bir iletişime sahiptir
- Şeffaftır
- İyi bir dinleyicidir
- İnsanları teşvik eder ve aynı zamanda taktir edendir
- Yaptıklarında ve söylediklerinde tutarlıdır
- İyi bir bağ kuran ve güven oluşturmaktadır
- Verdiği kararların sorumluluğunu üstlenir
- Empati kurar ve duyarlı davranandır
- İyi bir motivasyon sağlar
- İşleri planlayan ve daha sonra onları yapmak için insanları bir araya getirendir
- Gerekli koordinasyonu sağlar
- Sonuçları kontrol eden ve sonrasında derleyip toparlayandır
- Koruyucudur
- Düzeni sürdür
- Kontrollüdür

2.3.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Lider ile yönetici aynı anlama gelmemektedir. Yöneticilik görevi olmayan liderler olabileceği gibi, liderin özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir (Certo ve Certo, 2012). Liderliği anlamak için liderlik ve yönetim arasındaki farkı anlamak önemlidir. Yönetim işlevlerinin standart kavramsallaştırmasından bir ipucu elde ederiz: planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol. Liderlik, bir yöneticinin işinin önemli bir parçasıdır, ancak yönetici aynı zamanda planlamalı, organize etmeli ve kontrol etmelidir. Genel olarak, liderlik bir işin kişilerarası yönleriyle ilgilenir. Yöneticinin işi, planlama, organize etme ve kontrol ise idari yönlerle ilgilenir. Liderlik değişim, ilham, motivasyon ve etki ile ilgilenir (Dubrin, 2016). İş organizasyonlarını içeren çoğu toplum birbiri ile çelişen iki ihtiyaç arasında sıkışıp kalır. Yönetici ve liderlik benzer görevleri paylaşırlarken, bu iki kavramın aslında birbirine benzemediği ve aralarında bir ayrım yapmanın önemli olduğudur. Yönetici, belirlenen görev için atamayla ortaya çıkar, çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının sınırı grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşın liderlik bir atama olgusunun dışında meydana gelir, bireyin bağlı olduğu grup içinde, bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar (Şimşek ve diğerleri, 2003). Zaleznik (1977) Yönetim kültürünün daha fazla kontrollü ve rasyonaliteden ibaret olduğunu ifade eder.

Yöneticilerin içgüdüsel olarak problem çözme eğiliminde olduğunu enerjilerini, örgütsel hedefler, kaynaklar, yapılar ve insanlarla ilgili sorunlara çözüm bulmak için harcarlar. Liderlik kültürü ise açık, iletişimsel ve katılımcıdır. Bu nedenle yeni fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik eder (Zaleznik, 2004).

Liderlerin ve yöneticilerin birincil amacı diğer insanları kontrol etmek ve etkilemektir. Yöneticiler ve liderler arasındaki en önemli fark, hedeflere ulaşma yaklaşımlarıdır. Yöneticiler, kontrollerini resmi güç yoluyla uygularlar, ancak liderler vizyonlarını ve ilhamla motivasyonlarını takipçilerini hizaya getirmek için kullanırlar. Hem yönetimin hem de liderliğin rolünü dengelemek, kuruluşun başarısı için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, bazen yöneticilerin lider olarak çalışması için başarılı olmaları şarttır. Liderler ve yöneticiler arasında tarihsel olarak en iyi bilinen karşılaştırmanın özeti aşağıda verilmiştir (Algahtani, 2014; Lunenburg, 2011).

Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlere Ait Karakter Özellikleri	Yöneticilere Ait Karakter Özellikleri
(Zaleznik, 1977)	
• İnsanlara odaklanır • Takipçileri vardır • Resmi olmayan etkileri vardır • Risk alır • Kararları kolaylaştırır • Doğru şeyleri yapar • Uzun vadeli bakış açısı • Strateji ve vizyonu belirler • Değerler • Değişime açıktır	• Sistem ve yapıya odaklanır • Astları vardır • Resmi otoriteleri vardır • Az risk • Kararlar verirler • İşleri doğru yapar • Kısa vadeli bakış açısı • Planlar ve bütçeler • Kurallar • Standartları uygular
(Bennis, 1989)	
• Yenilikler, yaratıcı • Özgün • Geliştirir • İnsanlara odaklanır • Güven verir • Uzun vadeli bakış açısı • Neyi ve nedenini sorar • Kaynak • Statükoya meydan okur • Kendi kişisi • Doğru olanı yapar	• Yöneticiler • Kopya • Korur • Sistemlere ve yapıya odaklanır • Kontrole dayanır • Kısa vadeli bakış açısı • Nasıl ve ne zaman olduğunu sorar • Taklit eder • Statükoyu kabul eder • Klasik iyi asker • İşleri doğru yapar

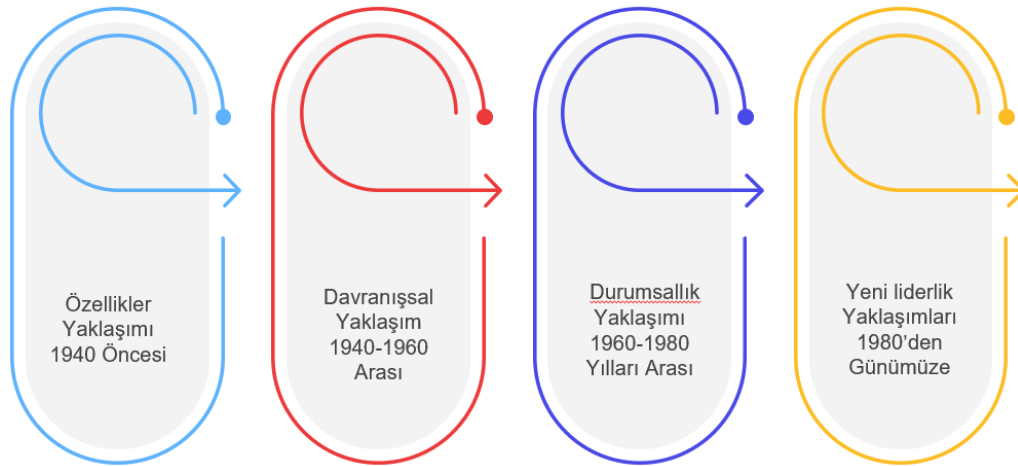
Tablo 2. (Devamı)
(Lunenburg, 2011)

• Odak noktasında insanlar • Dışa dönüktür • Bir vizyon gösterir • Geleceğe hazırlık yapar • Büyük resime odak • Kuvvetlendirir • Güvenir geliştirir • Doğru işleri yapar • Değişimi sağlar • Çalışanlara hizmet eder • Karizmasını kullanır • Çatışmayı kullanır • Kararlı davranır	• Odak noktasında başkaca şeyler • İçe dönüktür • Mevcut Planları yürütür. • Bugüne hazırlık yapar • Resmin küçük bir kısmına odak • Kontrol eder • Kordinat belirtir • İşleri doğru yapar • Değişimi yönetir • Üst yönetime hizmet eder • Yetkisini kullanır • Çatışmayı önler • Sorumlu davranır
--	--

Kaynak:(Algahtani, 2014; Lunenburg, 2011)

2.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğini bilinmesine rağmen 20. Yüzyıla değin liderlik ile ilgili bilimsel çalışmalara rastlanmamıştır. Bu yaklaşım daha çok liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunmaktaydı. Daha sonra yapılan çalışmalarda daha çok liderin kişisel özelliklerinden ziyade davranışsal özelliklerinin de incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2021).



Şekil 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Değişimi (Özkalp & Kirel, 2021)

2.4.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı

Liderliğe yönelik özellik yaklaşımı, iyi bir liderin doğduğunu, yapılmadığını varsayan erken liderlik araştırmalarına dayanmaktadır (Certo ve Certo, 2012). Geleneksel liderlik

yaklaşımları, daha çok askeri ve idari yöneticilere odaklanarak kişisel özellikleri araştırmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2003).

Özellik terimi, kişilik özellikleri de dahil olmak üzere çeşitli bireysel niteliklere atıfta bulunur. Mizaç, ihtiyaçlar, güdüler ve değerler. Örnekler arasında kişinin kendisine duyduğu güven, dışa dönüklük, duygusal bütünlük ve enerjisi sayılabilir. İhtiyaçlar, arzuyu içeren başka bir özellik türüdür. Belirli uyaran türleri veya deneyimler. Genellikle fizyolojik ihtiyaçlar (Örneğin, açlık, susuzluk) ile başarı, saygınlık, bağlılık gibi sosyal güdüler arasında ayrım yapar. Güç ve bağımsızlık. İhtiyaçlar ve güdüler önemlidir çünkü dikkati etkilerler. Bilgi ve olaylar ve davranışa rehberlik eder, enerji verir ve davranışı sürdürürler (Yukl, 2013).

Özellikler yaklaşımı daha fazla başarılı liderlerin, bireysel özellikleri üzerinde durmaktaydı. Lider, kendisini diğerlerinden ayıran üstün niteliklere sahipse, takipçilerin bu nitelikleri belirlemesi mümkün olmalıdır. Bu varsayım, liderlikle ilgili özellik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. “Özellikler Yaklaşımı”, liderlikle ilgili geliştirilen ilk kuram sayılıp, liderin haiz olduğu özelliklerin onu üstün kıldığı hakikatine dayanmaktadır (Northhouse, 2015).

Özellikler yaklaşımı düşüncesi, liderleri etkili yapan özellikleri keşfetmek ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmek hedeflenmiştir. Büyük komutanların kazandığı savaşlarında etkisi altında kalınarak liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ve kişilerin her koşulda lider olarak ön plana çıkacağını savunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Liderlik tutumlarından olan özellikler yaklaşımının, liderin bilincine ulaşmak için yeterli seviyede olmadığı, eksik yönlerinin olduğu ve buna bağlı olarak çoğu insanda belirtilen özelliklerin olmadığı vurgulanmıştır. Öğleki bazı durumlarda liderleri takip edenlerin özellikleri, liderlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Sahip olunan özelliklerin grup içinde yetersiz kalması ve kolaylıkla ölçülememesi liderlik adına yeni kuramlara doğru bir yöneliş başlatmıştır (Gün ve Aslan, 2018). Özellik çalışmalarının değerlendirmeleri, bulguların tutarsız olduğu sonucuna varmıştır. Bu bağlamda davranışsal özellikler ön plana çıkmış ve çalışmalar hız kazanmıştır (Certo ve Certo, 2012).

Özellikler yaklaşımına göre liderde bulunması gereken özellikler (Şimşek ve diğerleri, 2003);

Tablo 3. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler	
Yaş	Açık Sözlülük
Cinsiyet	İleriye Görebilme
Olgunluk	İnisiyatif Sahibi Olma
Yakışıklılık	Başkalarına Güven Verme
Zekâ	Güzel Konuşma Yeteneği
Bilgi	Duygusal Olgunluk
Dürüstlük	Cesaret Kararlılık
Samimiyet	Kendine Güven Duyma
Doğruluk	İşi Başarma Yeteneği

Kaynak: (Şimşek ve diğerleri, 2003)

2.4.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım

Yapılan birçok inceleme ve araştırmalarda liderlik yaklaşımlarından olan özellik yaklaşımının yetersizliği görülünce, liderlerin davranışları ile ilgilenmeye başlanılmıştır. Yani liderlerin sahip oldukları özellikleri bırakıp liderin davranışları konusunda araştırmalar yapılmaya başlanılmıştır. Davranışsal kuramı özellikler kuramından farklı olarak liderin ne olduğu ile değil, liderin işleri nasıl yaptığı, kapsamında irdelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Davranışın önde olduğu bu yaklaşımda aşağıda verilen sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır (Güney, 2020).

- Lider karar vermede nasıl bir süreç işletir.
- Lider iş yaparken nasıl yapar
- Lider astlarını yetiştirirken bu süreçte neler yapar
- Lider davranışlarını sergilerken hangi davranış türlerini kullanır.

Bu kurama göre liderlik davranışlara göre tanımlanır. Liderin takipçileri ile sürdürdüğü davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Davranışçı yaklaşımı araştırmak için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan ilk çalışmalardan bazıları, 1940'ların sonlarında, Stogdill'in (1948) liderlik araştırmalarında liderlerin özelliklerinden daha fazlasını dikkate almanın önemine işaret eden çalışmasının bulgularına dayanarak Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yapılmıştır. Aynı zamanda, Michigan Üniversitesi'ndeki başka bir araştırmacı grubu, liderliğin küçük gruplarda nasıl işlediğini araştıran birtakım çalışmalar yürütüyordu. 1960'ların başında Blake ve Mouton tarafından üçüncü bir araştırma dizisi başlatıldı. Yöneticilerin örgütsel ortamda görev ve ilişki davranışlarını nasıl kullandığını araştırdı (Marturano ve Gosling, 2016).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Özellikler yaklaşımını Ohio State 'deki bir grup araştırmacı, liderliği bir kişilik özelliği olarak incelemenin sonuçlarının verimsiz görüldüğüne inandı ve bireylerin bir gruba veya bir organizasyona liderlik ederken nasıl davrandıklarını analiz etmeye karar verdiler. Bu analiz, takipçilerine liderleri hakkında anketler doldurarak yapıldı. Anketlerde takipçiler, liderlerinin belirli davranış türlerini kaç kez gerçekleştirdiğini belirlemek zorundaydı. Bu çalışmalarda kullanılan orijinal anket, lider davranışının farklı yönlerini tanımlayan 1.800'den fazla maddeden oluşan bir listeden oluşturulmuştur. Bu uzun madde listesinden 150 sorudan oluşan bir anket formüle edildi. Buna Lider Davranış Tanımlama Anketi adı verildi (LBDQ). Hava kuvvetleri komutanları, sivil yöneticiler, üretim denetçileri, Bölgesel kooperatiflerin yöneticileri Kolej yöneticileri, Öğretmenler, müdürler ve çeşitli sivil yöneticilere uygulanmıştır. Altı yıl sonra, Stogdill (1963) LBDQ'nun kısaltılmış bir versiyonunu yayınladı. LBDQ-XII olarak adlandırılan yeni form, liderlik araştırmalarında en yaygın kullanılan araç haline geldi (Northhouse, 2015).

Ohio State Üniversitesi çalışmaları iki temel faktörün davranış üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Bu faktörler, yapıyı hareket geçirme: Liderin hedeflediği amaç doğrultusunda işlerin yapılıp yapılmadığı, insanların işlerini doğru yapıp yapmadığı gibi insan unsurlarından ziyade yapılan işe ağırlık verilmesidir. Çalışanlara ilgi gösterme: Liderler çalışanlara arkadaşça yaklaşır, kişisel problemleri ile ilgilenir ve herkese eşit davranır. Çalışmaları özetlemek gerekir ise çalışanlara ilgi gösterme davranışının yüksek olması çalışanların iş tatmini derecesini yükseltmekte, iş devamsızlığını ve personel devir hızını azaltmaktadır. Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, gruptaki diğer kişilerin performansı artmaktadır (Güney, 2020). Ohio Eyaleti çalışmaları kesinlikle liderlik çalışması için bir değere sahiptir. Onlar hem görev hem de insan boyutlarının önemine işaret eden ve vurgulayan ilk çalışmaları yapan kişilerdir (Luthans, 2010).

Erken Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State 'deki araştırmacılar LBDQ'yu geliştirirken, Michigan Üniversitesinde bir grup bilim insanı da liderlerin çalışanların üzerindeki davranışlarının grupların performansı üzerindeki algısına önem vererek liderlik davranışlarını araştırıyorlardı. Bu çalışmada ise lider takipçilerinin Performans üzerine olan etkileri araştırılmıştır (Northhouse, 2015). Rennis Likert'in yönettiği bu çalışmada kullanılan temel kriterler, iş gören devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyondur. Michigan çalışmaları iki temel lider davranışı türü belirledi: İş merkezli davranış ve çalışan merkezli davranış. İş Merkezli Davranış: Öncelikle bir astın

yaptığı işe odaklanan lider davranışıdır. İş merkezli lider, astın yaptığı işle ve astın bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ilgilenir. Çalışan Merkezli; öncelikle astlara insan olarak odaklanan lider davranışıdır. Çalışan merkezli lider, astlarının kişisel ihtiyaçlarına özen gösterir ve astlarını tatmin eden ve kuruluş için avantajlı olan işbirlikçi çalışma ekipleri oluşturmakla ilgilenir. Bu ilişki ve bazen Pygmalion etkisi olarak anılan, liderlerin astlarının başarabileceğine ne kadar çok inanırlarsa, o kadar fazlasını başardıklarına inandıkları bir fenomen olan bu ilişki ve sonuçları üzerinde önemli araştırmalar yapılmıştır. 25 OSU çalışmalarının sonuçları ile Michigan çalışmalarının sonuçları benzerdir. Her iki araştırma çabası da lider davranışının iki temel boyutuna işaret etmiştir (Certo ve Certo, 2012).

Blake ve Mounon'nun Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Blake ve Mounon öncülüğünde 1984' lü yıllarda geliştirilen yönetim tarzı matris modeli Michigan ve Ohio üniversitelerinde yapılan çalışmaların bulgularını yansıtan matris modeline dönüştürülmüş daha pratik bir yaklaşımdır. 1960'ların başına kadar uzanan bu çerçeve, zamana direnen ve bugün de geçerliliğini koruyan bir çerçevedir (Newton, 2016). Yönetim matris Modelinde, daha önceki iki modelde olduğu gibi liderin davranışları iki etken altında toplanmıştır. Bu etkenlerden ilki, “Üretime Yönelik Lider”, ikincisi ise “Kişilerarası İlişkilere Yönelik Lider”dir (Koçel, 2020).

Kişiler arası ilişkilere önem veren liderlik tarzında işin teknik veya yönetsel boyutuna değil, grup üyelerinin duygularına önem veren bir yaklaşımdır. Liderler için asıl önemli olan kişiler arasında uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde ilişkiler geliştirilmesi temel amaç olarak kabul edilmiştir. Bu liderler için temel amaç insanların moralinin yüksek olması ve iş doyumunun sağlanmasıdır. Bu doğrultuda liderler insanların işlerine karışmayıp, onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Özet olarak belirtmek gerekir ise bu modelde kişiler arası ilişkilerin sağlıklı olması üretimin fazla olmasından daha önemlidir (Güney, 2020).

Üretime yönelik liderlik tarzında ise önemli olan grupta görev yapanların yerine getirdikleri görevlerdir. Bu nedenle liderin tek ilgisi üretilen mal ve hizmete verilen önemdir. Doğal olarak, bu önceki yaklaşımın tam tersidir. Bu tür bir liderlikle, tek endişe işin mümkün olduğunca başarılı bir şekilde yapılmasıdır. Bu lider, bireylere herhangi bir düzeyde odaklanmayı ve organizasyon için yalnızca daha büyük resimle ilgili şeyleri bir kenara bırakan kişidir. Gruptaki bireyler bundan hoşlanmazlarsa, bu onların başa çıkması gereken problem olacaktır (Newton, 2016). Blake ve Mouton Ortaya koydukları bu iki liderlik

davranışı ile 5 liderlik tarzı geliştirmişlerdir. “Zayıf liderlik”, “Şehir kulübü Liderliği”, “Orta Yol liderliği”, “Üretim Liderliği”, “Takım Liderliği”.

Şehir Kulübü Liderliği (Düşük Üretim/ Yüksek Kişilerarası İlişkiler)

Bu liderlik tarzında takipçilerine karşı nazik ve düşüncelidir. Lider, insanlar için yüksek düzeyde endişe duyarken üretim için düşük seviyede endişe duymaktadır. İnsanların konforu ve güvenliğine çok dikkat ediyor ve bunun performansı arttıracığını umuyor (Zeidan, 2009).

Zayıf Liderlik (Düşük Üretim/Düşük Kişilerarası İlişkiler)

Bu kişi "Temsil et ve ortadan kaybol" yönetim tarzını kullanıyor. Bu lider herhangi bir görevin yerine getirilmesine bağlı olmadığı için esasen ekibin istediklerini yapmasına izin verir ve ayrılmayı tercih eder. Ekibin içinde meydana gelen bir dizi güç mücadelesi karşısında pasif bir tutum sergilerler. Liderler çoğunlukla kusurludur çünkü üretim ve çalışanlar için sistem ve ortam yaratmakla ilgilenmezler (Islam ve Jee, 2019).

Orta Yol Liderliği (Dengeli Üretim/Dengeli Kişilerarası İlişkiler)

Bu liderlik tarzı denge ve uzlaşma üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Bu tarz liderlikte, işletmenin hedefleri ile insanların ihtiyaçları arasında denge kurmaya çalışır. Böylelikle üretim ve insan ihtiyaçları eşit olarak karşılanmış olur (Burton, Kane ve Borland, 2020).

Üretim Liderliği (Yüksek Üretim/Düşük Kişilerarası İlişkiler)

Bu liderlik tarzı basitçe görev yönetimi olarak da adlandırılır. Üretim verimliliğini arttırmak adına insani değerler geri planda kalıyor. Bu tarz liderler takipçileri ile ilişki kurmayıp, üretimde verimliliği arttırmak adına işletmenin kendisine verdiği yetki ile otoritelerini kullanırlar (Varga, Csiszárık, Kocsir ve Medve, 2017).

Takım Liderliği (Yüksek Üretim/Yüksek Kişilerarası İlişkiler)

Bu liderlik tarzı liderliğin zirvesini temsil eder. Çalışanlara yönelik yüksel ilgini yanı sıra iş ile ilgili görevlere yönelik yüksek ilgi gösterilir. Hedeflerin yerine getirilmesini ve yüksek düzeyde çalışan memnuniyetini sağlayan bu liderlik, dayanışma, saygı ve güven örgütsel hedeflere ulaşmada öncelikli olarak görülür (Nordström ve Nordvall, 2009).

Mc Gregor’un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor, 1960 ‘lı yıllarda Liderlik davranışlarını açıklayabilmek için X teorisi ve Y teorisini geliştirdi. Yöneticilerin temel inançlarının örgütlerin davranış biçimleri üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğuna inanıyordu (Gannon ve Boguszak, 2013). Douglas Mc Gregor tarafından yaratılan ve geliştirilen bu teoriler, yöneticilerin uyguladığı İnsan kaynakları, örgütsel davranış, örgütsel iletişim ve örgütsel alanlarda uygulanan iki zıt iş gücü

motivasyonu modelini tanımlar. Bu modele göre, insanların nasıl motive edildiğine dair iki karşıt genel varsayım, iki farklı yönetim tarzının temelini oluşturur X ve Y teorisi. X teorisine göre: Bir insanın çalışmayı sevmediğini, mümkünse kaçındığını, sorumluluk almak istemediğini, hırs sahibi olmadıklarını ve her şeyden önce güvenlik aradıklarını ve bireysel hedef odaklı olduklarını vasat olduklarını varsayar. Genel olarak, Teori X tarzı yöneticiler, insanların yöneticilerden daha az zeki, yöneticilerden daha tembel veya yalnızca sürdürülebilir bir gelir için çalıştıklarına inanan otokratik bir yaklaşım sergilerler. Y teorisine göre insanlar tembel ve sorumluluk almaktan kaçınmadıkları eğer bir problem var ise bu durumun grup deneyimleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Y teorisi, insanların kuruma dahil edilmesini, hedefler doğrultusunda kendilerini yönetebildiklerini ve öz denetimle çağdaş bir yönetim uygulayabilirler (Gregor, 2006). Uygun şartlar oluştuğunda insanlar gerekli potansiyele sahiptirler sorumluluk almayı öğrenebilirler. İnsanlar için şartlar uygun olduğu sürece iş, oyun oynamak ve dinlenme kadar doğaldır. Sonuç olarak lider veya yönetici uygun ortamlar yarattığı takdirde insanların gizli güçlerinden faydalanarak örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilirler (Güney, 2020).

X ve Y kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri sıralaması (Gregor, 2006; Şimşek ve diğerleri, 2003);

Tablo 4. X ve Y Kuramlarına Göre Bireylerin Özellikleri

X Kuramı	Y Kuramı
İnsanlar çalışmayı sevmezler fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar	Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynamak kadar doğaldır
İnsanlar çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir	Kişi bir işe girerek, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir
Normal bir insan iş ve yükselme ve heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçır güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar	Normal bir insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla değil isteyerek alır
Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlardır	Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır

Kaynak: (Gregor, 2006; Şimşek ve diğerleri, 2003);

Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Amerikalı bir sosyal bilimci ve psikologdu. Likert, tutumları ölçen ölçekler geliştirerek psikoloji alanına büyük katkıda bulunmuştur. Ayrıca örgütsel psikoloji alanında yönetim tarzları için 4'lü bir sistem tanıttı. Likert 'in bu çalışması Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde olup, yönetici davranışlarının dört grup altında toplanmakla birlikte her grup için belirli kuramları ve davranışları içermektedir (Islam ve Jee, 2019).

Bu dört grubu özetlemek gerekirse;

Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardım Sever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara güven	olan Astlarına güven duymaz	Lider ve astlar arasında usta çırak ilişkisi gibi bir güven anlayışı vardır	Bazı konularda güvenilir, fakat kararlar ile ilgili olarak kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenilir
Astların algıladığı özgürlük	Astlar iş ile ilgili konuları konuşmakta özgür değildir	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar yeterince özgür hissederler	Astlar kendilerini fazlası ile özgür hisseder
Üstün Astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların görüşleri nadiren alınır, kararlara çoğunlukla dahil edilmezler	Bazı zamanlarda astların fikir ve görüşleri sorulur	Genel anlamda astların fikirleri alınır ve mümkün olduğunca onlar kullanılmaya çalışılır	Her Zaman astların fikirleri alınır ve onları kullanır
Astlara uygulanan motivasyon unsurları	Daha çok korku, baskı ve ceza ile motive etme	Bazen astlara ödül verilirken aşırı cezalarda verilebilmektedir	Verilen cezalar giderek azalmaktadır	Daha çok destekleyici ilişkiler ve olumlu geri bildirimler

Kaynak: Likert'in Sistem 4 Modeli (Koçel, 2020)

2.4.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması ve buna bağlı olarak yapılan çalışmalarla birlikte liderlik davranış tarzlarının her koşulda geçerli olmadığı anlaşılmıştır. Bu duruma göre farklı koşullarda değişik liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulduğudur (Luthans, 2010). Lider niteliklerinin (örn. Özellikleri, becerileri, davranışları) liderlik ile ilişkisini ılımlı hale

getiren varsayım, farklı niteliklerin farklı zamanlarda etkili olacağı ve aynı özelliğin her durumda geçerli olmadığıdır (Yukl, 2013).

Liderliği koşullara bağlı olarak anlatmaya çalışan bu yaklaşıma göre liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır. Hedeflenen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin meydana geldiği örgütün özellikleri, liderin ve takipçilerin geçmişte edindiği tecrübeler. Bu teori liderin işe ve kişiye yönelik davranış sergileyebileceğini ifade etmiş fakat hangi koşullarda etkin olabileceğini söylememiştir. Bu konuda farklı kabul görmüş çalışmalar olmakla birlikte en fazla bilinen modelleri aşağıda inceleyeceğiz (Koçel, 2020).

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

1960'larda Fred Fiedler tarafından geliştirilen Fiedler 'in Acil Durum Modeli, liderlik tarzlarına ve koşullara bağlı olarak farklı yaklaşımların nasıl çok farklı sonuçlara yol açabileceğine dair bir görüş sundu. Bu model tüm koşullar için tek bir liderlik tarzına sahip olmak yerine, en iyi yaklaşımın, sağlanan liderliği eldeki gruba ve göreve göre çeşitlendirebilmek olduğu fikrine dayanmaktadır (Newton, 2016). Liderlik performansının liderin kendi özelliklerine bağlı olduğu gibi organizasyona da bağlı olduğunu belirtmiştir (Raveendran ve Shantha Gamage, 2018). Fred E. Fiedler bu çalışmasında çalışma gruplarının performansını ölçüt olarak bir liderin etkili olabilmesi için 3 değişkenin önemli olduğunu söylemektedir: Lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve konumun gücü (Werner, 1993).

Lider-Üye İlişkileri

Lider ve üye arasındaki güvenin bağlılığı ve derecesini ifadesi kastedilmekle birlikte karşılıklı sevgi, saygı ve güven ilişkisi var ise iyi ilişkiler kurulduğu, liderin grup üyeleri tarafından sevildiği benimsendiği iş yaptırmak için konumunu kullanmaya gerek olmadığı genellikle karizmatik kişiliğinde etkili olduğu bu ilişkiler aynı zamanda liderin takipçileri etkileme seviyesini de belirleyecektir (Güney, 2020). Eğer bu ilişkiler iyi ise liderin sevildiği ve ona güven duyulduğu sözünün dinlendiği olumlu bir ortam var demektir. Yok eğer lider sevilmeyen ve kendisine güven duyulmayan biri ise bu durumda ilişkilerin zayıf olduğu ve olumsuz bir ortam var olduğudur. Sonuç olarak kendisine güven duyulan sevilen bir liderin gruptaki ilgili kişileri çalıştırmada pozisyonuna ihtiyaç duymadığıdır (Koçel, 2020).

Görevin Yapısı

Bu modele göre iki tür görev vardır. Yapılandırılmış görevler, ekip üyelerinin her birinden ne bekledikleri konusunda ayrıntılı ve nettir. Yapılandırılmamış görevler, takım için hedefler ve görevler açısından açık uçlu veya tanımsız olabilir. Bazı işler tamamen kesin bir süreç ile belirlenmiş olup, bazıları ise tamamen uygulayıcının kararlarına kalmıştır (Newton, 2016) Fiedler'e göre 4 tanımlayıcı unsur bulunmaktadır. İş gereksinimlerinin açıkça ifade edilme derecesi (yani hedefin netliği), İşin gerçekleştirilebileceği farklı yolların sayısı (hedef, yol), işin sonuçlara ilişkin bilgi sağlama derecesi (yani doğrulama bilirlilik), görev için en elverişli bir çözüm veya sonucun bulunma derecesi yani, özgüllük (Özkalp ve Kırel, 2021).

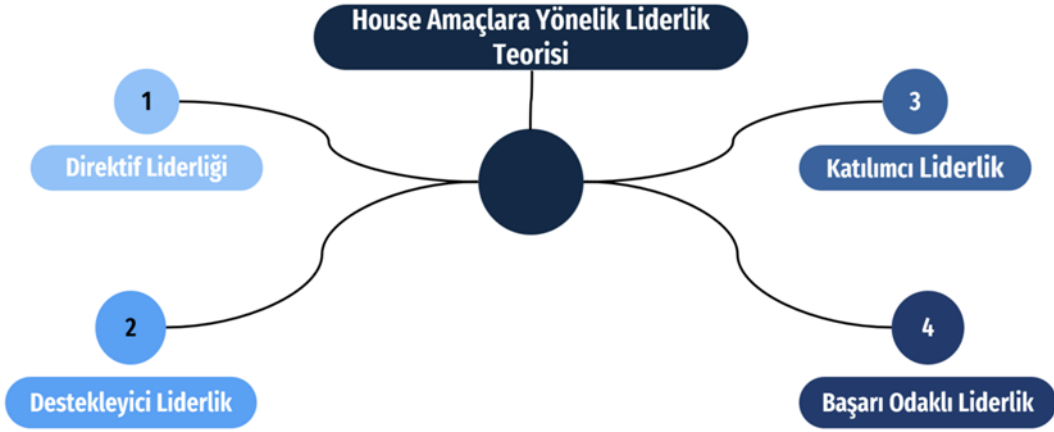
Konumun Gücü

Lider pozisyonun mevkie dayanan otoritesinin derecesi ise grup üyelerinin emirleri kabul etmeye zorlama derecesidir. Eğer lider yeteri kadar astları ödüllendirip, cezalandırabiliyorsa liderin pozisyonun gücü yüksek ve uygundur. Eğer bu özelliklere sahip değilse kontrolü dışında birçok kararlar alınıyor ise liderin gücü zayıf demektir. Fiedler'e göre lider üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse ve liderin pozisyonu güçlü ise uygun bir ortam var demektir (Özkalp ve Kırel, 2021).

House'ın Amaçlara Yönelik Liderlik Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li geliştirilen bu teoride bir liderin ana rolünün, grubun hedefine ulaşma ve çabalamanın kişisel faydalarını artırarak veya netleştirerek ve grubun hedeflerine ulaşma yolunu netleştirerek ve temizleyerek takipçilerini motive etmek olduğuna inanıyordu (Bass ve Stogdill, 1981).

House ve Evans'a göre bu teori bekleyiş kuramının bir parçasıdır. Bekleyiş teorisinin anlamı: Lideri takip edenler iki konuda motive edilebilirler. Hedefleri belirlemede, grup üyelerinin hedefleri gerçekleştirebilecekleri yolları bulmada (Koçel, 2020). Amaçlara yönelik liderlik teorisi temelde liderlik davranışlarının, grup üyelerinin motivasyonu, performansı ve beklentileri üzerindeki etkilerini ifade etmeye çalışmaktadır. Bu teoriye göre dört tip liderlik davranışını sergileyebilirler (Güney, 2020).



Şekil 2. House Amaçlara Yönelik Liderlik Teorisi (Güney, 2020)

Direktif liderliği

Lider sadece hedefleri ve ne beklediğini belirgin bir şekilde bildirir. Süreç boyunca gerekli yönlendirmeler yapılır ve lider daha en baştan güçlü bir rol üstlenir.

Destekleyici liderlik

Lider dostluk ilişkileri ile daha eğlenceli bir ortam yaratır ve takipçilerinin sorunları ile ilgilenir, ihtiyaçlarını giderir ve onları motive ederek mutlu olmalarını sağlar.

Katılımcı liderlik

Lider işin nasıl yapılacağı veya ortaya çıkan sorunlara nasıl çözüm üretileceği ile ilgili birtakım önerilerde bulunarak karar vermeden önce onların da söz sahibi olmalarını sağlar.

Başarı odaklı liderlik

Lider hedefleri belirlerken, grup üyelerinin performansını ve gelişimini arttıracak ve beklentilerini karşılayacak şekilde hedefler gösterir.

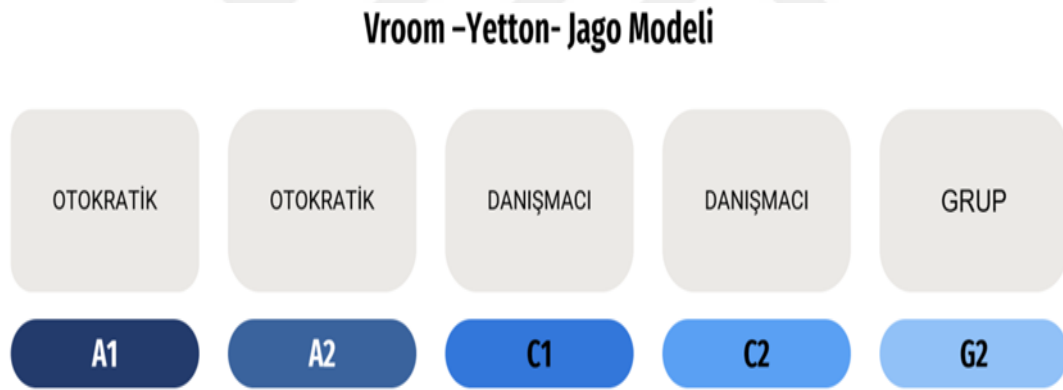
Vroom-Yetton-Jago Modeli

Victor Vroom Phillip W. Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilerek daha sonraki yıllarda Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model, yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durumda en iyi karar verme eğilimini ve liderlik tarzını belirlemek için tasarlanmıştır. Bu modele göre, lider bazı zamanlarda değişik modellerde davranış

sergileyebilmektedir. Liderlikte yapılması gereken önemli hususlardan biri de karar vermek olarak açıklanmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2003).

Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için karar vermenin yanında izleyicilerinde bu kararlara katılım sağlaması ve cesaretlendirilmeleri önemlidir. Bu durum aynı zamanda liderin grup üyeleri üzerindeki etkinliğinde arttırmaktadır. Bu model içinde bulunan durumun özelliklerine bağlı olarak, söz sahibi olacak astların sayısını da açıklamaktadır. Başka bir deyişle tek kişi tarafından alınacak kararların bir değerlendirmesi yapılarak alternatif kararlarında alınmasında ast sayısının çok olmasına özen gösterilmelidir. Model karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici değişik durumlarda kendi durumunu belirler ve bu yöntem vasıtası ile ortaya çıkan problemi en uygun seçenek ile tespit eder (Özkalp ve Kirel, 2021).

Aşağıda bir sorun ile karşılaşıldığında ve karar verilmesi gerektiğinde liderin kullanabileceği karar süreçlerinin bir sınıflandırılması verilmiştir. Bu modelde verilen beş liderlik şekli (Jago, 1982).



Şekil 3. Vroom-Yetton-Jago Modeli (Jago, 1982)

Otokratik (A1)

Karar vermek için zaten sahip olunan bilgileri, ekipten herhangi bir kişiye ihtiyaç duymadan sorunları çözerek kendi başına karar verir.

Otokratik (A2)

Astlara sorular sorularak ek bilgi istenir. Problemin tanımlanmasında, alternatif çözümlerin üretilmesinde veya değerlendirilmesinde rol oynamazlar. Astların görevi bilgi vermektir. Sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı (C1)

Problemi ilgili astlarla tek tek paylaşır, grup olarak bir araya getirmeden onların fikir ve önerilerini alır, sonra kararı kendisi verir. Bu karar, astların etkisini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

Danışmacı (C2)

Lider karar vermeden önce bir grup toplantısı düzenler. Bu toplantıda onların fikir ve önerilerini alır. Ardından, astların düşüncelerini yansıtabilecek veya yansıtmayacak kararlar alabilir.

Grup (G2)

Sorun bir grup olarak astlarla paylaşılır. Birlikte alternatifler üretip değerlendirilir ve bir çözüm üzerinde görüş birliğine çalışılır. Liderin rolü, tartışmayı koordine etmek, soruna odaklanılmasını sağlamak ve kritik konuların tartışıldığından emin olmak. Gruba sahip olduğu bilgi veya fikirleri sunabilir, ancak onları liderin çözümünü benimsemeleri için bastırmaya çalışmaz ve tüm grubun desteğine sahip herhangi bir çözümü kabul etmeye ve uygulamaya istekli olur.

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi olarak da bilinen Hersey-Blanchard modeli, birden fazla optimum liderlik tarzının varlığını savunan bir teoridir. Model aynı zamanda liderlik tarzı ile astların olgunluğu arasındaki ilişkiyi de ele almaktadır. Olgunluk, kişinin eylemlerini ve davranışlarını iş gereksinimlerine göre yönlendirme yeteneği ile ilgilidir (Luthans, 2010). Bu teoriye göre, liderlik başkalarının performansını arttırmaya çalışırken ortaya konulan davranışa göre çalışana ya da işe odaklı olacaktır. Astların olgunluk seviyesi arttıkça lider işe odaklı davranışlardan çok kişiye odaklı davranışlar sergilemeye başlayacaktır (Güney, 2020). Buradan yola çıkarak yapılan bir dizi araştırmadan sonra lider davranışlarının iki temel boyutu üzerinde durulmaktadır (Blanchard ve Natemeyer, 1979).

Görev Davranışı

Lider, çalışma grubunun üyeleri için rolleri organize eder ve tanımlar, grup üyelerinin yapacakları görevleri ve bunları ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını açıklar.

İlişki Davranışı

Lider, grup üyeleriyle yakın, kişisel ilişkilere sahiptir ve açık iletişim ile psikolojik ve duygusal destek vardır.

Bu modelde Hersey ve Blanchard: görev ve liderlik davranışlarını dört liderlik tarzı ile açıklamışlardır (Hersey ve diğerleri, 1979).

M1 Emir Verme (Yüksek Görev/Düşük İlişki)

Burada, yüksek görev düşük ilişki tarzıdır ve takipçiler çok düşük bir olgunluk düzeyinde olduğunda etkilidir. Sorumluluk alamayan ve almak istemeyen kişilerin açık, spesifik talimatlara ve denetime ihtiyaçları vardır. Lider, burada astlara yönlendirici olarak neyi ne zaman yapacağını söylemelidir.

M2 İkna Etme (Yüksek Görev/Yüksek İlişki)

Bu, yüksek görev yüksek ilişki tarzıdır ve takipçiler olgunluğun düşük tarafındayken etkilidir. Olgunluk seviyesi biraz yüksek olmakla birlikte lider takipçilerine ve göreve yakın ilişki kurarak rehberlik etmelidir.

M3 Katılımcı (Düşük Görev/Yüksek İlişki)

Bu, düşük görev yüksek ilişki tarzıdır ve takipçiler olgunluğun yüksek tarafındayken etkilidir. Burada liderin takipçilerini yeteneklerini desteklemek için iki yönlü iletişim kurması gerekir. Burada katılımcı bir yaklaşım ile lider ve takipçileri karar vermede pay sahibidir.

M4 Yetki Verme (Düşük Görev/Düşük İlişki)

Bu, düşük görev düşük ilişki tarzıdır ve takipçiler çok yüksek bir olgunluk düzeyinde olduğunda etkilidir. Astların burada olgunluk seviyeleri yüksektir. İnsanların hem yeteneği hem de motivasyonu vardır ve çok az yönlendirme veya desteğe ihtiyaç vardır. Takipçilerin nasıl, ne zaman ve nerede performans göstereceklerine karar vermelerine izin verilir. Psikolojik olarak olgundurlar ve bu nedenle iki yönlü iletişime veya destekleyici davranışa ihtiyaç duymazlar.

2.5. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik yaklaşımları birçok örgütte halen kullanılmakla birlikte aşağıda verilen “otokratik liderlik”, “Demokratik-katılımcı liderlik”, “Serbestçi liberal liderlik”, “Karizmatik liderlik” liderlik tarzları incelenmektedir.

2.5.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir tarzı vardır. Kendisinden habersiz iş yapılması mümkün değildir. Kararları sadece kendisi verir ve hiç kimseye danışma gereği duymaz. Devamlı emirler verir ve grup üyeleri sistem içerisinde korku, tehdit ve ceza ile kontrol altında tutularak itaat etmeleri sağlanır. İletişim, yukarıdan aşağıya tek yönlü bilgi akışı ile yapılır. Aşağıdan yukarıya yapılan bilgi akışından kuşku duyulur. Sürekli takip ve işin başında durulur (Şimşek ve diğerleri, 2003).

Otokratik liderlik tarzı altında, tüm karar verme yetkileri merkezileştirilir ve diktatörlerde olduğu gibi liderlerin elinde kalır. Liderler, takipçi tarafından herhangi bir öneri ve girişimi hoş karşılamazlar. Bu liderlik tarzı hızlı karar vermeyi sağlar yöneticilere ve çalışanlara güçlü bir motivasyon sağlamadığı için başarılı olmamıştır (N, S ve N, 2015).

2.5.2. Demokratik Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlik kararların merkezi olmadığı grup üyeleri ve lider tarafından paylaşıldığı liderlik tarzıdır. Demokratik bir lider tek başına karar vermez. Grup üyeleri ile yapılan toplantılarda tartışılması gereken kararlar lider tarafından gündeme getirilir ve astlarında katılımı ile ortak bir karar bağlanır. Demokratik liderlikte görüş ve fikirlere önem verildiği için grup üyeleri motive olmakla birlikte iyi bir performans göstermektedir (Khajeh, 2018).

Elenkov (2002) tarafından yapılan çalışmada bu tarz bir liderliğin örgüt performansı üzerinden olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Demokratik liderlik, çalışanların karar vermelerini bu kararların grup ve lider ile paylaşılmasını sağlar. Lider sorumluluğu toplamaktan çok daha fazla tabana yayılmasını sağlar. Olumlu veya olumsuz geri bildirimlerde lider objektif yaklaşım sergileyerek çalışanlar arasında sorumluluk duygusunun gelişmesi sağlanır (Elenkov, 2002)

Gerçekleşebilecek bir acil durumda karar alma süreçlerinde yavaşlama olacağı için bu liderlik tarzı başarısız olabilir. Doğal durumlarda ise Demokratik katılımcı lider grupta bulunanların zekâ ve yaratıcı gücünü çoğaltmış ve bu güce bir nitelik kazdırmış olur (Şimşek ve diğerleri, 2003).

2.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu liderlik tarzından grup üyelerinin tamamen serbest bırakıldığı, kısacası gücün insanlara verildiği liderlik tarzıdır. Çalışanlara çok az yön verilir veya hiç yön verilmez. Liderin fonksiyonu diğer grup üyeleri ile aynıdır. Güçten mümkün olduğu sürece kaçınılır. Bu tür liderlerin sorumluluktan kaçındığı, takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olmadığı, geri bildirimde bulunulmadığı ve karar vermeyi her zaman geciktirdiği görülmektedir (Otieno ve Njoroge, 2019).

Bu liderlik tarzı Bass ve Stodgil (1981) belirttiği üzere tam serbesti tanıyan liderlik tarzının olaylara müdahalede bulunmadıklarını neredeyse hiç liderlik sergilemediklerini ifade etmiştir (Bass ve Stogdill, 1981). Acil müdahale gerektiren önemli bir konu veya durumla karşı karşıya kaldığında hiçbir endişe veya sorumluluk duygusu göstermez. Alternatif olarak, çalışanlar kriz ve sorun zamanında kendi başlarına kalırlar ve başka kaynaklardan yardım ararlar. Çalışanlar kriz durumunu yönetmek için kendi kararlarını alırlar ve genellikle lider rolünü üstlenmeye çalışırlar. Bu tarz bir lider, takipçilerini etkilemekten kaçınır ve denetim görevlerinden ve işinden kaçır. Bu durumda liderin temel kaygısı, herkesle iyi ilişkiler kurmak ve durumu sonuna kadar idare etmektir (Khan ve Adnan, 2014).

Yapılan çalışmalarda yönetim müdahalesi olmadığı için tam serbesti tanıyan liderlik tarzında grup üyeleri ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin önemsiz olduğu, yönetim müdahalesi olmadığı için saygının düşük olduğu, diğer liderlik tarzlarına göre motivasyonu artıran bir liderlik tarzı olmadığı anlaşılmaktadır (Basu, 2012).

2.5.4. Karizmatik Liderlik

House göre karizmatik liderlik, takipçileri üzerinde belirli etkileri olan benzersiz şekillerde hareket ettiğini öne sürer. Karizmatik bir liderin kişilik özellikleri, baskın olmak, başkalarını etkilemek için güçlü bir arzuya sahip olmak, özgüven sahibi olmak ve kendi ahlaki değerlerine dair güçlü bir anlayışa sahip olmaktır (Northhouse, 2015).

Karizmatik Lider net bir vizyona sahiptir. Ekip üyeleri ile duygusal bir bağ kurarak onları etkilemektedir. Dolayısı ile yüksek derecede etkinliğe sahiptirler. Kolaylıkla izleyenleri peşlerinden sürükleyebilirler. Karizmatik liderler, vizyonlarını takipçilerine yönelik güçlü bir duygusal çekicilikle birleştirebilirler (Lord ve Brown, 2003). Takip edenler lideri hiç şüphe duymadan kabul ederler, gönüllü olarak itaat ederler, takipçiler başarı göstererek yükselmeye çalışırlar ve liderin inançlarının doğruluğuna sonuna kadar

güvenirler (Özkalp ve Kirel, 2021). Belirli durumlar olduğunda belirli davranışlar ve uzmanlıklar sergileyen lider ve bu özellikler, takipçilerinin lidere karizma atfetmesine neden olur. Karizma 'hissedilen' bir özelliktir ve daha sonra takipçileri tarafından lidere atfedilir (Polston ve Murdoch, 2013).

2.6. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Uzunca zamandır liderlik kavramı çeşitli boyutlarda tartışıldı. Burns (1978) göre, "Liderlik yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan fenomenlerden biridir." diye ifade etmiştir (Bass ve Stogdill, 1981). Günümüzde de sıkça liderlik üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Özellikle modern dünyada globalleşmenin ve rekabetin arttığı, maliyetlerin düşürülerek etkili ve verimli süreçlerin işletilmek istendiği bir yönetim anlayışında liderlik vazgeçilemez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite ve Çağdaş bir yönetim ve organizasyon kavramlarının ortaya çıkmasına neden koşullarda “Modern Liderlik Kavramları” da ortaya çıkarak yeni görüşlere katkı sağlamıştır (Koçel, 2020).

2.6.1. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon sahibi bir lider, olayların büyük resmine bakabilen bir liderdir. Kendilerini dinleyen herkesi kolayca meşgul edebilen organize liderlerdir. İsminden yola çıkarak, vizyon sahibi bir liderin vizyon sahibi olduğu ya da gidecekleri yolu ve bunu yaparken nasıl başarılı olacağını görselleştirebilen bir kişidir. 1989'da Bennis şöyle yazdı: “Bir yön seçmek için, bir liderin önce organizasyonun olası ve arzu edilen gelecekteki durumuna dair zihinsel bir imaj geliştirmiş olması gerekir” (Yilmaki, 2006).

Vizyon sahibi bir lider rolü, bir organizasyonun beklentilerine ulaşmasına kesinlikle yardımcı olacaktır. Liderin vizyonunu oluşturma ve iletme yeteneğidir. Organizasyonu ileriye taşımak için yönler sağlayarak ve öncelikler belirleyerek yeni başarı hikayeleri yazmaktır. Vizyon sahibi bir lider akıllı olmayı ve stratejiyi nasıl uygulayacağını bilmelidir. Sonuç olarak, firmalar rekabetçi ortamı elde etmek ve sürdürmek için vizyonunu yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymaktadır (Atthirawong, Bunnoiko ve Panprung, 2021).

Yapılan çalışmalarda vizyoner liderlikte geleceği öngörebilme, mevcut durumda takılıp kalmayarak değişime ayak uydurma ve değişimi yönetebilme becerisine sahip olma, geleceğe bakabilme ve bu doğrultuda bir yön belirleyebilme vizyoner liderliğin en önemli özellikleri arasındadır (Sarı, 2020).

2.6.2. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderler, grup üyelerinden bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları ortak bir hedefe yönlendirmek için çaba gösterirler. Bu tip liderlikte takipçilerin güçlendirilmesi ve yükseltilmesi yani lider haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, durumları daha iyiye doğru değiştirmek, takipçileri liderler haline getirmek, kuruluşları stratejik yönler sağlamak için elden geçirmek, enerji verici bir vizyon ve ahlaki etik davranışlar için yüksek ideal sağlayarak insanlara ilham vermektir (Luthans, 2010).

Bu şekilde ilham veren lider, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırarak performanslarında olumlu etkilemektedir. Bireysellikten çok ekip çalışması ile örgütü ortak hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. Dolayısı ile ortak bir kültür ile hareket eden ekip üyeleri liderin yönetim şeklini de destekleyerek liderin karizmasına daha fazla katkıda bulunmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2003).

Dönüşümsel liderlik: Kriz zamanlarında grup üyelerini motive ederek olumsuz süreçlere katkı sağlamaları ve liderlerine olan güvenlerini artırarak onlara daha fazla saygı durmalarını sağlamaktadır (Emen ve Hamza, 2020). Dönüşümcü liderliğin performans üzerinde önemli oranda pozitif bir ilişki gösterdiği daha önceki şimdi çalışmalarda görülmektedir (Hoxha ve Heimerer, 2019).

2.6.3. İşlemsel Liderlik Yaklaşımı

İşlemsel liderlik, tipik olarak bir dizi hedefe ulaşmak amacıyla liderler ve takipçiler arasında yazılı, rasyonel alışverişler bağlamındaki davranışları ifade eder. İşlemsel liderlik teorisi, bu etkileşimler veya işlemler içindeki ve çevresindeki davranışları açıklamaya ve tanımlamaya çalışır (Raveendran ve Shantha Gamage, 2018). Bass ve Avolio (1994), etkileşimci liderliği “Bir tür koşullu ödül liderliği” olarak gözlemledi. Bu liderlik tarzında koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisna yolu ile yönetim, pasif olarak istisna yolu ile yönetim şeklinde üç yönetim tarzı sergilenmektedir (Zakeer Ahmed ve Irfanullah, 2016).

Koşullu Ödüllendirme

Liderler, yetkilerini üstün performans gösteren çalışanlar için kullanmaktadır. Daha çok hedeflere ulaşmaya çalışılır. Çalışanlar gösterdikleri çabaların karşılığında parasal ya da kıdem vermek karşılığı ile ödüllendirilmektedirler. Burada çalışanlara liderler tarafından yön gösterilmesi beklenir. Özetle, koşullu ödülün temel göstergeleri, performansa dayalı maddi ödülleri, yön belirleme, karşılıklılık ve takımda güven oluşturmaya kapsar.

Aktif Olarak İstisna Yolu ile Yönetim

Bu yönetim anlayışında işin başlangıcında belirli bir standart belirleyerek bu standartlar doğrultusunda ilerlendiği herhangi bir sorun çıkmadan olaylara müdahale edilmediği bir anlayış sergilenmektedir. Bu tür bir liderlik, çalışanlara beklenenin ötesinde sonuçlar elde etme konusunda ilham vermez, ancak hedefe ulaşırsa bu, sistemin çalıştığı, herkesin memnun olduğu ve iş her zamanki gibi devam ettiği anlamına gelir.

Pasif İstisna Yolu ile Yönetim

Bu yönetim tarzında liderlerin hedefleri belirtmekten kaçındığı, izleyicilerin ilgilenmediği bir yaklaşım sergilenmektedir. Ancak hedeflenen amaca ulaşılmadığında müdahale gelmektedir. Bazen lider harekete geçmeden önce bir şeylerin ters gitmesini bekler.

2.6.4. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

Hizmetkar liderler, kişisel çıkarlarının ötesine geçer ve takipçilerin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olacak fırsatlara odaklanır. Amaçlara ulaşmak için güç kullanmazlar, ikna etmeyi vurgularlar. Karakteristik davranışlar arasında dinleme, empati kurma, ikna etme, yönetimi kabul etme ve takipçilerin potansiyelini aktif olarak geliştirme yer alır. Hizmetkar liderlik başkalarına hizmet etmeyi vurgular. Yapılan çalışmalarda Greenleaf'in yazılarında 10 ana liderlik özelliği veya "Nitelik" tanımlanmıştır (Greenleaf, 2019).

Dinleme

Doğru iletişim ve aktif olarak başkalarına saygı göstermek için gerekli olan kritik bir iletişim aracı. Greenleaf'e göre, "Yalnızca gerçek bir doğal hizmetkar, herhangi bir soruna otomatik olarak önce dinleyerek yanıt verir"

Empati

Kişinin kendisini başkasının yerine koyma. Greenleaf, "Köle her zaman kabul eder ve empati kurar, asla reddetmez" ve "Kendilerine liderlik edenler empati kurduğunda ve oldukları gibi kabul edildiklerinde etkin insanlar olurlar.

İyileştirme

Greenleaf iyileşmeyi “Bütünleştirmek” olarak tanımladı Hizmetkar lider, kişinin kendisinde bütünlüğü bulma konusundaki ortak insan arzusunu tanır ve bunu başkalarında destekler.

Farkındalık

Farkında olmadan, “Liderlik fırsatlarını kaçıırız”

İkna

Etkili hizmetkar lider, “Yumuşak ama açık ve ısrarlı ikna yoluyla grup onayını alır ve konum gücü yoluyla gruba uyum göstermez”. Greenleaf, “Güç ve otorite konularına yeni bir bakış açısı getiriyor ve insanlar, yavaş da olsa, birbirleriyle daha az zorlayıcı ve daha yaratıcı destekleyici yollarla ilişki kurmayı öğrenmeye başlıyorlar”. Hizmetkar liderlik, takipçileri etkilemek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için konum gücünden ziyade kişisel etki kullanır.

Kavramsallaştırma

Hizmetkâr lider, halihazırda var olmayan sorunlara çözümler üretebilir.

Öngörü

Öngörü, gelecekte ne olacağına dair ortalama bir tahminden daha iyi sonuçlar doğurur.

Yönetim

Örgütsel görevliler yalnızca kuruluş içindeki bireysel takipçiler için değil, aynı zamanda bir bütün olarak kuruluş ve bunun tüm toplum üzerindeki etkisi ve tüm toplumla ilişkisi ile ilgilidir.

İnsanların Büyümesine Bağlılık

Başkalarının gösterdiği takdir ve teşvik Greenleaf'e göre, “Kurum oluşturma'nın sırrı, bu tür insanlardan oluşan bir ekibi, normalde olabileceklerinden daha fazla geliştirmeleri için yukarı kaldırarak kaynak yapabilmektir.”

Topluluk Oluşturma

Büyük kurumların yükseliő, toplumu, bireyleri toplumda birleştiren sosyal anlaşmayı aşındırdı. Greenleaf'e göre, "Topluluğu yaşayabilir bir yaşam formu olarak yeniden inşa etmek için gereken tek şey yeterli hizmetkar liderin yol göstermesidir".

Örgütsel bazda yapılan çalışmalarda çalışanların performanslarını etkileyen unsurların başında liderlik yaklaşımları gelmektedir. Hizmetkar liderlik yaklaşımı yeni bir liderlik modeli olmakla birlikte son yıllarda çokça üzerinde durulmaktadır. Yapılan çalışmalarda özellikle çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olduğu, liderin grup üyelerini desteklemesi ve onların gelişmesine yardımcı olması duygusal anlamda bir bağ yarattığı ve çalışan bağlılığına olumlu katkı yaptığı görülmüştür (Yılmaz ve Ceylan, 2016).

2.6.5. Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik liderlik, kişinin kendini tanıması, kendisiyle tutarlı olması ve kendisinin ve başkalarının gelişimine yönelik olumlu ve güce dayalı bir yönelime sahip olması anlamına gelir. Bu tür liderler, değerleri ve inançları konusunda şeffaftır. Kendilerine ve başkalarına karşı dürüştürler (Avolio, 2005).

Lider olmanın ahlaki yönlerine odaklanır. Otantik liderler kim olduklarını bilir, neye inandıklarını bilir ve bu değerler ve inançlar üzerinde açık ve samimi bir şekilde hareket eder. Takipçileri onları etik insanlar olarak görür. Otantik liderliğin ürettiği birincil kalite güvendir. Otantik liderler bilgileri paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine bağlı kalır (Robbins, 2018). Örgütsel boyutta bu liderlik yaklaşımının sergilenmesi adaleti pozitif yönde etkilediği, (Kılıç, 2020) örgütsel güvenin idrak edilmesinde ise olumlu katkı sağladığı yapılan çalışmalarla gözlemlenmiştir (Yücel ve Kılıç, 2017).

2.6.6. Etik Liderlik Yaklaşımı

Etik lider örgüt içinde bulunması ve sergilediği tüm davranışlar ile grup üyelerine olumlu ya da olumsuz örnek olmaktadır. Etik bir lider dürüş, ahlaklı ve güvenilir kişidir. Dürüş olmanın önemini tam zıttı olan sahtekarlığı düşünüldüğünde net olarak anlaşılmaktadır. Sahtekârlık bir yalan söyleme biçimidir, gerçeği yanlış yansıtmanın bir yoludur. Sahtekârlık pek çok sakıncalı sonucu da beraberinde getirebilir. Bu sonuçların başında yarattığı güvensizlik gelir. Liderler dürüş olmadıklarında, diğerleri onları güvenilmez olarak görmeye başlar (Northhouse, 2015).

Etik liderler, astlarına etik, dürüş ve bencil olmayan davranışların kullanımını uygulayarak ve göstererek, izleyenlerin saygısını kazanmaya başlayabilir. İnsanların,

başkalarına saygı duyan ve dürüstlük gösteren bir lideri takip etme olasılığı daha yüksektir (Anderson ve Sun, 2017). Etik liderler, takipçilerine ve organizasyona hizmet eder, Benimsenen değerlere karşı tutarlı bir yaklaşım sergiler, Takipçilerin ihtiyaçları, değerleri ve fikirleri hakkında girdilerine dayalı bir vizyon geliştirir, Olaylar, sorunlar ve eylemlerle ilgili bilgilerin eksiksiz ve zamanında ortaya koyarak doğru anlatmasını sağlar, kendisine değil takipçilere ve organizasyona hizmet eder. Yanlış olanı değil doğru olanı savunur (Yukl, 2013).

Başarılı bir liderin öncelikle kendisini ve çevresini iyi tanıması çok önemlidir. Bulunduğu toplumun yapısı ve değerleri hakkında yeterince bilgiye sahip olmalıdır. Bu durumun farkında olmayan liderler yanlış değerlendirmeler yapabilir ve bu durum hem liderler hem de liderlik durumu gösteren izleyiciler tarafında sorunlara neden olabilir (Erten, Bayraktar ve Açmaz, 2017).

2.6.7. Süper Liderlik Yaklaşımı

Süper liderlik, başkalarına kendilerini nasıl yöneteceklerini göstererek liderlik etmektir. Süper liderler başarılıysa, üretken, bağımsız çalışan ve süper liderin çok az dikkatine ihtiyaç duyan takipçiler geliştirirler. Özünde süper liderler, takipçilerine kendi başlarına bağımsız olarak nasıl düşüneceklerini ve yapıcı bir şekilde nasıl hareket edeceklerini öğretir (Certo ve Certo, 2012).

Süper liderlik durumunda, Takipçilerin kendi kendine liderliği bir izin veya ayrıcalık değil, takipçilerin becerilerini, güvenlerini ve özellikle bilgi ve birikimlerini artırarak güçlendirmeye yönelik net bir şekilde odaklanmış bir stratejidir. Süper lider, kendi gücünü başkalarının gücüyle çoğaltır (Manz ve Sims, 2002).

Daha önce yapılan bazı çalışmalarda süper liderlik gösteren liderlerin özellikleri, liderlerin sürekli olarak takipçilerin öğrenmesi için çabalarlar ve söylemekten çok hareket ederek kendilerini ideal bir model haline getirerek arzu edilen düşünce ve davranışları kazanırlar, takipçilerine zorlu ancak başarılabılır spesifik hedefler koyarak hedefe ulaşmalarına yardımcı olurlar, devamlı olarak onları teşvik ederek yönlendirme yaparlar (Bjelica ve Milosevic, 2018).

2.6.8. Takım Liderlik Yaklaşımı

Günümüz organizasyonlarında çalışma ekipleri yaygın çok yaygın bir hale gelmiştir. Küreselleşme ve organizasyon yapılarının gelişmesi ekiplere olan güvenin artmasına sebebiyet vermiştir. Takım, birbirine bağlı, ortak hedefleri paylaşan ve bu hedeflere ulaşmak

için faaliyetlerini koordine etmesi gereken üyelerden oluşan bir tür organizasyon grubudur. Ekip üyeleri amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışmalıdır. Örgütsel ekip örnekleri arasında üst düzey yönetici ekipler, proje yönetim ekipleri, görev güçleri, çalışma birimleri, daimî komiteler, kalite ekipleri ve iyileştirme ekipleri yer alır. Ekipler yüz yüze buluşan aynı yerde bulunabilir veya çeşitli iletişim teknolojisi biçimleri aracılığıyla zaman ve mesafe boyunca buluşan coğrafi olarak dağılmış “Sanal” ekipler olabilir. Ekipler ayrıca bazı üyelerin aynı yerde bulunduğu ve bazılarının dağıldığı yüz yüze ve sanal ekiplerin melezleri olabilir (Northhouse, 2015).

Takım liderliği, liderlerin öğrenmeyi etkileyebileceği çeşitli yolları tanımlar. Yaratıcı olmak ve problemleri çözmek gibi. Bir bireyin yaratıcılığını etkilemekle ilgili liderlik davranışları halen geçerliliğini sürdürmektedir. Liderler, sorunları analiz etmek için sistematik prosedürler kullanmak için grubu etkileyebilir, yaratıcı çözümler üretmek için yardımcı prosedürlerin kullanılmasını teşvik edebilir (örneğin beyin fırtınası), geniş bir seçenek yelpazesinin tartışılmasını teşvik edebilir ve ekibin dikkatlice düşünmeden bir karara varmasını önleyebilir (Yukl, 2013).

Gelişen örgütsel yapılarla birlikte takım liderliği ve takım çalışması ön plana çıkmış ve başarılı bir organizasyonda etkili ve verimli çalışabilmek için takım içerisinde bulunan grup üyelerinin hedeflerini iyi anlaması gerekmektedir. Bu süreçte en büyük görev takım liderine düşmektedir. Lider düzenli olarak takımı gözlemleyerek farklı uygulamalar arasında bir bağlantı kurmalı ve en iyi modeli seçerek organizasyon hedeflerine ulaştırmaya çalışmalıdır (Demir ve Çavuş, 2009).

2.7. Kapsayıcı Liderlik

İletişim kanallarının ve kültürel etkileşimin artmasıyla iş dünyasında uyum sağlama kabiliyeti ve farklı gruplara hitap etme yetisi önem kazanmaktadır. Fikirlerin ve insanların giderek çeşitlendiği global dünyada farklılıkları kucaklayan bir liderlik anlayışı öne çıkmaktadır. Organizasyonlarda liderlik önemlidir. Cornell Üniversitesi'nde Misafir Profesör Ken Blanchard'a göre, “Liderlerin kuruluşun hedeflerine doğru ilerleme vizyonunu belirlemede ve ardından bu hedeflere ulaşılabilmesi için insanlar için motive edici bir ortam yaratmada önemli bir rolü vardır”. Mükemmel liderler, iyi bir organizasyonu harika bir organizasyona dönüştürebilir ve onun görüşüne göre, zayıf liderler "Büyük bir organizasyonu yokuş aşağı gönderebilir" (Blanchard, 2011).

Günümüz de birçok liderlik yaklaşımı olmakla birlikte bu çalışmada da yeni sayılabilecek bir liderlik olan “Kapsayıcı liderlik” yaklaşımı üzerinde durularak kavramın tanımlanması ve özellikleri hakkında genel bir bilgi verilecektir.

2.7.1. Kapsayıcı Liderlik Kavramı

Kapsayıcı liderlik ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Sözlük bize kapsayıcının "Her şeyi kapsayan" veya "belirli insanlarla sınırlı olmayan" bir şey anlamına geldiğini söyler. Ve daha spesifik olarak liderlik teorisi alanında, “Kapsayıcı liderlik” bazen daha fazla çeşitliliğe ve daha iyi lider-takipçi ilişkilerine olan ihtiyacı vurgulamak için kullanılmıştır (Wuffli, 2017).

İlk kez Nembhard ve Edmondson tarafından ortaya atılan “Liderin kapsayıcılığı, bir lider veya liderler tarafından başkaları için bir davet ve takdir belirten sözler ve eylemler” olarak bir tanımlamada bulunmuşlardır (Nembhard ve Edmonson, 2006).

Lirio ve çalışmaya katılan arkadaşları, kapsayıcılık, bireyler kendilerini kötü hissettiklerinde işyerinde aktif hale gelir. Aidiyet duygusu ve ilgi uyandırma gibi kapsayıcı davranışlar tüm çalışanların katkılarına değer vermek günlük hayatın bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir (Lirio, Lee, Williams, Haugen ve Kossek, 2006). Carmelli ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma sonucunda insanların belli bir kalıp içerisinde bulunmayan fikirlerini ifade etmek için psikolojik olarak güvenli bir yapı oluşturarak daha yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve takipçilere karşı şeffaf ve ulaşılabilir bir lider olarak tanımlamışlardır (Carmeli, Reiter, Palmon ve Ziv, 2010).

Kapsayıcı bir lider, kendi tercih ettiği çalışma tarzı hakkında güçlü bir öz farkındalığa sahip olan ancak bu tarzı tüm ekibiyle hatta farklı düşünen ve çalışan ve tamamen farklı motivasyonlara sahip olabilenlerle bağlantı kurmak için esnetebilen kişidir (Sweeney ve Bothwick, 2016).

Randel ve çalışmaya katılan diğer katılımcılar kapsayıcı liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Gelecek yıllarda yapılacak çalışmalara bir referans ve bir temel oluşturmak adına teorik bir model önermektedirler. Sosyal kimlik teorisi ve ayırt edici teoride kapsayıcı liderliği şu şekilde tanımlamaktadırlar: “Grup süreçlerine ve sonuçlarına tam olarak katkıda bulunan, grup içindeki farklılıkları koruyan, grup üyelerinin çalışma grubundaki aidiyet algısını kolaylaştıran bir dizi olumlu lider davranışı” olarak ifade etmişlerdir (Randel ve diğerleri, 2018).

Hollander kapsayıcı liderliği, ortak bir amaç ve karşılıklı bağımlı ilişkiler vizyonu ile bir kazan-kazan durumu olarak tanımlamıştır (Hollander, 2009). Ospina kapsayıcı bir lideri değerli ve organizasyonun her seviyesindeki personeli kabul eden ve sonuçlardan sorumlu biri olarak tanımlamıştır. Ayrıca organizasyonda kilit bir rol oynadığı ve üç boyutta değerlendirildiğini ifade etmiştir. Birincisi liderler, çalışanların görüşlerini dikkate alarak herhangi bir başarısızlıkta onlara müsamaha gösterirler ve onlara doğruyu göstermek için rehberlik ederler. İkincisi liderler, çalışanların kendi aralarında çıkarları doğrultusunda rekabet eden değil, kıskançlık göstermek yerine çalışanların eğitimine saygı duyarak onları eğiten ve başarılarına odaklanarak yol gösteren kişilerdir. Üçüncüsü liderler, çalışanlara adil davranır, ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını dikkate alır, çalışanlara karşı adil bir tutum sergileyerek ortak bir amaç altında toplar (Sonia, 2011).

Kapsayıcı lider, karşılıklı yarar için işleri beraberce başarabilen ilişkilerle ilgilidir. Bireylerden ziyade beraberce bir şeyler yapmak anlamına gelir. İstenilen sonuçlara ulaşmak için yalnızca bir kişinin yeteneklerine değil grup üyelerinin yeteneklerine odaklanan liderlerdir. Aynı zamanda kapsayıcı lider girdi ve çıktıların adaletli bir şekilde dağıtıldığı bir yönetim anlayışı sergiler. Rekabete ve iş birliğine saygı duyar. Genel amaç etkili liderlik amacını geliştirmektir. Liderin genellikle daha fazla etkisi ve inisiyatifi vardır, ancak kapsayıcı liderlikte takipçilerin hayatı bir önemi vardır. Onlarda gereken destek ile lider olabilirler. Liderlik, tek yönlü bir yoldan ziyade çift taraflı bir yoldur. Yukarıya doğru bir etki dahil olmak üzere birlik içinde aktif takipçilerden yararlanılmaktadır (Hollander, 2009).

Kapsayıcı liderler, çalışanlara güvenirliliği arttıran tarafsız kararlar veren ilkeli bireyler olduklarını göstermişlerdir. Kapsayıcı liderlerin çalışanlara destek göstermelerinin kritik yollarından biri, özellikle yeni fikirler başarısızlıkla sonuçlandığında, kapsayıcı bir liderin nihai sonuçların sorumluluğunu üstlenmesidir (Nembhard ve Edmonson, 2006).

Liderlik alanındaki araştırmalar, işletme çalışmalarında yeni yaklaşımlar ve uygulamalarla sürekli olarak gelişmektedir. Literatür incelendiğinde çeşitliliğin ve kapsayıcı liderliğin kritik bir öneme sahip olduğunu kabul ediliyor. Kapsayıcı liderlik, klişelerden bağımsız olarak çok çeşitli yeteneklere karşı adaleti ve saygıyı benimser, değerlere ve aidiyete odaklanır ve güven ve ilham yoluyla yüksek performansa önem verir. Liderler ve takipçiler, liderlik sürecinde sosyal olarak bir arada bulunurlar ve liderliğin tam kapsamını anlamak için takipçiliğin etkisi göz ardı edilemez (Adapa ve Sheridan, 2018).

2.7.2. Kapsayıcı Liderliğin Davranışsal Özellikleri

Kapsayıcı liderliğin bazı özellikleri sıralanacak olursa (Hollander, 2009) ;

- Ekip üyelerine ve bireyselliklerine saygı duymak
- Katkılarının farkındalığını göstermek ve adalete dikkat ederek bunları takdir etmek
- Hedefler hakkında grup tartışmaları yapmak ve söylenenleri dinlemek
- Bu hedeflere ulaşmak için hangi performansın gerekli olduğuna karar vermek ve başarılarına yönelik ilerleme hakkında geri bildirimde bulunmak
- Sadece geçmişi gözden geçirmek yerine ileriye dönük bir yaklaşımı kolaylaştırmak
- Başkalarına bağlı olduğu için kendi rolünü yerine getirmenin sorumluluklarını yerine getirmek
- Güven ve sadakati teşvik eden dürüst iletişimlerle mümkün olduğunca açık olmak

İncelik gerektiren eylemlerde cesur olmak ve bu tür davranışların kurumsal öğrenmeye fırsat olarak görmek (Katz ve Miller, 2016).

Destekleyen örgütsel normlar ve davranışlar konusunda açık olmak tüm çalışanlar için kapsayıcı bir kültür oluşturmak (Holvino, Ferdman ve Sands, 2004).

2.7.3. Kapsayıcı Liderlik ve Kültür

Gallegos (2014), liderliğin “Seviler, roller ve kültürler arasında liderliğin gerçekleştiği sürekli genişleyen çeşitlilikten biri” olarak günümüz organizasyonlarının bağlamsal gerçekliği ile başa çıkmak için kapsayıcı olması gerektiğini öne sürdü. Böyle bir düşünce, sınırları aşabilen ve kolektif zekasını “Kendi yollarını öğrenmek için kullanabilen” bir organizasyon içindeki tüm insanların katılması gerektiğidir (Gallegos, 2014).

Günümüzde hızla globalleşen dünyada liderlik fırsatlarını teşvik etmek için daha merkezi olmayan esnek yapıların olması gerektiğidir. Hiyerarşik yapıları besleyen örgüt kültürlerinden, günümüzün sürekli artan küreselleşmesine ve değişen liderlik ortamına uyum sağlayan daha esnek yapılarla daha merkezi olmayan yapılara geçiş hızlanmaktadır. Bireylere ve kişiliklere odaklanmak, giderek zorlaşan bu zamanlarda uygulandığı şekliyle karmaşık liderlik olgusunun dar bir dilimini temsil ediyor. Günümüzde örgütlerin bağlamı, liderliğin düzeyleri, roller ve kültürler arasında gerçekleştiği, sürekli genişleyen bir çeşitlilik oluşturduğudur (Ernst ve Yip, 2009).

Kapsayıcı kültür, birden fazla geçmişe, zihniyete ve düşünme biçimlerine sahip insanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasına ve başarıya ulaşmak için en yüksek potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir organizasyon ortamı olarak tanımlanabilir (Pless ve Maak, 2004). Yapılan araştırmalarda kapsayıcı yaklaşımın insanların kendilerini nasıl algıladıkları ve verimli çalışabilmeleri için liderlerin iletişim, değişim ve uyum sağlama gibi konularla ilgilenmeleri gerektiğidir. Kapsayıcılığın bireyin verimliliğinin, örgütsek verimliliği arttırdığına işaret ediyor. Kapsayıcı kültürün sadece bireyleri değil aynı zamanda tedarikçileri, müşterileri ve dış paydaşları da etkilediğidir (Madan ve Nath, 2013). Kültürün, liderlik de dahil olmak üzere işyeri süreçlerini etkilediği yapılan çalışmalarda görülmüştür (Rockstuhl, Dulebohn, Ang ve Shore, 2012).

2.7.4. Kapsayıcı Liderlik ve İletişim

Toplumun sürekli olarak değişip geliştiği yeni dünyada insanların birbirleri ile olan ilişkilerinde iletişimin daha önemli bir yer kapladığı görülmektedir. Bireylerin birbirlerine saygı duyması ve herkesin kendini güvende hissettiği ve düşüncelerini doğru bir iletişim ile ifade ettiği bir toplumun temellerini atabilmenin en önemli unsurlarından biri kapsayıcılıktır. Kapsayıcı bir kültür oluşturmak liderler ve herkesin görevidir (Bednarek ve diğerleri, 2020).

Kapsayıcı iletişim, etkili iletişimdir. Herkesi dahil etmek, saygılı ve doğru olmak, her katılımcının farklı bakış açılarına katkıda bulunmasını ve öyle hissetmesini sağlamaktır. İşyerinde kapsayıcı bir kültür oluşturulması ile insanlar kendilerini ait hissederler. Adaleti etkileyen yanlış varsayımlardan kaçınarak, önyargılarından kaçarlar. Herkesin anlamasını ve anlaşılması adına çaba gösterirler. Etkili iletişim kurmak (yani tutumları ve davranışları) bir bireyle nerede olduğunu bilmek faydalıdır. Sonraki aşamaya geçmek için ustalıkla seçilmiş mesajlar sürekli büyümeyi kolaylaştırır. Bu süreçler kültürel kapsayıcılık ile ilgilidir (Hayles, 2014).

2.7.5. Kapsayıcı Liderliğin Gelişimi

Peter A. Wuffli Liderliğin “Eğer var ise yalnızca çok az insanın karşılayabileceği aşırı eşiklere sahip özel bir kavram değil, bütünsel, geniş çapta uygulanabilir kavram olmalıdır” diye ifade etmiştir. Hem mikro seviyede hem de makro seviyede tüm sektörlerde liderlere ihtiyaç vardır. Bu yaklaşımla Wuffli (2017) dört yol gösterici ilke önererek bir kapsayıcı liderlik çerçevesi oluşturmuştur (Wuffli, 2017).

Dinamik ve Değişim Odaklı

Değişen dünyaya ve artan rekabete karşı değişime hazır olmak

Yatay

Toplumun farklı sektörleri ve kültürler arasında köprü kurmayı sağlayabilmek.

Bütünsel ve Geniş Olarak Uygulanabilir

Mümkün olduğunca çok sayıda insanı ve çeşitli durumları dahil etmek.

Açıkça Normatif

Liderleri, altta yatan etik ve erdemleri üzerinde düşünmeye teşvik etme.

Booyesen (2014) Liderlik çalışmaları ile ilgili olarak liderliğin kapsayıcı olabilmesi için biri sistem olması gerektiği ifade etmektedir. Bu yaklaşımda: Bireylere odaklanan Mikro, kişilerin daha çok kendi bireysel gelişimlerine ve mentorluk ve koçluk gibi destekler ile güvenli bir ortam oluşturulmasıdır. Gruplara odaklanan Meso kapsayıcı bir öğrenme için grupların bir araya gelerek konuşması ve sorunların tespit edilerek analiz edilmesi ve cesurca aktarılan sorunların lider tarafından dinlenmesi önemlidir. Tüm bu süreçte katılımın sağlanması için liderin gereken teşvikte bulunması önemlidir. Organizasyonlara odaklanan Makro gelişim seviyelerinin örgütsel seviyede değerler ve inançların örgütün hedef ve politikalarını olumlu şekilde etkileyecek şekilde kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturulması gerektiğidir (Booyesen, 2014).

2.7.6. Kapsayıcı Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Choi ve arkadaşları (2017) Vietnam'daki beş telekomünikasyon şirketindeki 207 çalışandan yaptıkları çalışmada kapsayıcı liderliğin çalışan refahı ve yenilikçi davranış üzerindeki etkilerini ayrıca bu ilişkilerdeki kişi-iş uyumunun aracı rolünü araştırmışlardır. Yapılan incelemede kapsayıcı liderliğin çalışan refahını olumlu yönde etkilediği ve kişi-iş ilişkilerine etki ettiğini göstermişlerdir (Choi, Tran ve Kang, 2017).

Weiss ve arkadaşları (2018) kapsayıcı lider dilinin profesyonel ekiplerde sesli davranışı teşvik eder mi? Çalışmasında 26 ekip halinde organize edilen 126 sağlık çalışanı (hemşireler, doktorlar, asistanlar) profesyonel bir grubun tıbbi acil durumları yönettikleri bir ortamda test uygulayarak kapsayıcı lider dilinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuçlara bakıldığında kapsayıcı dilin astların sesini duyurma davranışını teşvik

edebileceğini göstermiştir. Çalışanlar hiyerarşik engellerin ötesinde fikirlerini ve endişelerini dile getirmek konusunda isteksizdir. Bu çalışma göstermiştir ki örtük kapsayıcı dil ancak daha profesyonel gruplarda konuşmak için daha örtük ve kapsayıcı lider dili olan “Biz ve Bizim” gibi bir dil biçimlerine ihtiyaç duyarlar (Weiss, Kolbe, Grote, Spahn ve Grande, 2018).

Lei ve arkadaşları (2019) Kapsayıcı liderliğin çalışan yenilikçi davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada örgütsel destek teorisi ve sosyal değişim teorisi temelinde 127 ekip 401 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışanlar, liderlerin yeni fikirlerine, teknolojilerine ve süreçlerine daha fazla kapsayıcılık gösterdiğini algıladıklarında, organizasyon tarafından daha fazla değer verildiğini ve önemsendiğini algıladılar ve böylece yenilikçi davranışlarını artırdılar (Qi, Liu, Wei ve Hu, 2019).

Aslan ve diğerleri (2021) Kapsayıcı Liderliğin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisini araştırmak üzere Türkiye’de ampirik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada Asıl amaç olarak kapsayıcı liderliğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini ve bağlılık arasındaki psikolojik güvenlik aracı rolüne bakmışlardır. Bu amaçla 373 kişi üzerinde yapılan anket sonuçlarında kapsayıcı liderliğin işe bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak çalışmada elde edilen bulguların daha önce yapılan çalışmalarla tutarlı olduğu da tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik aracı rolü analizinden ise elde edilen sonuçlar kapsayıcı bir lider tarafından oluşturulan ortamlarda çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri ve bun bağlı olarak bağlılıklarının arttırdıkları görülmüştür (Aslan, Mert ve Şen, 2021).

Hassan ve arkadaşı (2021) Kolluk Kuvvetleri Çalışma Gruplarının Performansını Geliştirmek İçin Öğrenmeyi Kolaylaştırma: Kapsayıcı Liderlik Davranışının Rolü üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin açıklayıcı kapsayıcı liderlik yoluyla daha yüksek öğrenimi nasıl geliştirebileceklerini ve çalışma gruplarının performansını nasıl iyileştirebileceklerini açıklamaya çalışmışlardır. Ohio'daki 104 kanun uygulayıcı yöneticiden, 530 astından ve 104 doğrudan denetçisinden üç ayrı anket kullanarak veri toplanmıştır. Sonuç olarak kapsayıcı liderliğin, kolluk kuvvetleri çalışma gruplarındaki üyeler arasında paylaşılan psikolojik güvenlik inancını geliştirmede önemli bir rol oynadığını göstermişlerdir. Bu inançlar, sırayla, çalışma gruplarını daha fazla öğrenme odaklı faaliyetlerde bulunmaya motive ettiği ve Kapsayıcı liderliğin olumlu etkisinin psikolojik güvenlik inancını geliştirerek ve öğrenme çabasını artırarak çalışma gruplarının performansını kademeli olarak azalttığını ve iyileştirdiğini gözlemlemişlerdir (Hassan ve Jiang, 2021).

Baş (2022) tarafından Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine yaptığı araştırmada daha önce yapılan çalışmalarla uyumlu olduğunu, (Gül, 2021) çalışan performansını olumlu olarak etkilediğini, kapsayıcı bir lider iletişim dilinin çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağladığı ve buna bağlı olarak fikir ve düşüncelerini dile getirebildiklerini ve bu durumun çalışanların fikirlerini söylemeleri halinde olumsuz bir geri bildirim almayacaklarını bilmeleri daha yaratıcı fikirlere sahip olmalarına olanak sağladığını göstermiştir (Baş, 2022).

Kapsayıcı liderlik, çalışan güvenini ve iyi niyetini oluşturmanın anahtarıdır. Deloitte kısa süre önce, 1983 ve 1999 yılları arasında doğan insanlar olarak tanımlanan Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlarının görüşlerini inceledi. Ankete katılanların büyük bir çoğunlukla, kârın tek başına başarılı bir iş yapmadığına inandıklarını buldular. Ankete katılanlar, “işyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık vurgusu” dahil olmak üzere ek önceliklere dikkat çekmiştir (Deloitte, 2018).

2.8. Dönüştürücü Liderlik

Liderlik, örgütsel performansın ve çalışanın iş performansının artırılmasını ve hangi hedefleri takip etmesi gerektiğini etkileyen, aynı zamanda çalışanlarına kazanç sağlayan veya topluma başka bir sosyal ve ekonomik katkı sağlayan önemli bir faktördür. Günümüz dünyasında ortaya çıkan yeni eğilimleri ve gelişmeleri yalnızca değişim kavramı ile açıklamak mümkün değildir. Aşağıda dönüştürücü liderliğin kavramsal çerçevesi üzerinde durularak genel bilgi verilmiştir.

2.8.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Liderliğin tanımlanması adına geçen yüzyılda birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle 1970’li yıllarda durumsallık teorisinin üzerinde çokça durulmuş fakat yapılan çalışmalar liderlik tanımının net olarak tanımlamadığı ve birçok değişkenin bu çalışmalarda yer almadığı vurgulanmıştır. Yapılan analizlerde liderliğin sadece davranışlarla ve onu izleyenlerin kabul etmesi ile ilgili olmadığının, aynı zamanda lider ve onu takip edenlerin arasındaki ilişkiye bakılması gerektiği ifade edilmiştir (Rost, 1991). İlk defa 1973 yılında J.V Downtown tarafından gündeme getirilen bu liderlik tipi, bir teori olarak J. McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Daha önceki liderlik teorileri liderin ya da astların davranışlarını incelerken Burns, teorisinde, lider ve astlar arasındaki ilişki deneyimleri incelemiştir. Liderleri, liderlerin ve takipçilerin hedeflerine daha iyi ulaşmak için takipçilerin güdülerine dokunan insanlar olarak tanımladı (Yukl, 2013).

Dönüştürücü lider, karizmatik, ilham verici ve entelektüel yeteneklere sahip kişidir. Bu yeteneklerle lider iletişimi teşvik edebilir. Böyle bir lider, çalışanları için sorumluluk alır, mesleki gelişimlerini teşvik eder, yaratıcılıklarını teşvik eder ve ortak bir misyon yaratarak ve takipçilerinin rollerine bir amaç ve anlam duygusu aşılayarak daha yüksek iş değerlerine ilham verir. Dönüşümcü liderler, örgütsel hedeflere bağlıdırlar ve motive ederek mümkün olan en iyi performansı arayarak, takipçilerine yüksek beklentilere ulaşmaları için ilham vermek ve organizasyon üyeleri tarafından bilgi yayılımını ve yenilikçi bir kültürü teşvik ederler (Avolio ve Bass, 2001).

Dönüştürücü liderlik, personele net bir vizyon sağlama yaklaşımı ve liderler ile takipçiler arasında güçlü bir ilişki kurma konusundaki kararlılığı nedeniyle diğer liderlik tarzlarından farklıdır. Dönüştürücü liderlik, takipçi memnuniyetinde önemli bir rol oynar ve sırayla organizasyonel liderlerin organizasyonel hedeflere ulaşmasına yardımcı olur. Dönüştürücü liderler, çevrelerinde olağanüstü teşvik ve motivasyon yaratırlar. Çalışanları yenilikçi fikir oluşturma ve problem çözme süreçlerine dahil ederler (Northhouse, 2015).

Dönüştürücü liderler, bir organizasyonun performansını iyileştirmeye öncülük etme konusunda tutkudur. Başkalarına ilham verme yeteneklerine dayalı olarak uygun iletişim ve inisiyatif yoluyla takipçilerini etkilerler, yaratıcı düşünmeyi kolaylaştırarak, kişisel saygı sunarak ve takipçilerin fikirlerine ve ilhamlarına saygı duyarak astlarını liderlerin başlangıçta beklediklerinden daha fazlasını yapmaya teşvik ederler (Bass, 1985).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı değişime meyilli ve takipçilere ilham veren, dolayısıyla performanslarını beklentilerin üzerine çıkarırken, organizasyonun yararına kişisel çıkarları aşan bir liderlik davranışı olarak tanımlanabilir. Dönüştürücü liderlerin, takipçileri arasında güveni, entelektüel gelişimi, coşkuyu ve takım ruhunu teşvik ettiği ve böylece takipçilerini karşılıklı refah ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla meşgul olmaya teşvik ettiği telaffuz edilebilir (Minja, 2010).

Burns (1978), liderliği etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olarak ikiye ayırmıştır. Dönüştürücü liderlik “Liderlerin ve takipçilerin daha yüksek bir moral ve motivasyon seviyesine ilerlemek için birbirlerine yardım ettiği” bir süreçtir diye ifade etmiştir. Grup üyelerinin ihtiyaçları ile ilgilenen ve onların moral ve motivasyonlarını arttırarak performanslarının üst seviyelere çıkmasını sağlayan liderliktir. Bu yaklaşım tarzının insanlar üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ve çalışanların algılarını değiştirerek beklenti ve isteklerin yeniden şekillendiğini ifade etmiştir. Etkileşimci lider kavramıyla lider ve takipçileri arasındaki değişimlerin yani birtakım pazarlıkların önemi ön plana çıkmaktadır.

Çalışanlar kendilerine verilen işi yaptıkları taktirde ödüllendirme yolu ile astlarını etkileyebilmektedirler (Burns, 1978; George, 2006).

Zaman yönelimi ve ilişkilendirilmesi açısından değerlendirildiğinde etkileşimci liderlik geçmiş ve bugünü bağdaştırma, dönüştürücü liderlik ise bugün ile geleceği bağdaştırdığı söylenebilir. Etkileşimci liderlik geleneklere ve geçmişe odaklanırken, dönüştürücü liderlik yeniliklere ve değişime açık olarak geleceğe bakmaktadır (Güney, 2020).

Bass (2005), hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderliğin önemini vurgulamaktadır. Etkileşimci liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin sosyal mübadele doğasını temsil ederken, dönüştürücü liderlik, liderin takipçiler için bir rol model olma, bir vizyon yoluyla onlara ilham vermeyi tarif eder (Bass ve Riggio, 2006).

2.8.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Bass (1985) Burns 'un (1978) dönüştürücü liderlik modelini temel alarak daha gelişmiş bir model ortaya koymuştur. Bu teoride liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarını önemli olduğunu vurgulamıştır (Northhouse, 2015). Bass Burns 'ün işlemsel-dönüştürücü liderlik kavramsallaştırmasını daha da detaylandırdı. Bass, etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin yelpazenin iki zıt ucu olmadığını, iki ayrı kavram olduğunu savundu. Bass'e göre, en iyi liderler hem dönüştürücü hem de etkileşimseldir. Liderlik modeli çeşitli revizyonlardan geçmiş olsa da en son versiyonu olan dönüştürücü liderliği oluşturan dört davranışsal boyutunu ele alınmıştır (Marturano ve Gosling, 2016).



Şekil 4. Dönüştürücü Liderliği Oluşturan Davranış Boyutları (Marturano ve Gosling, 2016)

İdealleştirilmiş Etki

Lider riskleri paylaşır astları ile tutarlıdır ve davranışlarında etik, ilke ve değerlerle ilgili olarak tutarlıdır. Bu özelliklere sahip liderlerin saygı, güven, sorumluluk duygusu,

artan iyimserlik ve takipçilerinin övgüsünden hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Liderler ve astlar arasındaki ilişki resmi kurumsal kurallara ve düzenlemelere, ödüllere veya cezalara dayanmaz daha ziyade, kişisel anlayışa dayanır (Avolio ve Bass, 2001). Liderlerin çalışanlara vizyon ve misyon aşılması bir etki yaratmaktadır. Bu davranışı sergileyen liderler çalışanların güvenini kazanarak bağlılığın artmasına olanak sağlarlar. Güven, saygı ve hayranlık olmadığında bir liderin eylemlerini takip etmek veya onu örnek almak zordur. İnsanlar, bir liderin davranışına çok dikkat ederler. Dönüşümcü lider, ego temelli dürtülerden hareket etmek yerine, bireysel ilişkiler kurmaya, güven ve inanç aşılama odaklanır. Bu tür bir lider, idealleştirilmiş etkiyi kişileştirir (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997).

İlham Verici Motivasyon

Çalışanların ve örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için bir liderin çekici ve motive edici bir dil kullanarak net bir vizyon belirlemesi çok önemlidir. Çalışanların sıradan beklentilerin ötesine geçmek için üst düzey gereksinimlere ve ahlaki değerlere hitap etmesi, takipçilerin misyon ve değerler için tutku ve bağlılığını oluşturan bir dil kullanması motivasyonu arttırmaktadır (Chebon, Aruasa ve Chirchir, 2019). Çalışanlar bu tarz bir yaklaşımda normalde gösterdikleri gayretten daha fazla çalışarak enerjilerinin tümünden faydalanırlar. Çalışanlar herhangi bir geri bildirim beklemeksizin bu davranışı liderlerinden esinlenerek kendi istekleri doğrultusunda yaparlar. Belirlenen hedeflere ulaşmada liderin davranışları gerçek bir motivasyon kaynağıdır (Güney, 2020).

Entelektüel Teşvik

Entelektüel uyarım, bir liderin takipçilerini elinde tutma yeteneğidir. Problem çözerek ve ilgili sorgular oluşturarak çeşitli görevlere dahil olur (Northhouse, 2015). Dönüşümcü liderler, fikir sorarak takipçilerin zekasını teşvik etme yeteneğine sahiptir ve anlayışlarına, inançlarına ve standartlarına dayalı sorunlara ön çözümler getirirler (Avolio ve Bass, 2001). Olumlu duygular, liderliğin entelektüel uyarımı ile takım halindeki çalışmalarda etki eder. Sürekli değişen organizasyonlarda liderler, ekip içinde öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik ettiğinde hem ekibin öğrenmesine hem de kendilerini iyi hissetmelerine olanak sağlarlar. Dolayısı ile böyle bir yaklaşımda ekip çalışmasına yapılan katkıda performans olumlu yönde katkı sağlar (Sánchez, Cardona, Soria, Llorens ve Gumbau, 2018).

Bireysel Destek

Dönüşümcü liderler, bireylerin büyüme ve başarı ihtiyaçlarına sürekli ilgi gösterirler. Takipçilerine gerekli koçluğu ve eğitimi dikkatli bir şekilde sağlarken takipçilerinin yeteneklerini geliştirirler (Avolio ve Bass, 2001). Bireyselleştirilmiş değerlendirme, tüm takipçilere aynı şekilde davranmak yerine, yetkilendirmeyi, astları desteklemeyi ve her bireyin ihtiyaç ve yeteneklerine özel önem vermeyi içeren bir davranıştır.(Bass, 1985) Dönüşümcü liderler her zaman “Takipçilerinin tam olarak yetenekli olmalarına yardımcı olmaya çalışırlar” (Northhouse, 2015).

2.8.3. Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü bir lider, yeni düşünme biçimlerine ilham verir, değişime yanıt vermek için bir ekibin yaratıcılığını kullanır. Dönüşümcü liderlik hakkında ne kadar çok şey bilinirse, günümüzün dinamik iş ortamında liderlik etmeye o kadar hazırlıklı olunabilir. Bu liderlik stilini neyin benzersiz kıldığını ve bir fark yaratmak için hangi dönüşümcü liderlik özelliklerini konuşulması gerektiğini anlamaktır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik özellikleri; (Güney, 2020; Karcıoğlu, 2013; Tian ve diğerleri, 2020; Waglay, Becker ve Du Plessis, 2020).

- Çalışanların yetenek ve becerilerini onlara göstererek motive olmalarını sağlar. Bu yaklaşım güvenlerinin artmasına olanak sağlar.
- Dönüştürücü liderler bir örgüt kültürü oluşmasında önemli rol oynarlar
- Çalışanların bireysel gelişimlerine odaklanarak, ortaya çıkabilecek problemlerde daha yaratıcı çözümler üretebilmelerine olanak sağlarlar.
- Dönüştürücü lider ihtiyaç duyulan pozitif enerjiye kendisi sahip olmakla birlikte bu enerjiyi tüm astlarına yayar. Dönüşümün her kademesinde bunu tüm çalışanlara hissettirir.
- Sistemde gerçekleşmesi düşünülen her türlü değişikliği önceden planlayarak astları bu değişim sürecine hazırlayarak örgütün yeniden planlanmasını sağlar.
- Dönüştürücü liderlik sadece üst yönetim, alt kademe yönetimde değil tüm kademelerde değişimi hazırlayarak yayılım ile değişimi başlatır.
- Dönüştürücü lider, Sürekli olarak farklı şeyler yapmak için fırsatlar arar ve bu fikirler nerede olursa olsun her zaman yeni fikirlere açıktırlar.
- Dönüştürücü liderlik genellikle insanların işlerin nasıl yürümesi gerektiğine dair görüşlerini değiştirmeyi içerir. Bunu yapmak için, insanların mevcut

zihniyetlerinin ardındaki mantığı ve düşüncelerini nasıl değiştireceklerini anlamak gerekir. Dönüşümcü lider, insanların nereden geldiğini anlamalı ve onları konfor alanlarının dışına çıkmaya ikna etmelidir. Bu, iki ayrı beceri gerektirir empati ve güven uyandırma yeteneği

- Dönüşümcü liderler, fikirleri açık bir zihinle duyarlar ve yargılamadan veya kesinlik olmadan yanıt verirler. Ekip üyelerinin görüldüğünü, anlaşıldığını ve saygı duyulduğunu hissetmeleri için aktif dinleme teknikleri kullanmayı taahhüt ederler. Bu yöntemlerle, kendi kendini sansürlemeden başkalarına düşüncelerini paylaşmaları için ilham verirler.
- Dönüştürücü bir lider risk almadan hiçbir dönüşümü gerçekleştiremez. Bu risklerin neler olduğunu önceden tanımlayarak kuruluşun geleceği için bu risklerin ne anlama geldiği hakkında istekli olmalıdır. Uygulanabilir riskleri almalıdır.
- Başarısız bir süreç sonunda sorumluluğu başkasının almasını istemez. Dönüştürücü lider kararların her birinin sorumluluğunu üstlenir.
- İnovasyonun gerçekleşmesi için bir ekibin kültürünün parçası olması gerekir. Dönüşümcü liderin, sadece bir veya iki fikir insanından değil, herkesten yaratıcılık beklemesi gerekir.

2.8.4. Dönüştürücü Liderliğin Güçlü ve Eleştirel Yanları

Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak güçlü yönleri olduğu gibi eleştirilen yanları da vardır. Dönüştürücü liderliğin güçlü yanları (Yukl, 2013);

- Daha önceki liderlik tarzlarından farklı yönü şimdiye kadar liderlik çalışmalarının sonuçlarını dikkate alarak eksik olan parçaları da içermesidir. Mevcut çalışmalar, dönüşümcü liderliğin başlıca teoriler için bir anahtar önermesini desteklemektedir. Bazı liderlerin takipçiler üzerindeki istisnai etkisine, daha önceki araçsal liderlik veya durumsal liderlik teorileri tarafından yeterince açıklanmayan bir etki düzeyi için bir açıklama sağladığıdır.
- Bu liderlik yaklaşımında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında sorumluluğun sadece liderde değil aynı zamanda çalışanlarda da olduğunu göstermektedir. Takipçilerin liderlere karşı duygusal tepkilerinin önemini vurgularken, önceki teoriler lider-takipçi etkileşimlerinin rasyonel-bilişsel yönlerini vurgulamıştır.

- Dönüştürücü liderlik aynı zamanda sembolik davranışın önemini ve olayları takipçiler için anlamlı hale getirmede liderin rolünü kabul etmektedir. Daha önceki liderlik teorileri, sembolik süreçlerin ve anlam yönetiminin, şeylerin yönetimi kadar önemli olduğunu kabul etmiyordu.
- Önceki liderlik teorilerinde liderin sadece ödül ve cezalara dayalı bir yönetim sergilediği, dönüştürücü liderliğin ise bu yaklaşımdan öte çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vererek onların gelişimlerine katkı sağladığı bir liderlik yaklaşımıdır.

Yapılan eleştiriler ise (Bose ve Haque, 2021; Northhouse, 2015; Yukl, 2013);

- Dönüştürücü liderliğe yapılan en önemli eleştirilerden biri kavramsal olarak çok geniş bir yapıya sahip olması yani açıklığının olmamasıdır. Bir vizyon yaratma, motive etme, değişim ajanı olma, güven inşa etme, özen gösterme ve sosyal mimar olarak hareket etme gibi çok çeşitli faaliyetleri ve özellikleri kapsadığı için, parametreleri tam olarak tanımlamanın zor olmasıdır.
- Diğer bir eleştiri ise dönüştürücü liderliğin inananların öğrenebileceği bir davranıştan ziyade kişisel bir özellik veya kişisel bir yatkınlık olarak ele alınmasıdır. İnsanları bu yaklaşım modelinde eğitmenin sorunlu hale geleceği ve insanların özelliklerini nasıl değiştireceğini öğretmenin zor olduğudur.
- Dönüştürücü liderler genellikle değişiklik yaratmada, bir vizyon oluşturmada ve yeni yönleri savunmada doğrudan bir rol oynarlar. Bu, liderin takipçilerden bağımsız hareket ettiği veya kendisini takipçilerin ihtiyaçlarının üzerine koyduğuna dair güçlü bir izlenim verdiği de ifade edilmektedir.
- Tıpkı liderlerin takipçileri etkileyebileceği gibi takipçiler de liderleri etkileyebilme olanaklarının olabileceğidir.
- Başka bir eleştiri ise Dönüşümcü liderliğin kötüye kullanılma potansiyeline sahip olmasıdır. Dönüşümcü liderlik, insanların değerlerini değiştirmek ve onları yeni bir vizyona taşımakla ilgilenir. Ama yeni yönlerin iyi ve daha olumlu olup olmadığına kim karar veriyor. Liderin takipçilerini yönlendirdiği değerler daha iyi değilse ve insani değerler seti daha kurtarıcı değilse, o zaman liderliğe meydan okunması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

2.8.5. Dönüştürücü Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Şimşek (2020), Ankara ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren 185 hemşire ve doktor üzerinde Dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini araştırmış olup, Dönüştürücü liderliğin hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşmada rol oynadığı, Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin özellikle sağlık sektöründeki iş yükü ve teknolojik gelişmelere paralel önemli bir yere sahip olduğunu, bu çalışma ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Şimşek, 2020).

Waruwi ve arkadaşları (2020) Endonezya da bulunan özel okul öğretmenlerinin yenilikçi kapasitesini ölçmeye yönelik olarak toplamda 645 katılımcı ile çalışma yapmıştır. Araştırmada Dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenmede etkili olduğunu, okul inovasyon kapasitesini dolaylı olarak etkilediğini, örgütsel öğrenme ve organizasyon yapısının ise inovasyon kapasitesini etkilediğini göstermiştir (Waruwu ve diğerleri, 2020).

Rahman ve arkadaşları (2020) Chattogram şehrinde çalışan 189 MBA öğrencisine Duygusal Zekâ ile İlişkisi Nasıldır? Dönüşümcü Liderlik, Yaratıcılık ve İş Performansı üzerine bir anket çalışması yapmıştır. Yapılan analizde duygusal analizle yaratıcı zekanın olumlu bir bağlantıya sahip olduğu göstermiştir. Daha iyi duygusal kapasiteye ve duygusal hazırlığa sahip liderlerin, takipçilerinin olağanüstü bir düzeyde performans göstermeleri üzerinde olağanüstü bir etki yaratacağını ima ederek, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin dönüşümcü lider olma potansiyelinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Rahman, Ferdousy, Amin ve Akter, 2020).

Farahnak ve arkadaşları (2019) Dönüşümün etkisi lider ve lider tutumları alt tutumlar ve uygulama başarısı üzerine 565 hizmet çalışanı üzerine bir çalışma yapmıştır. Analizlerde liderlik ve tutum değişkenlerinin kuruluşlar içinde başarılı bir şekilde uygulanmasının üzerine bir model test etmiştir. Bulgular çalışanların uygulanan değişim ve liderlik arasında bir ilişki olduğunu, değişime karşı olumlu yaklaşım sergileyen çalışanların başarılı bir şekilde bu tutuma sahip çıktıklarını, dönüştürücü liderlik davranışları geliştirerek tutumlarını geliştirebileceklerini göstermiştir (Farahnak, Ehrhart, Torres ve Aarons, 2019).

Bernarto ve arkadaşları (2020) Dönüşümcü Liderliğin Etkisi, Algılanan Örgütsel Destek, İş Doyumu Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Endonezya'da 127 öğretmene anket yapmışlardır. Analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca Algılanan örgütsel destek, iş doyum ve yaşam doyum üzerinde de olumlu etkisi olduğunu göstermiştir (Bernarto ve diğerleri, 2020).

Yue ve arkadaşları (2019) dönüştürücü liderliğin ve şeffaf örgütsel iletişimin bir örgütsel değişim olayı sırasında çalışanların örgütsel güvenini geliştirme üzerindeki etkisini ve dönüştürücü liderlik, şeffaf iletişim ve kurumsal güven arasındaki etkileşimi ve bunların çalışanların değişime açıklığı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan analizlerde, şeffaf iletişimin, çalışanların örgütsel güveni ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanların değişime açıklığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Yue, Men ve Ferguson, 2019).



BÖLÜM 3

İŞ PERFORMANSI

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, uzmanlaştığı ürün ve hizmetleri sunabilmesi ve nihayetinde rekabet avantajı elde edebilmesi için yüksek performanslı bireylere ihtiyacı vardır. Performans da birey için önemlidir. Görevleri başarmak ve yüksek düzeyde performans göstermek, ustalık ve gurur duygularıyla bir memnuniyet kaynağı olabilir. Düşük performans ve hedeflere ulaşamama, memnuniyetsizlik, hatta kişisel başarısızlık olarak deneyimlenebilir (Motowidlo ve Scotter, 1994). İş performansı günümüzde birtakım alt faktörlerden oluşmaktadır. Bu bölümde iş performansın tanımı ve iş performansı etkileyen unsurlar tanımlanarak performans değerlendirmesinden bahsedilmiştir.

3.1. İş Performansı

İş performansı liderlik gibi günümüze kadar en fazla araştırılan konuların başında gelmektedir. Kavramın bilimsel anlamda ortaya çıkması ve örgütlerde önemli bir etkiye sahip olması 1900 yılların başında Frederick Winslow Taylor tarafından yapılan iş ölçümü uygulamalarına kadar dayanmaktadır (Koçel, 2020). İş ölçümü uygulamaları ve sonrasında uygulanmaya başlanan performans değerlendirmeleri 1930 yıllardan sonra çevrenin ve kişilik özelliklerinin değişmesi ile hız kazanmıştır. Özellikle Amerika’da iş ya da değişik kriterler baz alınarak her geçen yıl bu uygulamalar geliştirilmiştir (Campbell, Henry ve Wise, 1990).

Kişilik ve iş performansını araştıran ampirik çalışmaların çoğu, bu terimin tanımı veya ölçümü konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen, bazı "Genel iş performansı" ölçümlerini içerir. Campbell, Henry ve Wise (1990) iş performansını “Örgütün amaçlarıyla ilgili gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamıştır” (Campbell ve diğerleri, 1990) İş performansı, “Bir bireyin standart bir zaman diliminde gerçekleştirdiği farklı davranış bölümlerinin organizasyonu için beklenen toplam değer olarak tanımlanır” diye ifade etmiştir. (Borman ve Motowidlo, 1997). Campbell iş performansı kavramını daha sonra bir adım öteye taşıyarak daha detaylı bir şekilde anlatmaktadır. Bireyin sahip olduğu düzeyin her çalışanın zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine yani kişinin özelliklerine ve örgütün belirlediği hedeflerin ne kadarı ile isteyerek bütünleştiğine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu tanıma bağlı olarak Campbell iş performansını görev performansı,

bağlamsal performans ve vatandaşlık performansı olarak ele almıştır (Campbell, Cloy, Oppler ve Sager, 1993).

İş performansı, görev yapan çalışanların mevcut işlerine yönelik olarak ortaya koydukları faaliyetlerin toplamı olmakla beraber çalışan ve işveren arasındaki anlaşmayı ifade eder (Yılmaz, 2020). İş performansı, önceden bilinen doğruluk, tamlık, maliyet ve hız standartlarına göre ölçülen belirli bir görevin başarısıdır. Çalışanın performansı çalışanların katkısıdır. Organizasyon amacının gerçekleştirilebilmesi için çalışanların standartların kabul edilebilir seviyesini gerçekleştirmesi beklenir ve yöneticiler, belirtilen hedeflere ulaşmak için çalışanların performansını takip eder ve değerlendirir (Armstrong, 2006).

Cooke'a (2000) göre performans, önceden belirlenmiş veya belirlenmiş doğruluk, tamlık, maliyet ve hız standartlarına göre ölçülen belirli bir görevin başarılması olarak tanımlanabilir. İçinde bir iş sözleşmesinde ifa, icracıyı sözleşmede belirtilen tüm yükümlülüklerden kurtaracak şekilde bir taahhüdün yerine getirilmesi olarak kabul edilir (Masi ve Cooke, 2000).

Performans, bireysel düzeyde çalışanların organizasyon için geçerli olan davranışlarda yer aldıklarında birlikte hareket ettikleri uzmanlığı tanımlar. Çalışanın gerçekleştirdiği performans, işteki tutum ve davranışlarının neden olduğu sonuçlar dizisidir (Bingöl, 2014). Genel düzeyde, iş performansı, bir bireyin bir organizasyonun genel başarısına katkısını tanımlar. Daha spesifik ve ölçülebilir bir düzeyde, iş performansı farklı faktörlere ayrılabilir. Kullandığınız çerçeveye bağlı olarak faktörler değişir (Koopmans ve diğerleri, 2012).

İş performansı ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmış olması ve bu araştırmalardan bireyin işe olan katkısını ve motivasyonunun nasıl ölçülerek anlamlı bir hale getirileceği halen daha tartışılmaktadır. Yapılan incelemelerde iş performansının tek boyutlu olarak değil çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmesinin uygun olacağı ifade edilmektedir (Polatçı ve Yılmaz, 2018).

İş performansı üzerine yapılan çalışmalar beraberinde performansın nasıl değerlendireceğini ve bu değerlendirmelerin hangi yöntemler ile yapılacağını getirmiştir. Performans değerlendirme, çalışanların örgüt hedeflerine ulaşabilmek için mevcut iş yapma şekillerinin işe olan yeterliliği ve gelecekteki potansiyelinin belirli kriterlere göre ölçülmesidir (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2015). Bir başka değerlendirme ise insan kaynakları temel görevlerinden biri olan organizasyonel kararların alınması için çalışanların bir takım yöntem ve sentezler ile işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduklarının tespiti yapılmasıdır. Performans değerlendirmesi çalışanlar ile ilgili önemli kararların alınmasında

etkin bir rol oynamaktadır. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ücret ve maaş planlaması gibi bir çok konuda karar alınması sağlamaktadır (Yılmaz, 2020).

Performans değerlendirmesi, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Özellikle başarılı olan çalışanların emeklerinin karşılığı olarak ücret ve kariyer planlamalarında bu çalışmalarını karşılığı almak ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz biri ile aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğü takdirde giderek çalışma isteksizliği ve motivasyon kaybı yaşar (Barutçugil, 2002). İş performansı, bir çalışanın mevcut sınırlar içinde başarı ile gerçekleştirebildiği iştir (Jamal, 2007).

İş performansı ile ilgili olarak en temel sorunlardan bir tanesi ölçümlerin kim tarafından ve hangi ölçüm araçları ile ilgili yapılacağıdır. Kullanılan ölçüm araçlarının sadece belirli bir iş kolu için mi yoksa tüm meslek gruplarını içine alacak şekilde ölçüleceği önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bir meslek grubu için işe zamanında gelip gitmek önemli iken başka bir iş kolu için esnek çalışmanın önemli olduğu bir ölçüm ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2020).

3.2. Performansın Boyutları

İş performansını modellemeye yönelik çabalar, tüm işler için ortak olan bir dizi performans boyutunu tanımlamayı amaçlar. İş dünyasında var olan çok sayıda iş düşünüldüğünde, iş performansının altında yatan nispeten az sayıda boyutu belirlemeye çalışmak zorlu bir iştir (Shadan, 2011). Campbell (1993) iş performansı literatürü temelinde, iş performansının sekiz temel bileşeni olduğunu öne sürdü; Spesifik görev yeterliliği, işe özgün olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim görev yeterliliği, çaba gösterilmesi, kişisel disiplinin korunması, takım performansının kolaylaştırılması, denetim ve liderlik, yönetim idaresi (Campbell ve diğerleri, 1993). İş performansı modelleri birçok farklı boyut içerse de, modeller arasında iki ana iş performansı kategorisi bulunabilir: Rol içi (görev) performans ve rol dışı (bağlamsal) performans (Borman ve Motowidlo, 1997). Bu kapsamda performansın, görev ve bağlamsal performans üzerinde durularak açıklanmıştır.

3.2.1. Rol İçi (Görev) Performansı

Görev performansı, iş görevlilerinin resmi olarak işlerinin bir parçası olarak kabul edilen faaliyetleri, organizasyonun teknik özüne katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme yeterliliği olarak tanımlanır. Bir çalışanın temel iş sorumluluklarını tanımlar. Aynı zamanda "Görev içi öngörülen davranış" olarak da adlandırılır (Koopmans ve diğerleri, 2012). Bir

bireyin organizasyonun "Teknik çekirdeğine" katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirmedeki yeterliliğini ifade eder. Bu katkı hem doğrudan (örneğin üretim işçileri için) hem de dolaylı (örneğin yöneticiler veya personel için) olabilir. Görev performansı yetenek ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1997). Görev performansı, organizasyona gerekli malzeme ve hizmetleri sağlayarak organizasyonun başarısına katkıda bulunan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Performans, esas olarak bir çalışanın iş görevlerini, kendisine verilen günlük görevleri ne kadar iyi yerine getirdiğidir (Rotundo ve Sackett, 2002).

Görev performansı çalışan ve işveren arasında sözlü veya imzalı olarak yapılan sözleşmenin şartlarının yerine getirilmesi adına tüm süreçleri kapsar. Bir kişinin örgütsel performansa katkısını kapsar, resmi sürecin parçası olan eylemleri ifade eder. Bu bağlamda ortaya çıkan teknik veya idari görevlerin hizmetlere dönüştürülmesi faaliyetlerinden meydana gelir (Williams ve Karau, 1991). Borman ve Motowidlo (1997) işletmelerin teknik faaliyetlerine değinerek yeterli miktarda malzeme ve araç gereç temin ederek artı bir katma değer sağlamak adına çalışanların sergiledikleri çalışmalar olarak tanımlama yapmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997; Sonnentag, Volmer ve Sychala, 2008). Görev performansı, beklentileri karşılama, yetkinlik ve uzmanlık gösterme yeteneğidir. Bu beklentiler, organizasyonun teknik gereksinimlerini yürüterek, hizmet vererek ve sürdürerek elde ettiği teknik çekirdek ile doğrudan ilişkilidir (Harrison, Newman ve Roth, 2006).

Görev performansı, hammaddeyi kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetler olarak tanımlanır. Hammadde tedarikini yenileyerek, bitmiş ürünlerini dağıtarak veya kuruluşun etkin ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlayan önemli planlama, koordinasyon, denetleme veya personel işlevleri sağlayarak dönüşüm sürecine yardımcı olan faaliyetlerdir (Aguinis, 2015).

Görev performansının yapılan işin kalitesi, yapılan işin miktarı ve kişilerarası etkililik olarak ayrılması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle, yukarıdaki tanımlardan iş performansının, bir çalışanın kendisine verilen görevi ne ölçüde başarabildiği ve tamamlanan görevin örgütsel hedefin gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunduğu ile ilgili olduğu açıktır (Mawoli ve Babandako, 2011).

3.2.2. Rol Dışı (Bağlamsal) Performans

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlamsal performans veya toplum yanlısı örgütsel davranış olarak adlandırılan bu tanımın kökeni klasik yönetim ve organizasyon bilimine kadar uzanabilir. Bu alandaki çalışmalar ciddi teorik ve ampirik araştırmalar 1970'lerin

sonlarına kadar başlamamıştı. Araştırmacılar Dennis Organ, Walter Borman, Stephen Motowidlo, Phillip Podsakoff ve Scott Mac Kenzie, bu yapının geliştirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında etkili oldular (Rogelberg, 2007). Her çalışan ayrıca ekstra rol davranışları sergiler (Morrison, 1994). Bağlamsal veya ekstra rol performansı veya vatandaşlık davranışı, çalışanın üretkenliğini doğrudan etkilemeksizin, bir organizasyonun etkin işleyişini doğrudan desteklediğine inanılan bir çalışanın isteğe bağlı davranışları olarak tanımlanır. Bağlamsal performans, resmi iş tanımlarında belirtilenlerin ötesine geçen ve örgütsel etkinliği büyük ölçüde bu tür ekstra rol eylemlerine bağlı olan eylemler olarak tanımlar (Kenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991).

Uzunca bir süre iş performansı ile ilgili yapılan tanımlamalarda daha çok çalışanların görev ile ilgili davranışlarına yoğunlaşmışlardır. Fakat yapılan çalışmalarda bu bakış açısının çok dar bir alanı kapsadığı ve bu davranış modeli dışındaki örgütsel etkinliklere itirazlar gelmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Motowidlo (1993) bağlamsal performansı, örgütlerin sosyal ve psikolojik ortamlarını destekleyen faaliyetler olarak ifade eder. Doğrudan iş görevleriyle ilgili olmayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan davranışları içerir. Bu davranışlar, emanet edilen görevlerin verimli bir şekilde üstlenilmesi için katalizör görevi görür. Bağlamsal faaliyetler: Resmi olarak işin bir parçası olmayan görevler için gönüllülük, kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra heves veya çabayla ısrar etmek, iş arkadaşlarına yardım etmek, işbirliği yapmak ve onlara yardım etmek, kişisel olarak uygunsuz olsa bile organizasyonel kural ve prosedürleri takip etmek, organizasyonel hedefleri desteklemek olarak tanımlamıştır (Borman ve Motowidlo, 1993).

Bağlamsal performans, kuruluşun temel teknik süreçleri aracılığıyla katkıda bulunmaz ancak teknik çekirdeğin işlev görmesi gereken daha geniş kurumsal, sosyal ve psikolojik ortamı korur (Borman ve Motowidlo, 1997).

Organizasyonlarda görev alan bir bireyin, görev tanımında olmamasına rağmen yapmaması halinde herhangi bir olumsuz geri bildirimde almayacağı bilinmesine rağmen, kendi sorumluluk anlayışı ve işletmenin hedefleri doğrultusunda destek olmayı tercih eden, karşılaştığı bir sorunda bu sorunları çözmek noktasında gayret gösteren, sadece işletme içinde değil dışında da bu desteklerini gönüllük esasına dayanan bir davranışı ifade etmektedir (Koçel, 2020). Organ (1997) doğrudan veya açıkça değil, isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlayarak bağlamsal performansın en iyi tanım olduğunu öne sürmüştür (Organ, 1997).

Performans değerlendirme üzerine yapılan çalışmalar zamanla ilerleme göstermiştir. Başlangıçta Organ (1988) tümü genel yardım boyutunun parçaları olan özgecilik, nezaket, vicdanlılık, yurttaşlık erdemi ve sportmenlikten oluştuğunu öne süren bir sınıflandırma yapmıştır (Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009).

Borman ve Motowidlo (1997) buradan yola çıkarak kendi sistemleri üzerinde çalışarak, başlangıçta 6 faktör belirleyen Organ (1988) sınıflandırmasına ek olarak kendi ölçütlerini geliştirmişlerdir. Bireyin kendisine verilen görevleri şevkle ve katma değer sergileyerek yapması, yardımcı bir tavır sergileyerek herkese yardım etmeyi, kural ve prosedürlere uymayı, organizasyonel hedeflere ulaşmada çaba gösterilmesi ve devamlılığın sağlanarak ilişki yönetiminde kolaylık sağlanmasını içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bağlamsal performans üzerine yapılan çalışmalar şunu göstermiştir ki çalışan davranışlarının birçok özellik ile bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. İş den ayrılma niyetinde olan çalışanların bu davranış modelini sergilemedikleri, bu davranış modelini sergileyenlerin ise işlerine karşı daha bağlı oldukları ve ayrılma niyetlerinin daha az olduğu görülmüştür (Scotter, Motowidlo ve Cross, 2000).

3.3. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme ile ilgili kullanılan metotların tam olarak ne zaman başladığı hakkında net bir bilgi bulunmamaktadır. Koontz (1971) göre, Çin’de MÖ 221-265 döneminde imparatorluk, Wei hanedanının yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacı ile “İmparator değerleri” adı altında bir sistem uygulanmıştır. İlk yapısal performans değerlendirme sistemini Frederick Taylor ve yardımcıları tarafından 1. Dünya savaşından önce kurulmuştur. 1920 yılında ABD büro personellerine uygulandı. Devam eden yıllarda ise İngiltere’de fabrikalarda uygulandı. Devam eden yıllarda hedeflere göre yönetim, kritik olay tekniği, davranış değerlendirme ölçümlerine başlandı. İlk defa 1970 yılında “ Performans Yönetimi” adı altında kullanılmaya başlandı (Öztürk, 2009). Literatürde çok sayıda performans kavramı vardır, performansı neyin oluşturduğu organizasyondan organizasyona değişir. Ancak performansın ana kriterleri, organizasyonun vizyonuna ve paydaşlarının çıktılarıyla uyumlu olmasına bağlıdır. Performansın, bir organizasyonun nihai amacına yönelik iç ve dış paydaşlar tarafından yapılan çıktıların toplu katkısı olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir (Landy ve Conte, 2008).

Collings ve Melahi (2009) performans yönetimini, organizasyonun sürdürülebilir rekabet gücüne farklı şekillerde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak

tanımlanmasını içeren faaliyetler ve süreçler olarak tanımlamıştır (Collings ve Mellahi, 2009). Performans yönetimi, yetenek yönetiminin bir bileşenidir ve nihai amacı örgütsel etkinliği artırma hedefiyle çalışan ve örgütsel performansın ölçülmesi ve yönetimi olarak tanımlanmıştır (Nisi ve Kluger, 2000). Aguinis (2015), “Bireylerin ve ekiplerin performansını belirleme, ölçme ve geliştirme ve performansı organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmenin sürekli bir sürecidir” diye tanımlamıştır (Aguinis, 2015).

Armstrong (2006) kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu bireysel ve ekip hedeflerini belirleyerek performansı iyileştirmeye yönelik sürekli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç içerisinde performans belirleme ve planlamanın oluşturulması ve hedeflere ulaşmak ve ilerlemeyi değerlendirmek için performans incelemesi ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır (Armstrong, 2006).

Başka bir tanım, PM'yi "Kuruluşların iş hedeflerini belirlediği, performans standartlarını belirlediği, işi atadığı ve değerlendirdiği, performans geri bildirimi sağladığı, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlediği ve ödülleri dağıttığı sistem" olarak tanımlar (Briscoe, Schuler ve Claus, 2009). İşin düzgün yaparak elde edilen sonuçları ifade eder. Performansın tanımı sadece insan kaynaklarına değil, aynı zamanda alınan süreçleri ve organizasyonun ana fonksiyonlarını içerir (Walt, 2019).

Verilen tüm tanımlar göz önüne alındığında, PM terimi bazı önemli özelliklerle birlikte gelir. Armstrong'a (2006) göre PM, her şeyden önce işi yönetmek ve yöneticilerin, çalışanlarının rehberliği olan ana hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmakla ilgilidir (Armstrong, 2006). Organizasyonun veya bireysel personelin hedeflerine ulaşmakla ilgili olarak performansın net bir resmini verir. Temel olarak, hedefler kasıtlı olarak gerçekleşir. Planlıdır ve tesadüfen gerçekleşmez. Bu nedenle ölçülebilirler. Performans yönetiminin özü, insan kaynaklarının performansının yönlendirilebileceği, izlenebileceği, motive edilebileceği ve iyileştirilebileceği bir çerçeve oluşturmaktır ve bu kapsamdaki döngüsü denetlenerek yakından izlenebilir (Gruman ve Saks, 2011).

Organizasyonun dinamik, yaratıcı çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için benimseyebileceği stratejik bir araç, bugün sadece teorik modele sığdırılamaz. Performans yönetimi, “Performansı yönetmek için onu kullanarak sonuç ölçüsüne tepki vermeyi amaçlayan” bir sistem anlamında kullanılır (Radnor ve McGuire, 2004). Performans yönetimi süreci ve araçları, yüksek performans için çalışan motivasyonu için esastır. Herhangi bir performans yönetim sistemi ile ilgili en önemli konu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından ne kadar ciddiye alındığı ve kullanıldığıdır (Pulakos, 2009).

3.4. Performans Yönetiminin Amacı

Performans yönetiminin genel amacı, etkin liderliğin sağladığı bir çerçevede, ekip halinde görev yapan çalışanların veya bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirmesi ve iş süreçlerine olumlu katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Gelişen ekiplerin ve bireylerin sorumluluk ile yüksek performans kültürünü oluşturmalarını sağlamaktır. Temel olarak belirlenen hedeflere ulaşarak doğru şeyleri yapmaya yöneltmektir (Pulakos, 2009).

Spesifik olarak performans yönetimi, kişinin bireysel olarak üstlendiği hedefleri şirketin veya görev yaptığı kurumun hedeflerine uyumlu hale getirerek kurumsal bir alt yapı ile korunmasını sağlamaktır. Beklentilerin rol sorumlulukları (yapılması istenen), beceriler (sahip olması beklenen) ve davranışlar (olması beklenen) açısından tanımlanmasını ve üzerinde anlaşmaya varılmasını sağlar. Amaç, insanların beklentileri karşılama ve aşma kapasitesini geliştirmek ve kendilerinin ve kuruluşun yararına tam potansiyellerine ulaşmaktır. Daha da önemlisi, performans yönetimi, insanların geliştirmesi ve iyileştirmesi gereken desteğin ve rehberliğin hazır olmasını sağlamakla ilgilendirir. Aşağıda, çeşitli kuruluşlar tarafından ifade edildiği şekliyle performans yönetiminin amaçları yer almaktadır (Armstrong, 2006).

- Çalışanları güçlendirerek onları motive etmek ve ödüllendirmek
- Doğru işte doğru çalışanı görevlendirmek bireysel olan hedefleri organizasyonun hedefleri haline getirmek ya da organizasyon hedeflerine uyumlu yapmak
- Kararlaştırılan sorumluluklar ve hedeflere göre performansı proaktif olarak yönetmek ve kaynak sağlamak.
- Çalışanları doğru işlere kanallandırmak ve orta veya uzun vadeli stratejiler oluşturmak
- Yapılan planların ve belirlenen hedeflerin departmanlar veya bölümler ile uyumlu hale dönüştürülmesi, açıkça tanımlanmış hedeflerin sayısal birimler kullanılarak sunulması. Performansın sürekli olarak izlenmesi
- Çalışanların potansiyellerini kendilerine ve organizasyona katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarmak, hedeflerine ulaşmaya odaklanmak
- Çalışanın kişisel veya kariyer gelişimine olan katkısı
- Düzenli tartışmalar aracılığı ile ilişkilerin daha fazla güçlendirilmesi

- Çalışanın potansiyeli ve diğer yetkinliklerini ortaya çıkarmasına yardımcı olur. Bu yaklaşım onların daha fazlasını keşfetme şansı vererek organizasyon için fayda hale gelir.

3.5. Performans Yönetiminin Katkıları

Performans yönetimin hem çalışanlar hem de yönetim açısından büyük katkıları vardır. Özellikle çalışanların kendilerini daha iyi tanımaları ve bu bağlamda gelişim alanlarını görmeleri için önemlidir. Yöneticiler için ise daha sağlıklı kararlar alınması açısından büyük önem arz etmektedir. Aşağıda bu takılara örnek olabilecek kısımlar bulunmaktadır (Aguinis, 2015).

- Gerçekleştirme motivasyonu artar
- Benlik saygısı artar
- Yöneticiler, astları hakkında fikir sahibi olurlar
- İş tanımları ve kriterler netleştirilmiştir
- Kendi kendine iç görü ve gelişim artar
- İdari işlemler daha adil ve uygundur
- Organizasyonel hedefler netleştirilir
- Çalışanlar yetkin bir hale gelir
- Çalışanların suistimalleri en aza indirilir
- Davalardan daha iyi bir koruma vardır
- İyi ve kötü performans gösterenler arasında daha iyi ve daha zamanında bir ayırım vardır
- Süpervizörlerin performansa ilişkin görüşleri daha açık bir şekilde iletilir
- Organizasyonel değişim kolaylaştırılır
- Motivasyon, bağlılık ve organizasyonda kalma niyetleri geliştirilir
- Çalışan bağlılığını artırır

3.6. Performans Yönetiminde Önemli Noktalar

Performans yönetimi zor süreçlerden oluşmakla beraber üzerinde çokça çalışılması gereken bir süreçtir. Kuşkusuz, modern bir performans yönetim sistemi, bir ekibin bireysel verimliliğini artırmaya yardımcı olur. Ancak, bunu başarmanın anahtarı doğru uygulamadır. Sistem tasarımı hataların olması veya yönetici ve çalışanların katılımının eksik olması

başarı oranlarını ciddi derecede düşürebilmektedir. Genelde bakıldığında sistemi olumsuz etkileyen unsurlar (Öztürk, 2009);

Dürüstlük

Performans değerlendirmesinde yönetim kademesinin hedefleri yukarıdan aşağıda doğru göndermesi uygun olmayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Süreç içerisinde değerlendirmelerin yüz yüze yapılması, hedeflerin beraber bir şekilde belirlenerek ulaşılabilir olmasının sağlanması ve katılımın artırılması dürüstlük ile ilgili olumsuz durumları ortadan kaldıracaktır.

Şeffaflık

Performans yönetiminde her bir süreç şeffaf olmalıdır. Her bir birey sürecin nasıl çalıştığını, kimin hangi rolü üstleneceğini, alınan kararların kim tarafından ve nasıl alındığı hakkında yönetimin amaçlarını net bir şekilde anlatılmalıdır.

Adalet

Performans yönetimi adilce uygulanmalı ve özellikle de değerlemelerde önyargılardan kaçınılmalıdır. Değerleme kriterleri kişisel özelliklerden ziyade davranış merkezli olmalıdır. Anlamsız standartlardan ziyade doğru ve ölçülebilir olmalıdır. Sonuçlar üst pozisyon tarafından gözden geçirilerek değerlendirilen kişiye baskıdan kaçınılmalıdır. Değerlendirme süreci açık ve yüz yüze yapılmalıdır. Organizasyon genelinde sistemin işleyişi ve kullanımı ile ilgili eğitimler verilmelidir (Vajda, 2019).

Disiplin

Performans yönetimi önceden belirlenmiş standartlar ve prosedürlerden oluşmakla beraber belirlenen standartlara herkesin uyması gereken bir zorunluluktur. Aksi halde performans yönetimine duyulan güven azalacaktır. Tanımlanan süreç içinde bir aksaklık söz konusu ise gerekli olan düzenlemeler yapılarak yeniden tanımlanmalıdır. Performans değerlendirmeleri bir sistem olarak düşünülüp sembolik olarak yapılması çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki oluşturarak performansın düşmesine neden olur (Barutçugil, 2002).

3.7. İş Performansı Değerlendirmesi

Performans yönetimi içerisinde performans değerlendirme önemli bir yere sahiptir. Yakın bir zamana kadar değerlendirme süreçleri tek boyutlu olarak ele alınmış ve yanlış bir değerlendirme süreci işletilmiştir. İş performans değerlendirmesi, çalışanlara ilham vermede, işlerinin kalitesini iyileştirmede ve onları her gün motive etmede önemli bir rol oynar. İş performans değerlendirmesinin, herhangi bir organizasyonun büyümesinin kritik bir yönü olduğuna şüphe yoktur. Çalışan bağlılığını geliştirmek, çalışanlar ve onların gelişimi için ücret artışlarının ve kariyer planlarının belirlenmesi için bir temel sağlar (Barutçugil, 2002). Performans değerlendirme terimi, bir çalışanın iş performansının ve bir şirkete genel katkısının düzenli olarak gözden geçirilmesini ifade eder. Yıllık inceleme, performans incelemesi değerlendirmesi veya çalışan değerlendirmesi olarak da bilinen performans değerlendirmesi, bir çalışanın becerilerini, başarılarını ve büyümesini veya bunların eksikliğini değerlendirir. Şirketler, çalışanlara çalışmaları hakkında geniş kapsamlı geri bildirim vermek, ücret artışlarını, ikramiyeleri ve ayrıca işten çıkarma kararlarını haklı çıkarmak için performans değerlendirmelerini kullanır. Herhangi bir zamanda yapılabilirler ancak yıllık, altı aylık veya üç aylık olma eğilimindedirler (Pulakos, 2014).

Performans değerlendirmesi, bir çalışanın iş performansının ve bir şirkete katkısının düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Şirketler, hangi çalışanların şirketin büyümesine en çok katkıda bulunduğunu belirlemek, ilerlemeyi gözden geçirmek ve yüksek başarılı çalışanları ödüllendirmek için performans değerlendirmelerini kullanır. Pek çok farklı türde performans incelemesi olmasına rağmen, en yaygın olanı, bir yöneticinin doğrudan raporlarını incelediği yukarıdan aşağıya bir incelemedir. Değerlendirmenin yapısının şirket kültürünü yansıtmadığına inanan çalışanlar, değerlendirme sürecinden memnun olmayabilirler. Performans değerlendirmeleri ayrıca yıllık incelemeler, performans incelemeleri veya değerlendirmeleri, çalışan değerlendirmeleri olarak da adlandırılır (Fekete ve Rozenberg, 2014). Bir çalışanın iş performansının bir yönetici veya amir tarafından ölçüldüğü, belgelendiği ve değerlendirildiği bir yöntemdir. Performans değerlendirme, çalışanların performansının belirlenen standartlarla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ve ardından çalışanlara geri bildirim verilmesi sürecidir (Mathis ve Jackson, 2004).

Performans değerlendirme, yöneticilerin astlarının performansını veya katkısını belirli bir süre boyunca yargıladığı ve değerlendirdiği bir süreçtir (Welsh, 2003). Coens ve Jenkins'in (2000) belirttiği gibi, performans değerlendirme, bir grup çalışanın belirli bir süre boyunca iş performansının ve kişisel özelliklerinin bireysel olarak değerlendirildiği, puanlandırıldığı ve grubun puanlayıcısı tarafından ve sonuçların tanımlandığı zorunlu bir

süreçtir. Değerlendirmenin sonuçları, ileride başvurmak üzere kuruluşlar tarafından saklanır. Performans değerlendirme normalde resmi bir süreçtir ve organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli bir parçasıdır (Grubb, 2015).

Landy ve Farr (1980), aşağıdaki on üç faktörü içeren bir performans değerlendirme sistemi modeli oluşturmuştur: “Organizasyon özellikleri, pozisyon özellikleri, derecelendirme amacı, derecelendirme süreci, derecelendirme aracı, ölçeğin gelişimi, puanlayıcılar ve puanlayıcıların özellikleri, her bir birey için performans verilerinin gözlemlenmesi ve saklanması, oranların performansının ve katkısının alınması ve değerlendirilmesi, performansa ilişkin bilgilerin analizi, performans tanımı ve yargısı ve son olarak personel eylemi” (Landy ve Farr, 1980).

Mohrman, West ve Lawler (1989) ayrıca organizasyonlarda performans değerlendirme sürecinde dört faaliyet tanımlamaktadır: 1) Performansın ne olması gerektiğini tanımlamak 2) Her bir derecelendirilen kişinin performansını ölçmek, yargılamak ve değerlendirmek 3) Performansla ilgili bilgi sağlamak 4) Buna ihtiyaç duyan organizasyonel sistemlere ilgili bilgileri sağlamak (Mohrman ve West, Lawler, Driver, Glinow, Prince, 1989). Yukarıda listelenen benzer gerekli bileşenlerin yanı sıra, Latham ve Wexley (1981) ayrıca aşağıdaki dört bileşeni de ekler: Değerlendirme aracının geliştirilmesi, kuruluşların nitelikli değerlendiricilerin seçimi ve eğitimi, yasal gerekliliklerin gözden geçirilmesi ve sonuçlara dayalı performans için ödül ve değerlendirmeler (Latham ve Wexley, 1981).

Performans değerlendirme, organizasyonun stratejik yönetiminin bir parçası ve parselidir. Çalışanları işe almak, seçmek, eğitmek, geliştirmek ve ödüllendirmek için olduğu kadar kariyer gelişimlerini planlamak, endüstriyel ilişkiler kurmak ve onlara güvenlik ve sağlık gibi diğer faydaları sağlamak için kullanılan önemli bir araçtır. Ayrıca hem yöneticilerin hem de çalışanların daha fazla dikkat etmesi gereken konuların ortaya çıkarılmasına, rol ve sorumlulukların belirlenmesine ve sonuç olarak performansın iyileştirilmesine yardımcı olur (Gandolfi ve Stone, 2018).

Performans değerlendirme, örgütsel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmak için çalışan davranışını değerlendirmek, geliştirmek için kullanılan bir araçtır. Performans değerlendirmeleri ayrıca çalışan motivasyonunu sürdürmek ve işten ayrılma niyetini en aza indirmek için potansiyel olarak etkili bir araç olarak hizmet veren işgücüne geri bildirim, motivasyon ve ilham vermeyi kolaylaştırır (Lansbury, 1988).

Performans değerlendirme genel olarak iki gruba ayrılabilir: Geleneksel (geçmişe yönelik) yöntemler ve modern (geleceğe yönelik) yöntemler. Diğer araştırmacılar mevcut

yöntemleri üç gruba ayırmışlardır. Mutlak standartlar, göreceli standartlar ve hedefler (Shaout ve Yousif, 2014). Ayrıca, organizasyonun stratejik iş hedeflerini ve değerlendirme amaçlarını karşılamak ve her şirketin kültürüyle tutarlı olmak, çalışan performansını değerlendirmek için farklı araçlar da vardır (Mathis ve Jackson, 2008).

Tablo 6. Performans Değerlendirme ve Yönetimi Farkları

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukardan aşağı, üstün astı değerlendirmesi	Yüz yüze görüşmelerle değerlendirme
Yıl içerisinde bir veya iki kez değerlendirme	Standart bir ya da daha fazla değerlendirmenin dışında sürekli görüşme
Belirlenen sayısal hedefleri ve sonuçları merkeze alma	Davranışları ve değerleri ön plana alma
Daha çok ücret ile ilgili	Ücretlendirmeye çok sık rastlanmıyor
Belirli bir düzen içinde çok fazla evrak ve form bulunuyor	Daha az ve anlaşılabilir belgeler içeriyor
İnsan kaynaklarının sorumluluğu fazla	Yöneticilerin sorumluluğu fazla

3.7.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel yöntemler, Nispeten daha eski performans değerlendirme yöntemleridir. Bu yöntemler, yalnızca geçmiş performansla odaklanan geçmişe yönelik yaklaşımlardır.

Sıralama Yöntemi Metodu

Bir sıralama yöntemi sisteminde (yığın sıralaması da denir), belirli bir departmandaki çalışanlar, yönetici veya amir için değerlerine göre sıralanır. Bu sistem performans değerlendirmeleri için karşılaştırmalı bir yöntemdir. Yönetici tüm çalışanların bir listesine sahip olacak ve önce en değerli çalışanı seçecek ve en üste o ismi koyacaktır. Daha sonra en az değerli çalışanı seçecek ve bu ismi listenin en altına koyacaktır. Kalan çalışanlarla bu işlem tekrarlanacaktır. Açıkçası, bu yöntemle önyargıya yer vardır ve yöneticilerin her bir çalışanla günlük olarak etkileşime girmeyebileceği daha büyük bir organizasyonda iyi çalışmayabilir (Armstrong, 2006).

Grafik Derecelendirme Ölçeği

Davranışsal bir yöntem olan grafik derecelendirme ölçeği, performans değerlendirmeleri için en çok tercih edilen yöntemdir. Bu değerlendirme türü, iş için gerekli

olan özellikleri listeler ve kaynaktan her bir nitelik için bireyi derecelendirmesini ister. Ayrık bir ölçek, bir dizi farklı noktayı gösteren bir ölçektir. Derecelendirmeler 1-10 arasında bir ölçek içerebilir: Mükemmel, ortalama, zayıf veya örneğin beklentileri karşılıyor, aşıyor veya karşılamıyor. Sürekli bir ölçek, bir ölçeği gösterir ve yönetici, süreklilik ölçeğine çalışanın performansını en iyi temsil eden bir işaret koyar. Bu tür bir ölçeğin dezavantajı, oluşabilecek öznelliktir. Bu tür bir ölçek davranışsal özelliklere odaklanır ve bazı işler için yeterince spesifik değildir (Dessler, 2013).

Örnek Performans Derecelendirme Formu

Çalışan İsmi _____ Seviye: Giriş Seviyesi
Çalışan/Sonuçlar
Yönetici ismi _____ Ulaşılabilecek Hedefler

Temel İş Sorumluluğu

1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____

İletişim

1	2	3	4	5
Beklentilerin Altında Klavuzlukla bile, formlar, evraklar ve kayıtlar olmak üzere doğrudan iletişimlerini zamanında hazırlamaz. Basit bilgileri bile iletmede başarısız olur.	Beklentileri Karşılar Formlar, Evraklar kayıtlar dahil olmak üzere doğrudan iletişimlerini rehberlik ederek zamanında ve doğru şekilde hazırlar. Rehberlik ile basit bilgileri iletme için materyalleri uyarlar.	Rol Modeli Formlar, evraklar ve kayıtlar gibi iletişimlerini zamanında , açık ve doğru bir şekilde bağımsız olarak hazırlar. Stili ve malzemeleri bağımsız olarak bilgi iletme için kullanır.		

Organizasyonel Bilgi

1	2	3	4	5
Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılar	Rol Modeli		

Kişisel etkinlik

1	2	3	4	5
Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılar	Rol Modeli		

Takım

1	2	3	4	5
Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılar	Rol Modeli		

İş Sonuçlarına Ulaşma

1	2	3	4	5
Beklentilerin Altında	Beklentileri Karşılar	Rol Modeli		

Şekil 5. Örnek Performans Derecelendirme Formu (Dessler, 2013)

Kritik Olay Yönetimi

1950 ve 1960 yıllardan itibaren özelliklerden ziyade daha ölçülebilir değerlendirmeler üzerinde durulmaya başlandı. Bu, iş performansının altında yattığı düşünülen özelliklerin (örneğin vicdanlılık) değerlendirilmesi gereken en doğrudan ve anlamlı şeyler olmadığı anlaşıldığı için oldu. Sonuç olarak, dikkat daha doğrudan ve gözlemlenebilir performans ölçümlerine kaydı. Bunlar, hem nesnel sonuç ölçütlerini (örn. TL satış hacmi) hem de öznel (örn. davranışsal) ölçüleri içeriyordu. Örneğin 1954'te kritik olay tekniği adı verilen davranışsal bir önlem Flanagan tarafından tanıtıldı. Bu teknik üzerinde odaklanılan etkili ve etkisiz iş davranışlarının belirli örneklerini ortaya çıkarmak ve performans ölçümünü özelliklerden gözlemlenebilir davranışlara doğru kaydirdi (Pulakos, 2009).

Bu değerlendirme yöntemi, yönetici için daha fazla zaman alırken, belirli davranış örnekleri sağlamada etkili olabilir. Kritik olay değerlendirmesi ile yönetici, davranış kategorisinde yer alan değerlendirmeler arasındaki süre boyunca çalışanın etkili ve etkisiz davranış örneklerini kaydeder. Çalışanın gözden geçirilmesi zamanı geldiğinde, yönetici bu dosyayı çıkaracak ve zaman diliminde meydana gelen olayları resmi olarak kaydedecektir. Bu yöntemin dezavantajı, olumlu olaylar yerine sadece olumsuz olayları kaydetme eğilimidir. Ancak, yöneticinin olayları (belki de haftalık bir günlük tutarak) adil bir şekilde kaydetmek için uygun eğitime sahip olması durumunda bu yöntem işe yarayabilir. Bu yaklaşım, örneğin aynı haftalık görevleri rutin olarak yapan bir fabrika işçisinin aksine, belirli işler haftadan haftaya büyük ölçüde değiştiğinde de işe yarayabilir (Bass ve Bass, 2009).

Kritik olay yöntemiyle kıdemli yetkili, bir astın işle ilgili davranışının olumlu ve olumsuz örneklerinin (kritik olaylar) bir günlüğünü tutar. Yaklaşık 6 ayda bir, süpervizör ve ast olayları örnek olarak kullanarak sonrakinin performansını tartışmak için toplanır. Olayları derlemek faydalıdır. İyi ve kötü performans örnekleri sunar. Denetçi, kişinin derecesini açıklamak için kullanabilir. Denetim otoritesinin yıl boyunca astın değerlendirmesi hakkında düşünmesini sağlar. Böylece derecelendirme sadece çalışanın en son performansını yansıtmaz (Dessler, 2013).

Yer Hizmetleri Apron Hizmetleri Müdürü İçin Kritik Olaylar Örnekleri		
Devam Eden Görevler	Hedefler	Kritik olaylar
Apron güvenliği için eğitim planlayın	0 iş ve ekipman kazası	Eğitim planı için uygun yer ve vardiya planı yapılması
Yedek parça envanter kontrolü	Elinizde yeterli malzeme bulundururken envanter maliyetlerini aza indirin	Stok yönetimi için manuel sistemlerden barkod sistemine geçildi.
Ekipman Bakımlarını denetlemek	Arızalı ekipman nedeni ile hizmet aksaması yok	Tesis için yeni önleyici bakım sistemi kuruldu. Hatalı parça tespit edilip arıza önlendi.

Şekil 6. Kritik Olay Örnekleri (Dessler, 2013)

Deneme Değerlendirmesi

Bir deneme değerlendirmesinde, kaynak, çalışanın performansı ile ilgili bir dizi soruyu deneme biçiminde yanıtlar. Bu, yöneticinin makaleyi nasıl yazdığına bağlı olarak bir özellik yöntemi veya davranış yöntemi olabilir. Bu ifadeler, çalışanla ilgili güçlü ve zayıf yönleri veya geçmiş performansla ilgili ifadeleri içerebilir. Ayrıca geçmiş performansın belirli örneklerini de içerebilirler. Bu tür bir yöntemin dezavantajı (diğer derecelendirme sistemleriyle birleştirilmediğinde), yöneticinin yazma yeteneğinin değerlendirmenin etkinliğine katkıda bulunabilmesidir. Ayrıca yöneticiler daha az veya daha fazla yazabilir, bu da çeşitli yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri arasında daha az tutarlılık anlamına gelir (Mathis ve Jackson, 2005).

3.7.2. Modern Yöntemler

Geleneksel yöntemleri geliştirmek için modern yöntemler formüle edilmiştir. Eski yöntemlerin yanlılık ve öznellik gibi eksikliklerini gidermeye çalışılmıştır. Bu kapsamda aşağıda ‘Hedeflere Göre Yönetim (MBO), Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri (BARS), İnsan Kaynakları Muhasebesi (İHD), Değerlendirme Merkezi, 360 derece, 720 derece’ açıklanacaktır.

Hedeflere Göre Yönetim

Peter Drucker tarafından 1954 yılında geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntem sonuç odaklıdır ve birkaç farklılık ile çalışma standartları yaklaşımına benzer. İlk olarak, yönetici ve çalışan birlikte oturur ve dönem için hedefler geliştirir. Daha sonra performans

değerlendirme zamanı geldiğinde, yönetici ve çalışan belirlenen hedefleri gözden geçirmek ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için oturur. Bunun avantajı, yönetici ve çalışan arasındaki açık iletişimidir (Kyriakopoulos, 2012). Çalışan ayrıca hedeflerin belirlenmesine yardımcı olduğu için “Kayıtlı” olur ve değerlendirme, daha fazla beceri geliştirme yöntemi olarak kullanılabilir. Bu yöntem en iyi, rutin olmayan ve işi gerçekleştirmek için daha yüksek düzeyde düşünme gerektiren pozisyonlar için uygulanır. MBO'larda verimli olmak için yöneticiler ve çalışanlar güçlü hedefler yazabilmelidir (Drucker ve Maciariello, 2008).

Özel

Her MBO için bir anahtar sonuç olmalıdır. Ulaşılması gereken sonuç nedir?

Ölçülebilir

Sürenin sonunda, hedefe ulaşıp ulaşılmadığı açık olmalıdır. Genellikle, hedefi ölçülebilir kılmak için bir hedefe bir sayı eklenebilir, örneğin "üçüncü çeyrekte 1.000.000 TL tutarında yeni iş satmak".

Ulaşılabilir

Hedefe ulaşmak imkânsız olmamalıdır. Zor olmalı ama imkânsız olmamalıdır.

Sonuç Odaklı

Hedef, şirketin misyon ve değerlerine bağlı olmalıdır. Hedef belirlendikten sonra, bir bütün olarak organizasyonda bir fark yaratmalıdır.

Zaman Sınırlı

Hedefin gerçekleştirilmesi için makul bir süre olmalı, ancak çok fazla zaman olmamalıdır.

Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri

Bir BARS yöntemi, ilk olarak, örneğin kişilerarası ilişkiler gibi işin ana performans boyutlarını belirler. Ardından araç, kritik olaylar dosyası gibi anlatı bilgilerini kullanır ve her beklenen davranışa nicelleştirilmiş dereceler atar. Bu sistemde, her kategori için neyin "İyi" ve "Kötü" davranışı örneklediğini özetleyen belirli bir anlatı vardır. Bu tür bir sistemin avantajı, bir görevi tamamlamak veya belirli bir işi gerçekleştirmek için önemli olan istenen

davranışlara odaklanmasıdır. Bu yöntem, bir grafik derecelendirme ölçeğini kritik olaylar sistemiyle birleştirir. ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü Phillips ve diğerleri (2006) muharebe liderleri için taktik düşünme becerilerinin yeteneklerini ölçmek için bir BARS ölçeği geliştirdi (Phillips, Shafer, Ross ve Cox, 2006)

Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçeği



Şekil 7. Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçeği (Phillips ve diğerleri, 2006)

İnsan Kaynakları Muhasebesi

Amerikan Muhasebe Derneği'nin İnsan Kaynakları Muhasebesi Komitesi'ne (1973) göre İnsan Kaynakları Muhasebesi, “İnsan kaynaklarıyla ilgili verilerin belirlenmesi, ölçülmesi ve bu bilgilerin ilgili taraflara iletilmesi sürecinden” başka bir şey değildir. Bu tanımdan, İHD'nin yalnızca çalışanların yerleştirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili verilerin ölçülmesiyle değil, aynı zamanda bir kuruluştaki kişilerin mali durumunun değerlendirilmesiyle de ilgili olduğunu anlayabiliriz (Jacob ve Farouq, 2013).

İnsan kaynakları bir işletmenin sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi için çok önemli bir oynar. İnsan kaynakları muhasebesi (HRA) veya insan kaynakları değerlemesi, insan kaynakları organizasyonunda yapılan yatırımları belirleme ve nicelleştirme girişimidir. İnsan kaynakları muhasebesi, geleneksel muhasebe tarafları için hesaba katılmayan organizasyonun insan kaynağına yapılan yatırımı belirleme ve raporlama girişimidir. Temel olarak, yönetime, fazla mesainin işletmenin insan kaynağına ne gibi değişiklikler getirdiğini söyleyen bir bilgi sistemidir. İnsan kaynakları muhasebesinin amaçları aşağıdaki gibidir (Bhosale, 2017);

- Maliyet etkin organizasyonel hedeflere ulaşmak için insan kaynakları düzenini edinme, tahsis etme ve sürdürme konusunda uygun ve etkili yönetim kararları vermek için maliyet değeri bilgisi yaratmak.
- Yönetimin karar alabilmesi için kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını izlemek
- Kaynakların (insan) analizini yapmak, bu tür varlıkların korunup korunmadığı, tüketilip tüketilmediği veya takdir edilip edilmediği.
- Çeşitli uygulamaların finansal sonuçlarını sınıflandırarak yönetim ilkelerinin geliştirilmesine ve geleceğe yönelik doğru kararların alınmasına yardımcı olmak.

Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi, çalışanların davranışlarının bir dizi profesyonel gözlemciler tarafından izlenerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir merkezdir. Daha önceden seçilmiş alıştırma veya çalışma örneğinde davranışların gözlemlenmesine daha fazla odaklanır. Değerlendiricilerden sepet içi alışırmalara, çalışma gruplarına, bilgisayar simülasyonlarına, olgu bulma alışırmalarına, analiz/karar verme problemlerine, rol oynama ve sözlü sunum alışırmalarına katılmaları istenmektedir (Dagar, 2014).

Bir deneme değerlendirmesinde kaynak, çalışanın performansı ile ilgili bir dizi soruyu deneme biçiminde yanıtlar. Bu ifadeler, çalışanla ilgili güçlü ve zayıf yönleri veya geçmiş performansla ilgili ifadeleri içerebilir. Ayrıca geçmiş performansın belirli örneklerini de içerebilirler. Bu tür bir yöntemin dezavantajı (diğer derecelendirme sistemleriyle birleştirilmediğinde), yöneticinin yazma yeteneğinin değerlendirmenin etkinliğine katkıda bulunabilmesidir. Değerlendirme merkezleri yetkin çalışanların belirlenmesinde ve örgüt içinde kariyer ve performans gelişimlerinde etkin rol oynamaktadır (Esen ve Erdoğan, 2018).

Değerlendirme merkezleri geliştirirken, değerlendirme merkezlerinin işe özel olduğunu bilmek önemlidir. Hedeflenen işin görevlerini, bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini bilmekle başlamalıdır. Bulgulara dayalı olarak değerlendirme merkezleri oluşturulabilir. Bir değerlendirme merkezinin geliştirilmesi için yapılandırılmış bir planın olmaması, uygun olmayan tahminler sağlayacak etkisiz merkezler oluşmasına neden olur (Gaugler ve Thornton, 1989).

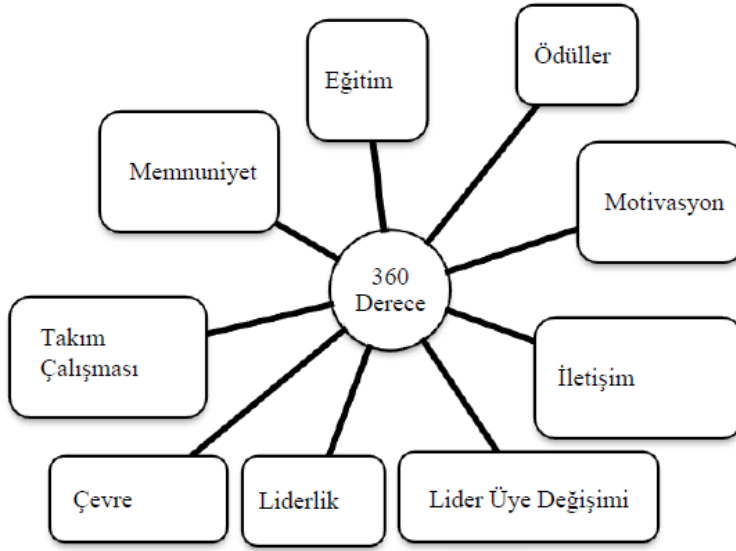
Değerlendirme merkezleri, katılımcı olduğunda büyük bir değere sahiptir yeni pozisyon için iş gereksinimlerinin simülasyonu, mevcut işteki performansın gözlemlenmesinden elde edilemeyen becerilerin değerlendirilmesi için bir fırsat sağlar. Teknik, daha fazla güvenilirlik veya gözlemin tarafsızlığının gerekli olduğu görünüşte benzer işler için de etkili olduğunu kanıtlamıştır (Byham ve Thornton, 1982).

360 Derece Değerlendirme

360 derece değerlendirme, çalışanların iş performansı ve iyileştirme alanları hakkında çok kaynaklı geri bildirim almasına yönelik bir performans yönetimi aracıdır. 360 derecelik bir değerlendirmede, gözden geçirilen kişi birlikte çalıştığı kişilerden geri bildirim alır. Bu incelemeler akranlardan, astlardan, doğrudan raportörlerden, ekip arkadaşlarından ve hatta süreçte değerlendirici olarak adlandırılan satıcılar ve müşteriler gibi harici taraflardan gelebilir (Antonioni, 1998).

360 derecelik bir değerlendirme, bir çalışanın değerlendiricilerin onu derecelendirdiği yetkinliklerini listeler. 360 derecelik bir değerlendirme çizelgesi, ayrıntılı bir yetkinlik özeti ve bir kişisel gelişim planının yanı sıra, bir çalışanın güçlü yanlarını ve mesleki gelişim boşluklarını belirlemesine yardımcı olmak için eyleme geçirilebilir iç görüşler sunar. 360 geri bildirim değerlendirmeleri, görüşleri birden çok perspektiften bir araya getirerek bir çalışanın bütünsel bir görünümünü sunar. Doğru bir şekilde uygulandığında etkili, makul derecede ucuz, geniş çapta uygulanabilir ve açıkça bireysel performansa odaklıdır. 360 derece geri bildirim arkasındaki fikir, çalışanların çok çeşitli kaynaklardan toplanan geri bildirimlerden yararlanmasıdır (Beardwell, Holden ve Claydon, 2004).

360 derece geri bildirim, çalışanların inceleme ve değerlendirme sürecinde kullanılan bir geri bildirim aracıdır. 360 derece geribildirim, adından da anlaşılacağı gibi, bir çalışanın kendisiyle yakın iş ilişkisi olan herkesten geribildirim alması sürecidir. Bu, yöneticilerden, meslektaşlardan, astlardan, müşterilerden vb. gelen geri bildirimleri içerir. Araç, çalışanların güçlü yönleri ve iyileştirme alanları hakkında bütünsel bir görüş edinmelerini ve çalışmalarını kuruluş bağlamına yerleştirmelerini sağlar. 360 derecelik geri bildirim süreci, beceri boşluklarını ve yüksek potansiyelli çalışanları belirlemek için de kullanılabilir (Dessler, 2013).



Şekil 8. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemindeki Aracı Değişkenler (Dessler, 2013)

720 Derece Değerlendirme

720 derece performans değerlendirme, yeni ekonomi şirketlerinde kullanılmaya başlanan en son değerlendirme yöntemidir. Bir çalışanın performansını doğru ve objektif olarak ölçmek, performans değerlendirme sürecinin en zor kısmıdır. 720 derece performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirmenin iki katı olarak ifade edilebilir. Bir kez değerlendirme yapıldığında geri bildirim verilir ve patron hedeflere ulaşmak için ipuçları verir. Bu nedenle, bir ön ve bir geri bildirim turu vardır (Patil ve Dalvi, 2019).

Mevcut tüm organizasyonlar, çalışma ortamında daha yüksek oranda çalışan memnuniyeti ve şeffaflık elde etmeyi amaçlamaktadır. 720 derece performans değerlendirme, bir çalışanın performansını farklı boyutlarda değerlendirmek için kullanıldığı önyargı ve ayrımcılık engellerinin aşılmasına yardımcı olduğu için hedeflere ulaşmak için önemli bir araç haline gelmektedir. 720 derecelik performans değerlendirme sürecini takip eden yedi aşama oluşturuyor: Ön değerlendirme geri bildirimi, öz değerlendirme, iş arkadaşı/meslektaş değerlendirmesi, müşteri değerlendirmesi, doğrudan rapor ve alt değerlendirme, yönetici veya süpervizör değerlendirmesi, değerlendirme sonrası geri bildirim (Mishra, 2022).

Ön Değerlendirme Geri Bildirimi

Bir yönetici veya amir, çalışanlarıyla görüşmeden önce, tüm dikkate değer ve değerli temas noktalarından geri bildirim toplanır bu yapılan ilk değerlendirme adımıdır. Bu aşamada ilgili kişinin performansı değerlendirilerek, hedefler belirlenir ve çalışanların bu hedeflere ulaşması için geri bildirim verilir yada birtakım eğitimler planlanır (Kazi, 2020).

Öz Değerlendirme

Bir çalışanın kendisini nasıl gördüğü önemlidir. Çalışanlar, bir öz bildirim anketi kullanarak, kendileri hakkında bir performans incelemesi doldurur, güçlü ve zayıf yönlerini, performanslarını ve daha fazlasını sıralar ve derecelendirir. Bu sayede performansını değerlendirme fırsatı bulur (Anupama, Binu ve Dulababu, 2011).

İş Arkadaşı Meslektaş Değerlendirmesi

Meslektaşlardan alınan geri bildirimler, çalışanların ekip etkilerini ve ekip dinamiğine katkılarını anlamalarına yardımcı olmada çok yararlı olabilir. Çalışanın ekip halinde çalışması, iş birliğine açık olması, başkalarıyla planlı ve en iyisini ortaya çıkarma yeteneğini anlamaya yardımcı olduğu için önemlidir (Kazi, 2020).

Müşteri Değerlendirmesi

Müşteri memnuniyeti, herhangi bir organizasyonun başarısının anahtarıdır ve çalışanınızın müşteri tabanı ile iyi ilişki kurma ve onlara hizmet etme yeteneğini anlamak, şirket hedeflerinize ulaşmadaki genel başarısının göstergesidir. Kuruluşlar, mevcut rekabetçi piyasada var olabilmek için yüksek müşteri memnuniyeti sağlamayı amaçlar. Müşteri geri bildirim, müşteri bakış açısını analiz etmeye ve kişiyi ve Organizasyonu iyileştirmeye yardımcı olur (George, 2016).

Doğrudan Rapor ve Alt değerlendirme

Çalışanınızın yönettiği veya denetlediği kişilerden geri bildirim almak organizasyon, iletişim, motivasyon, liderlik ve yetkilendirme becerilerinin analizinde faydalıdır (George, 2016).

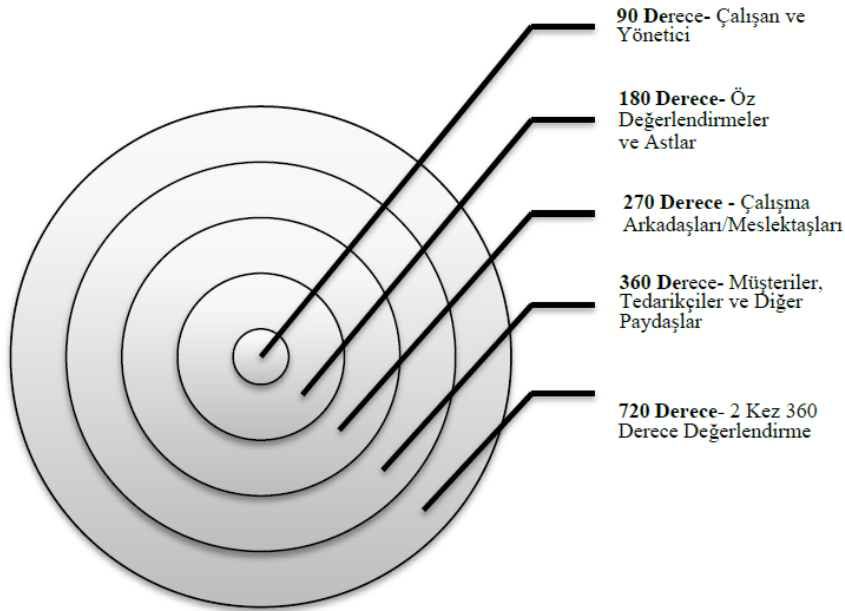
Yönetici ve Takım Lideri Değerlendirmesi

Bu, herhangi bir performans değerlendirme sisteminin en yaygın parçalarından biridir. Projelerini ve nihayetinde iş başarısını denetleyenler tarafından değerlendirilen bir çalışanın performansı, sorumlulukları ve tutumudur (Mishra, 2022).

Değerlendirme Sonrası Geri Bildirim

720 derecelik değerlendirme yönteminin araştırmacıları, bunun, bu yöntem ile diğerleri arasındaki temel ayırt edici özelliği olduğuna dikkat çekiyor. Bu adım, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına ve yöneticileriyle düzenli iletişim halinde kalmalarına yardımcı olacak ek rehberlik içerir (Devi ve Sing, 2018).

720 derece maliyetli ve zaman alıcıdır, ancak çalışanların bir sonraki değerlendirmeden önce hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için sürekli geri bildirim veren yeni ekonomi işletmeleri için uygundur (Anupama ve diğerleri, 2011).



Şekil 9. 720 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Evrimi (Anupama ve diğerleri, 2011)

3.8. Performans Değerlendirmeleri ile İlgili Faktörler

Cho ve Lewis'e göre (2012) organizasyonlarında işten ayrılma niyeti, performans değerlendirme süreciyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır, çünkü performans değerlendirmenin

sonuçlarını adil ve hakkaniyetli olarak kabul etmeyen çalışanların, organizasyondan ayrılma hissine sahip olmaları daha olasıdır (Cho ve Lewis, 2012)

Performansa etkide bulunan birtakım faktörler vardır. Bunlardan bazıları: Kişisel Faktörler, Liderlik Faktörü, Motivasyon ve Katılım, Kar Amacı, Çevre Faktörüdür (Öztürk, 2009).

Cardy ve Dorbin (1994) göre “Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında, performansı etkileyen kişisel faktörler ve çevresel faktörler dikkate alınmamaktadır”. Deming (1986) daha güçlü bir uyarıda bulunarak, “performansın gözden geçirilmesinin özellikle bu yüzden önem kazandığını belirtmekte”, özellikle lider ve yönetici performansının önemine, performansa etkileri dikkat çekmektedir (Öztürk, 2009).

3.8.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de şüphesiz insan kaynağıdır. Kişisel faktörler performansın etkilenmesinde önemli bir yer kaplamaktadır. Çalışanların işe olan yetkinlikleri, birtakım kişisel özellikleri performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Günümüzde yapılan çalışmalarda kişilerin yaş durumları, cinsiyet, aile durumu, işyerine olan uzaklıklar, işyerlerinde uzun süre çalışma, öğrenim ve monotonluğun derecesi, ücret durumları, demografik yapılar ve kültür düzeyleri çalışanların iş yerlerine olan devamsızlıklarını ve işten ayrılma niyetlerinde etkili olmaktadır (Eren, 1979).

3.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler iş performansı üzerinde etkiye sahiptirler. Çalışma koşulları, fiziki şartlar yeterli derecede teçhizat ve ekipmanın olmaması takım, takım çalışmasının az olması gibi nedenler iş performansını etkilemektedir. Bu nedenler çalışanlarda motivasyon eksikliği ve stres oluşmasına neden olmaktadır. Her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısında astların kurumsal hedefler doğrultusunda çalışmaya bağlıdır. Motive olamayan çalışanların başarılı olması beklenmemelidir (Güney, 2020). Endüstriyel gelişme ile iş hayatı için stres ile yaşamak artık bir sürpriz değildir. İş yerlerinde örgütün yapısı, fiziki şartlar ve çevre, yapılan işle ilgili etkenlerin, kariyer gelişimi ve iletişimin stres kaynağı oluşturabileceği ve bununda performans üzerinde ciddi olumsuz etkilerinin olacağı kaçınılmazdır (Özkalp ve Kırel, 2021).

Örgüt kültürü de performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte özellikle iş sağlığı güvenliği, ödül ceza gibi uygulamaların yeterince etkin kullanılmaması çalışanları etkilemektedir. Özellikle emniyet kültürü gelişmiş çalışma ortamlarında görev yapan

Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve bunun performansa olumlu katkıları olduğu anlaşılmaktadır (ztrk, 2009).

3.8.3. Çevresel Faktörler

İş ortamı, performans değerlendirmesinin yürütülmesinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkiye sahiptir. Farklı bireylerin ve kuruluşların bu faktörlere farklı şekillerde yanıt vermesi muhtemeldir. Bazıları olası yasal sonuçlara, başka yerlerdeki uygulamalara ve iş piyasasının durumuna karşı oldukça hassas ve etkilere karşı neredeyse bağışık olacaktır. Performans yönetimi üzerinde bağlamsal bir etkiye sahip olduğu belirlenen ana çevresel faktörler şunları içerir. İş kültürü, iş etiği, mevzuatlar, genel ekonomik koşullar, esneklik ve çeşitlendirme, çalışan ilişkileri, rekabet ortamı, teknolojik ilerlemeler gibi nedenler iş performansını etkilemektedir (Wayne, Mondy ve Martocchio, 2016).

3.8.4. Liderlik Faktörü

Performans yönetimi ve değerlendirmeleri, çoğu organizasyon için zorluklar yaratan bir insan kaynakları yönetimi yönüdür (Bernardin ve Villanova, 2005). Kannan Narasimhan ve Lawrence'a (2012) göre çalışanlar, işyeri etkileşimlerinde lider tutarlılığı algısı yoluyla liderleri değerlendirir. Çalışanlar, performans değerlendirme eşitliğini kültürel bakış aıarının merceğinden değerlendirir (Kannan, Narasimhan ve Lawrence, 2012). Folger ve Cropanzano (1998) iddia edilen denetçiler ve çalışanlar, genellikle performans değerlendirme yönetim sürecinden rahatsızdır (Folger ve Cropanzano, 1998). Kamer ve Annen (2010) işyeri uyumunun süpervizör farkındalığının önemine dikkat çekmiştir ve astlardan dinamik ve ayrıntılı geri bildirim almak için liderin katılımını önerdi. Sistematik bir geri bildirim mekanizması, çalışan memnuniyetini ve örgütsel güveni artırabilir. Sistematik geri bildirim, denetçilerin ve astların kurumsal gereksinimler ve çalışan gereksinimleriyle ilgili bilgileri paylaşmalarına olanak tanıyan resmi ve gayri resmi süreçlerden oluşur (Kamer ve Annen, 2010). Zor olsa da etkili bir performans değerlendirme yönetimi, çalışanlar ve denetçiler tarafından etik karar verme sürecini teşvik edebilir.

Takım performansı ve hatta kurumsal performans bile genellikle liderliğin etkinliğine bağlıdır (Hogan, Curpy ve Hogan, 1984). Liderlik etkinliğinin grup, takım veya örgütsel etkinlik açısından ölçülmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bunun nedeni, örgütsel bağlamda inşa edilen sosyal ilişkilerin, grup tarafından atfedilen ve yeniden yapılandırılan anlamlarla etkinlik ve liderlik algılarını etkileyebilmesidir. Ekip tarafından paylaşılan anlamlar,

kullanılan dile ve anlam oluşturma, yani kolektif bir anlam yaratma yoluyla gerçekleşen iletişime bağlıdır (Weick, Sutcliffe ve Obstfeld, 2005).

3.8.5. Motivasyon Faktörü

Herhangi bir organizasyonun başarılı olması için, çalışan davranışı, bu başarıya olumlu katkıda bulunan yönleri kanallara kanallara edilmelidir. Gerçekten de bir kuruluş, davranışlarını etkilemek için çalışanlarını manipüle edebilir, zorlayabilir ve hatta fiziksel olarak tehdit edebilir. Ancak, uzun vadede, bu yöntemler istenmeyen etkilere sahip olma eğilimindedir. Bu nedenle, kuruluşlar tipik olarak daha olumlu yöntemler kullanırlar. Bir çalışanın bakış açısından, istihdam ilişkisi tipik olarak ücret, yan haklar ve muhtemelen diğer yan haklar gibi belirli hakları beraberinde taşır. Buna karşılık, bir kuruluş çalışanlarından kuruluşa fayda sağlayacak şekilde davranmalarını bekler. Davranışları organizasyona fayda sağlamadığında, çalışanlardan davranışlarını değiştirmeleri beklenir (Shadan, 2011).

Bir firmanın işgücü, en kaliteli malları ve satış sonrası müşteri desteğini sağlama yeteneğine sahip olmalıdır. Bu koşullar, doğrudan kuruluş çalışanlarının becerileri, nitelikleri ve motivasyonları ile ilgilidir. İş performansı, bireyin iş yapma yeteneğine ve motivasyonuna bağlıdır. Seçim testleri, bir başvuru sahibinin işi gerçekleştirme yeteneğini, "yapabileceğini" doğru bir şekilde tahmin edebilir, ancak bireyin onu gerçekleştirmek için ne kadar motive olacağını, "yapacağını" göstermede başarısızdırlar. En başarılı çalışanların muhtemelen iki ortak noktası vardır: Kendilerini firmanın hedefleriyle özdeşleştirirler ve yüksek düzeyde motive olurlar (Wayne ve diğerleri, 2016).

Çalışanların motivasyonunu yönetmek, stratejileri, planları ve organizasyonel çabaları eyleme geçirmenin anahtarıdır. Motivasyon, bir kişinin bir hedefin peşinde koşmaya başlama veya devam etme arzusunun yoğunluğudur. Birey, iş ve çalışma ortamındaki çeşitli kaynaklardan gelen faktörler, bir kişinin çabalarını bir amaca yönelik uyandırır, sürdürür ve yönlendirir ve motivasyonu etkiler. Çünkü insanların kişisel hedefleri genellikle organizasyonun hedeflerinden farklıdır. Yöneticiler, çalışanları ortak kurumsal hedefler doğrultusunda çalışmaya motive etmelidir (Dessler, 2013).

3.9. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Birçok performans değerlendirme yöntemi ciddi şekilde eleştirilmiştir. Yaygın olarak bahsedilen sorunların çoğu, yöntemin doğasında yoktur, daha ziyade uygunsuz kullanımı yansıtır. Hiçbir uygulamanın eksiksiz veya mükemmel olması beklenemez. Fakat insanların yer aldığı bu süreçte birtakım duygular ve değer yargılarında bu süreci olumsuz

etkilemektedir. Performans değerlendirmesi, derecelendirme hataları olarak adlandırılan çok çeşitli yanlışlıklar ve onyargılara tabidir. Bu hatalar, değerlendiricinin gözlem, yargı ve bilgi işleme süreçlerinde meydana gelir ve değerlendirme sonuçlarını ciddi şekilde etkileyebilir. Bunlardan en sık olarak karşılaşılan tek ölçüt, müsamaha, hale etkisi, objektif olmama, ortalama eğilimi, orta eğilimi, onyargılı değerlendirmedir (Palmer, 1993).

Tek lt

İş tanımlarında çalışanların neler yapması gerektiği yazılır ve yönetici performans değerlendirmesini iş tanımında yazan tek bir ölçüte bakarak yapmasıdır. Bu tarz bir değerlendirmede yapılması gereken işler veya davranışlar değerlendirilmez (Mathis ve Jackson, 2005).

Müsamaha

Müsamaha gösterilmesi ya da değerlendirme enflasyonu olarak da adlandırılmaktadır. Yönetici performans değerlendirme yaparken çalışanın olması gerektiğinden daha fazla performansa sahip olduğunu değerlendirmesidir. Bu yaklaşımda çalışanların bu şekilde değerlendirilmesinin onları motive edeceği düşünülür. Müsamaha çalışanın hoşa gitmeyecek kısımlarını tartışmanın gerekli olduğunu gözden saklar (Palmer, 1993).

Hale Etkisi

Yöneticinin alışanı iyi olduğu bir alandaki mükemmelliğine bakarak değerlendirme yapar. Daha çok çalışanın güçlü olduğu kısımlara odaklanılarak seviyeleri dikkate alınmadan yapılan bir değerlendirmedir (Durai, 2010).

Objektif Olmama

Performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük problemlerinden biridir. İşin üzerinde anlaşılan amaç ve hedeflere bakılmaksızın kişilik, davranış ve başka kişisel konular ile değerlendirme yapılır. Dolayısı ile performans değerlendirmelerinin daha çok nesnel faktörler üzerinden değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Aswathappa, 2013).

Orta Eğilimi

Performans değerlendirmelerde herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerlendirme yapılmamış olunur. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme

alamadığı gibi düşük bir değerlendirmede alamaz. Yönetici çalışanlara yol göstermek veya olumsuz yorum yapmaktan kaçınır (Durai, 2010).

Ön Yargılı Değerlendirme

Objektif olamamada olduğu gibi kişinin değerlendirme yaparken kişisel veya başkaca sebeplerden kaynaklı önyargılarının değerlendirmeyi olumsuz olarak etkilemesidir. Doğru bir değerlendirme yapılabilmesi için önyargıları bir kenara bırakıp daha şeffaf ve ölçülebilir süreçler üzerinde ilerlemektir (Palmer, 1993).

3.10. İş Performansı Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Jankingthong ve Rurkkhum (2012) bir literatür incelemesi yaparak “İş performansını etkileyen faktörler” üzerine bir araştırma yapmışlardır. İncelemenin amacı mevcut çalışmaların gözden geçirilmesi yönünde olmuştur. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve işe bağlılığın görev ve bağlamsal performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, aynı şekilde dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012). Örgütsel adalet, organizasyonlardaki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını kişiden kişiye değişen uygulamalar değil şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır. Yönetimin adil davrandığını hisseden çalışanların motivasyon ve performanslarında artış olacaktır (Koçel, 2020). Doğan (2018) yılında Afyonkarahisar bölgesinde görev yapan 5 yıldızlı termal otellerde görev yapan çalışanlar üzerinde yaptığı “iş görenlerin adaletleri ile iş performansları arasındaki ilişki” incelemiştir. Çalışanların görev ve bağlamsal anlamda performanslarının artmasının, adalet algısının önemli bir rolü olduğunu dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet algısı arttıkça performanslarında arttığını tespit etmiştir. Örgütsel adaletin çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı, adalet olmayan yerlerde ise bağlılığın ve memnuniyetin düştüğü anlaşılmaktadır (Doğan, 2018).

Yıldız (2020) yılında hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının iş ortamlarında iş güvenliği uygulamalarının performans üzerine etkisi hakkında bir araştırma yapmıştır. İncelemelerde yönetimin taahhüdü, verilen güvenlik eğitimleri, güvenli iletişim kanalları ve geribildirim süreçlerinin doğru işletilmesinin hali hazırda riskli ortamlarda çalışan sağlık personellerinin performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkileri olduğunu tespit etmiştir (Yıldız, 2020). Yönetici insanları kullanarak onlara iş yaptıran ve yürüten kişidir. Bu bağlamda yönetim tarafından verilen sözlerin yerine getirilmesi ve gerekli planlamaların

yapılarak, yeterli kaynakların sağlanması performans üzerinde olumlu yada olumsuz etkilerinin olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2021).

Altaş ve Çekmeceli oğlu (2007) yılında “İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri” üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yapılmış olup, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kişilerin gönüllü olarak gösterdikleri davranışların örgütsel davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduklarını göstermişlerdir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2020). Örgütsel vatandaşlık, işletmeler ve çalışanlar için önemli bir unsur olup, çalışanların gönüllük esasına göre bir davranış göstererek görevi olmamasına rağmen ya da iş tanımında olmamasına rağmen işleri yaparak bir sorumluluk göstermesidir (Koçel, 2020).

Basit bir anlatımla stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. İnsanlar, en çok çalışma ortamlarında strese maruz kalır (Şimşek ve diğerleri, 2003). Çelik ve Turunç (2009) yılında iş stresi ve örgütsel sadakatin iş performansı üzerinde etkisi üzerine yaptıkları araştırmada çalışma ortamlarında yaşanan iş stresinin performansı arasında beklenenin aksine anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Bakıldığında iş ortamında yaşanan stresin performansı düşüreceğine dair bir beklentide vardır (Çelik ve Turunç, 2009). Diğer bir çalışmada ise örgüt ikliminin çalışan performansını olumlu etkilediği fakat iş stresinin performansı beklendiği gibi olumsuz etkilenmediği yaptıkları çalışmada vardır (Tortumlu ve Taş, 2019). Öz bozkurt ve Kırmızısaç (2019) yılında yaptıkları çalışmada “Stres oluşturan etmenlerin iş performansı üzerindeki etkisi” Mersin ilinde bulunan kuyumcuların sektör liderleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada performansı etkileyen unsurlardan, bireysel stres, örgütsel stres ve çevresel stres düzeylerinde bir inceleme yaparak performansın nasıl etkilendiği hususunda önemli bilgiler vermişlerdir. Özellikle kuyumculuk sektöründe hırsızlık ve benzeri olayların kişilerin kendilerini baskı altında hissetmeleri ve buna bağlı olarak yaşanan stresin farklı şekillerde etki edeceği vurgulanmıştır. Bu baskının beklenenin aksine olumlu etkilediği de yukarıdaki hırsızlık örneğinde olan stres ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan yapılan incelemede bireysel stres düzeylerinde performansta özellikle kazanç olgusunun stres yarattığı ve performansı etkilediği, Örgütsel anlamda ise güvenlik sağlık ve güvenin ise performansı olumsuz etkilediği, çevresel olarak ise yaşanan küresel olumsuzlukların döviz ve altın kurlarında yaşanan sağlıksız fiyatlamaların baskı altında bırakarak performanslarının düştüğünü göstermişlerdir (Özbozkurt ve Kırmızısaç, 2019).

Giri ve Kumar (2009) yılında Örgütsel İletişimin İş Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi Memnuniyet ve İş Performansı adı altında Hindistan’da çeşitli sektörlerden 380 çalışan üzerinde yapılan çalışmada örgütsel iletişimin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve çalışanların performansını etkilediğini ifade etmişlerdir. Organizasyonda görev yapanların iletişim davranışlarının performansa çok fazla şekilde bağlı olduğunu göstermişlerdir. Açık iletişim örgütsel iletişimde çok büyük bir rol oynadığı ve örgütsel iletişimin geliştirilmesi için gerekli özenin gösterilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Eğer iletişim açık ve şeffaf ise genel iş performansında çalışanlarında performansının iyileştirilebileceğini ifade etmiştir (Giri ve Kumar, 2010).

Ojo (2009) “Kurum Kültürünün Etki Değerlendirmesi Çalışan İş Performansı” üzerine Nijerya’da bankacılık sektöründe görev alan çalışanların kurum kültürün iş performansı üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada varılan sonuç: kurum kültürü her organizasyonda çok önemlidir ve çalışanın iş performansına olumlu etkisi vardır. Bunun yanında kurumsal kültür, örgütsel verimlilik düzeyini olumlu yönde etkilediğini, örgüt kültürü ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ojo, 2009).

Kâhya (2007) “İş özelliklerinin ve çalışmanın etkileri iş performansı koşulları” üzerine orta ölçekli bir metal firmasında 18 ekipte toplam 154 çalışan ile bir çalışma yapılmıştır. Sonuçlar, çalışan performansı ile hem iş derecesi hem de çevresel koşullar arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermiştir. Kötü işyeri koşulları (fiziksel çabalar, çevresel koşullar ve tehlikeler), organizasyon kuralları, kalite, iş arkadaşlarıyla görev problemleri, görevlere konsantre olma, yaratıcılık ve devamsızlıktan oluşan bir dizi konuda çalışan performansının düşmesine neden olmaktadır (Kahya, 2007).

Chang ve diğerleri (2014) çalışmalarında, ekip üyelerinin olumlu etkisini ve kişi-iş uyumunu ve iyi olma duygularının iş performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmaya, Tayvan'daki 10 hayat sigortası şirketinde görev yapan 212 görevli katılmış olup, çalışanların olumlu etkisinin hem kendilerini iyi hissetmelerini hem de kendilerini olumlu yönde etkileyerek performanslarının arttırdıklarını göstermiştir. Yöneticiler, öncelikle çalışanlarında bir iyilik duygusu uyandırmaya ve böylece iş performanslarını iyileştirmeye çalışmalı ve ayrıca genel olarak çalışanlarının mutluluğunu artırmaya çalışmalıdır. Kuruluşlar, çalışanların olumlu etki göstermelerini sağlayarak uyumu teşvik etmek için çeşitli yollar uygulamalıdır (Lin, Yu ve Yi, 2014).

Caillier (2010) Kamu Kurumlarında İş Performansını Etkileyen Faktörleri araştırmıştır. Sonuçlara bakıldığında rol belirsizliği çalışanların iş performansını olumsuz

etkilediğini diğerk taraftan kurumun misyonuna doğrudan katkıda bulunan çalışanlar daha yüksek performans gösterdiklerini tespit etmiştir. Ayrıca yeterli miktarda bütçe verildiğinde ve bütçeyi kurumlarının verimliliği için harcadıklarına inandıklarında performanslarının olumlu etkilendiğini göstermiştir (Caillier, 2010).

İspir ve arkadaşları (2020) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi” üzerine yapılan çalışmada Kahramanmaraş da bir kamu kurumunda çalışanların katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada performans değerlendirme, eğitim ve personel güçlendirmenin iş tatmini ve bireysel performansa etkilerine bakılmıştır. Sonuç olarak bireysel performansın performans değerlendirme süreçleri ile pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir (İspir ve Yeşil, 2020).

BÖLÜM 4

LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: SİVİL HAVACILIK YER HİZMETLERİ ÜZERİNE ALAN ÇALIŞMASI

Çalışma sivil havacılık sektöründe yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların liderlik tarzları ile performanslarının nasıl etkilendiği hakkında bilgi almak için tasarlanmıştır. Birinci bölümünde dönüştürücü liderlik, kapsayıcı liderlik ve iş performansı kavramları açıklanarak aralarındaki bağlantı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde ise Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen ve Gül ve Çakıcı (2021) tarafından Türkçeye çevrilen “kapsayıcı liderlik ölçeği” ile kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki ilişkisi, Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” ve Yavuz (2010) tarafından Türkçeye çevrilen dönüştürücü liderlik ile iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya yer verilmiştir.

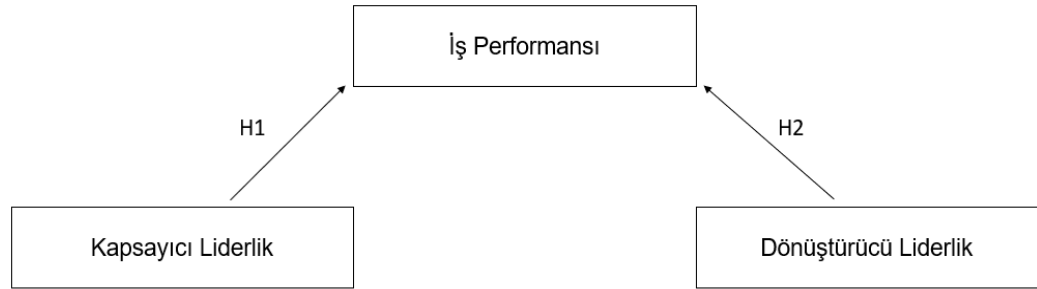
4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Değişim sadece doğal olarak gerçekleşmez. Öyle olsaydı, dünyanın liderlere ihtiyacı olmazdı. Değişimin gerçekleşmesi için yöneticilerin ekiplerini hangi eylemlerin en fazla etkiyi yaratacağı konusunda yönlendirmesi gerekir. Bir işletme içinde iyi liderler geliştirmek, büyüme ve sürdürülebilirlik için esastır. İleriye dönük net bir yol olmadığında her şey çözülmeye başlar ve bu nedenle her seviyedeki çalışanlar arasında liderlik becerileri geliştirmek gerekir. Liderlik belirlenen hedefler doğrultusunda iş birliği yapmak ve motive etmekle ilgilidir. Literatüre baktığımızda birçok liderlik tarzı bulunmaktadır. Stogdill'e (1974) göre, “Neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı” bulunmaktadır diye ifade etmiştir. Özellikle 1970 yıllardan sonra birçok liderlik stili çıkmıştır. Yapılan incelemelerde her liderlik tarzının kendi için birtakım etkilerinin olduğu görülmektedir. Hatta bazı liderlik tarzlarının etkisi üzerine fazla çalışmalar yapılmıştır. Bu duruma paralel olarak gelişen ve büyüyen şirketler etkili liderler bulmaya ya da etkili liderler yetiştirmek için büyük bütçeler ayırmaya başlamışlardır. Günümüzde genç kuşakların etkileri hızla hissedilmekle birlikte klasik yönetim anlayışlarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu çalışmamızda dönüştürücü liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin performanslarını yakında izleyerek kapasitelerini geliştirmeyi teşvik ederler, örgütsel hedeflere ulaşmada değişime devamlı ayak uydurarak ekiplerini de bu doğrultuda

yönlendirirler. Dönüştürücü liderler takipçileri arasında güven ve saygı temelli ilişkiler kurarlar. Kapsayıcı liderler ise organizasyon içinde belirlenen hedeflere ulaşmada astların yeni fikirlerine devamlı açıktırlar. Onları bu doğrultuda devamlı olarak desteklemektedirler. Yaşanan problemlerde kapsayıcı liderler devamlı ulaşılabilir olmakla beraber sorunların bireysel olarak değil iş birliği içinde çözümüne odaklanmaktadır. İşyerlerinde çeşitliği teşvik eden bir yaklaşıma sahiptirler.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarından olan dönüştürücü liderlik ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Dönüştürücü liderliğin, havalimanlarında görev yapan yer hizmetleri çalışanlarının iş performanslarında olumlu katkı sağlayacağı pozitif yönlü bir etkiye sahip olacağı varsayılmıştır. Aynı şekilde kapsayıcı liderliğin dinamik bir sektör olan havacılık sektöründe, yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların performanslarında da olumlu katkı sağlayacağı varsayılmıştır.

Bu nedenle dönüştürücü liderlik ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere bir model oluşturulmuştur.



Şekil 10. Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu alanda kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve performans değişkenlerinden yola çıkarak hipotezler ele alınacaktır.

4.2.1. Kapsayıcı Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Kapsayıcı liderlik, kapsayıcı bir iklim oluşturmak ve çeşitli çalışanları yönetmek için kritik bir liderlik tarzı olarak giderek daha fazla görülüyor. Liderliğin gelişmekte olan bir araştırma alanı olarak kapsayıcı liderlik, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından talep edilen yeni liderlik tarzını yansıtmaktadır (Randel ve diğerleri, 2018). Kapsayıcı liderlik

yapısı 2000'li yılların ortalarında akademik literatürde yer almaya başladı. İlk araştırmalar, kapsayıcı liderliğin bir çalışma gruplarında çeşitliliğin veya eşit olmayan statünün potansiyel olumsuz etkisini hafifletmeye yardımcı olan liderlik olarak tanımlandı (Nembhard ve Edmonson, 2006). Kapsayıcı liderler, her bireyin benzersizliğine değer vererek grup çeşitliliğinin olumlu etkilerini artırabilir, böylece özellikle tipik olarak dışlanan sosyal kategorilerin grup üyeleri arasında, problem çözme ve karar verme katılımını artırabilir. Kapsayıcı liderler ayrıca, tüm grup üyelerinin kendilerini ait hissettikleri bir alan yaratarak grup çeşitliliğinin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yardımcı olabilir, böylece algılanan statü farklılıklarını azaltır ve sosyal uyumu artırırlar (Randel ve Dean, 2016). Liderin kapsayıcılık sergilemesini çalışanlar iş tatmin düzeylerinde olumlu algılamakla beraber iş performanslarının pozitif yönde etkilenmesini sağlamaktadır (Carmeli ve diğerleri, 2010).

Kapsayıcı liderlik, başkalarının katkılarını davet eden ve takdir eden liderlerin belirli eylemleri olarak tanımlanabilir ve çalışanlarla etkileşimlerinde açıklık, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik gösteren liderlere atıfta bulunur (Carmeli ve diğerleri, 2010). Liderin çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarına dikkat etmesi, kapsayıcı liderlik için esastır (Hollander, 2009). Bu argüman Carmeli ve diğerleri tarafından desteklenmektedir. Kapsayıcı liderliğin, çalışanların liderlerin kendileri için uygun olduğunu hissedip hissetmediği, liderin çalışanların ihtiyaçlarına kulak verip vermediği ile ilgilidir. Kapsayıcı lider, bireylerin iş yerine getirdiği farklı bakış açılarına, yeteneklerine ve becerilerine değer veren ve saygı duyan liderlerdir (Workman, Stark, 2017).

2010'ların başlarından ortalarına kadar gerçekleşen kapsayıcı liderlik üzerine araştırmanın bir sonraki aşaması, kapsayıcı liderlikle ilişkili sonuçların kapsamını genişletti ve bu sonuçlar üzerindeki etkisinin çeşitli süreçleri ve sınır koşullarını belirledi. Önceki çalışmalara dayanarak, araştırmacılar kapsayıcı liderliğin çalışanların algılarını olumlu yönde etkilediğini ve iş performanslarını arttırmalarını teşvik ettiğini çalışmalarında göstermişlerdir. Bireyler, işlerine bağlılık ve tatmin hissetme biçimleri bakımından büyük ölçüde farklılık gösterebilir. Bu bağlılığı ve memnuniyeti artırabilecek faktörlerden biri de şu anda yargılamayan, farkındalık gibi davranan insanlardır (Appelbaum, Dow, Mazmanian, Jundt ve Appelbaum, 2016; Choi, Tran ve Park, 2015; Hirak, Peng, Carmeli ve Schaubroeck, 2012; Javed, Abdullah, Zaffar, Haque ve Rubab, 2019). Brown ve Ryan (2003) tarafından yapılan bir araştırma, deneyimlerin kalitesini artıran faaliyetlere açık fikirli dikkat nedeniyle, farkındalığın işe bağlılığı olumlu etkilediğini bulmuştur. Adanmış olmak, farkındalık, bir çalışanın deneyimlerinde daha fazla netlik ve parlaklık yaratır, örneğin bir faaliyete veya iş görevine olumlu bir şekilde dahil olmak (Brown ve Ryan, 2003). Langer ve Moldoveanu

(2000) bir çalışan faaliyetlere daha fazla dahil olduğunda farkındalığın, bireyleri yeni ve daha ilham verici faaliyetlerde mevcut faaliyetlerden daha fazla haberdar ederek bu bağlılığı teşvik edebileceğini bulmuşlardır. Bu yollar, bu faaliyetlere katılımı ve uyanıklığı artırarak başarılabılır (Langer ve Moldoveanu, 2000). Tondok ve Andarika (2004) tarafından yapılan bir araştırma, liderlik tarzının iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, çalışan devri çoğunlukla çalışma koşullarından memnuniyetsizlikten kaynaklanmaktadır, çünkü liderler çalışanları karar verme sürecine dahil etmemeleri için yetkilendirmemektedir. Liderler objektif ve çalışanlarına açık değildirler (Tondok ve Andarika, 2004).

Qi ve Liu kapsayıcı liderliğin çalışanın sesini duyurma davranışı ve ekip performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Oluşturulan model de Çin'deki altı şehirden oluşan 329 ekip üyesinde toplanan veriler doğrultusunda, kapsayıcı liderlik, bireysel düzeyde çalışanın sesini duyurma davranışıyla ve ekip düzeyinde ekip performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu, Önem veren etik iklimin, bireysel düzeyde kapsayıcı liderlik ile çalışanın sesini duyurma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gibi, kapsayıcı liderlik ile ekip düzeyindeki ekip performansı arasındaki ilişkiye de aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Takım liderleri çalışanlara kapsayıcı davranırlarsa, sözleri eylemlerle eşleştirirlerse, fikirlerini doğru bir şekilde ifade ederlerse, başkalarının görüşlerini dinlerlerse, çalışma yöntemlerini tutarlı bir şekilde geliştirirlerse ve çalışma yeteneklerini geliştirirlerse, kapsayıcı liderlik etik iklimi olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir (Qi ve Liu, 2017).

Tran ve Choi (2019) kapsayıcı liderliğin organizasyon üzerindeki etkileri vatandaşlık davranışı: Örgütsel adalet ve öğrenme kültürü aracı rolleri hakkında Vietnam'da bulunan 4 hizmet firmasında, anket yolu ile 268 çalışana yaptıkları çalışmada, Kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Tran ve Choi, 2019).

Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve görüşler ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Kapsayıcı liderlik yaklaşımı, çalışanların performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

4.2.2. Dönüştürücü Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Burns (1978), takipçilerinin değerlerini dönüştüren liderlerin bir tanımı olarak dönüştürücü liderlik kavramını öne sürdü. Ancak Bass (1985, 1990) daha sonra kapsamı, liderliği örgütsel ortamlara dahil edecek şekilde genişletti. O zamandan beri, dönüştürücü liderlik, işyeri normlarını değiştirmeye ve çalışanları kendi beklentilerinin ötesinde

performans göstermeye motive etmeye vurgu yapması nedeniyle en çok çalışılan liderlik tarzlarından biri haline geldi (Yukl, 2013). Dönüşümcü liderler, astlarının hedeflerini organizasyonun hedefleri ile aynı hizaya getirerek ve gelecek için ilham verici bir vizyon sunar (Bass ve Stogdill, 1981).

Adından da anlaşılacağı gibi dönüştürücü liderlik, insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun vadeli hedeflerle ilgilidir. Takipçilerin amaçlarını değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onlara tam bir insan gibi davranmayı içerir. Dönüşümcü liderlik, takipçileri genellikle kendilerinden beklenenden daha fazlasını başarmaya yönlendiren istisnai bir etki biçimini içerir (Northhouse, 2015).

Kapsayıcı bir yaklaşım olan dönüşümcü liderlik, takipçileri bire bir düzeyde etkilemeye yönelik çok özel girişimlerden, tüm organizasyonları ve hatta tüm kültürleri etkilemeye yönelik çok geniş girişimlere kadar çok çeşitli liderliği tanımlamak için kullanılabilir. Dönüşümcü lider, değişimi hızlandırmada çok önemli bir rol oynasa da, takipçiler ve liderler dönüşüm sürecinde ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır (Andersen, 2015).

Dönüşümsel beceri ve yeterliliklerin bir organizasyonun rekabet etmesi ve nihayetinde rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için kritik bir unsur olduğunu savunuluyor. Dönüşümcü liderlik, dört temel davranışsal alt boyutu kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. İdealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş değerlendirme (Avolio ve Bass, 2001). İdealleştirilmiş etki (karizma), liderler "vizyon ve misyon duygusu sağladığında, gurur aşıladığında, saygı ve güven kazandığında" ortaya çıkar.

İlham verici motivasyon, eylem yönelimi sergileme, sözlü iletişim yoluyla çalışanın güvenini oluşturmaya çalışma ve amaca yönelik inanç uyandırma gibi etkileme sürecine yönelik entelektüel olmayan, duygusal nitelikler olan liderlik davranışlarını ifade eder (Bednall, Rafferty, Shipton, Sanders ve Jackson, 2018). Bireyselleştirilmiş değerlendirme, koçluk, performansa rehberlik etme ve uygun şekilde zorlu görevler atama gibi takipçilere destek sağlamayı içerir. Entelektüel teşvik, takipçileri zorlukları yeni yollarla algılamaya ve bunlara yaklaşmaya motive etme çabalarını ifade eder (Yukl, 2013).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların ekstra rolleri için olumlu davranışları teşvik etmede daha etkili olan liderlik tarzlarından biridir (Yang, Chen, Zhao ve Hua, 2020). Dönüştürücü liderlik, bir ürünü ve iş yeniliğini teşvik etmek için organizasyonun stratejisinde, misyonunda, yapısında ve kültüründe değişiklikleri yönlendirerek, takipçiler ve

organizasyonlar için önemli bir değişiklik yaratabilir (Bass ve Riggio, 2006). Yenilenme ve dönüşüm talepleri ile karşı karşıya kalan bir organizasyonda dönüşümcü liderliğin üstün performansa yönlendirilebileceğine inanılmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yenilik ve yaratıcılığın gelişimi için elverişli iklimler yaratmaya çalışır. Fikir ayrılığı genellikle yaygın bir fenomen olarak görülür. Liderler, astlarını sahip oldukları sorunlara yeni fikirler ve yaratıcı çözümler üretmeye teşvik eder. Bu nedenle, astlar problem ve çözüm formüle etme süreçlerinde yüksek oranda dahil olurlar ve verimli hale getirilirler. Dönüşümcü bir lider tarafından gösterilen bireysel ilgi, liderlerin, astlarını beklentileri aşmaya motive etmek için güven ve saygı oluşturma yeteneğine sahip olmasının nedenlerinden biridir (Avolio ve Bass, 2001).

Liderliğe dönüştürücü yaklaşım, liderlik sürecinin birçok yönünü ve boyutunu kapsayan geniş tabanlı bir bakış açısıdır. Genel olarak, liderlerin organizasyonlarda önemli değişiklikleri nasıl başlatabileceklerini, geliştirebileceklerini ve gerçekleştirebileceklerini açıklar (Northhouse, 2015).

Dönüştürücü liderlerin bir vizyon yaratması yaygındır. Vizyon, bir organizasyondaki çeşitli bireylerin ve birimlerin ortak çıkarlarından ortaya çıkar. Vizyon, dönüşümcü liderlik için bir odak noktasıdır. Lidere ve organizasyona, organizasyonun nereye gittiğine dair kavramsal bir harita verir; örgütün kimliğini anlamlandırır ve netleştirir. Ayrıca vizyon, takipçilere organizasyon içinde bir kimlik duygusu ve ayrıca bir öz yeterlilik duygusu verir (Shamir, House ve Arthur, 1993).

Dönüştürücü liderler, takipçilerini güçlendirmek ve onları değişim içinde beslemek için çaba gösterirler. Bireylerin bilincini yükseltmeye ve başkaları için kendi çıkarlarını aşmaya çalışırlar. Örneğin, Jung, Chow ve Wu (2003) 32 Tayvanlı şirkette üst düzey liderlik üzerinde çalışmış ve dönüşümsel liderliğin doğrudan örgütsel yenilikle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dönüşümcü liderlik, çalışanların kendilerini özgür hissettikleri ve özgürce tartışmaya ve yeni şeyler denemeye teşvik edildiği bir kültür ortamı oluşturmaktadır (Jung, Chow ve Wu, 2003).

Warawu ve diğerleri (2020) Endonezya'daki özel okullarda görev yapan 642 öğretmen ile yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel yapının öğretmenlerin yenilikçilik kapasitesi üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. İnceleme sonucunda, dönüşümcü liderliğin, örgütsel öğrenme ve örgütsel yapının yenilik kapasitesi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Waruwu ve diğerleri, 2020).

Bozdoğan ve Aksoy (2020) devlet okullarında görev yapan 377 katılımcı ile “Dönüşümsel liderliğin iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi” üzerine yaptıkları çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların iş performansını ve iş tatmini pozitif yönlü olarak etkilediğini ifade etmişlerdir (Bozdogan ve Aksoy, 2020).

Koçak (2021) Erzincan ilinde 15 bankada görev yapan 161 beyaz yaka çalışanın “Dönüştürücü liderler çalışanların ses davranışlarını nasıl etkilerler? İşe yabancılaşmanın rolü” çalışmasında örgütlerde görev yapan çalışanların örgütsel sessizliğe etki eden unsurların tespit edilmesinin örgütsel performans açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda dönüştürücü liderliğe sahip çalışanların seslerini duyurma şanslarının daha fazla olduğunu tespit etmiştir (Koçak, 2021).

Akademisyenler yapılan çalışmalarda liderliği iş performansını artırmak için önemli bir itici faktör olarak gördüklerinden, liderliğin verimlilik üzerindeki etkisini anlamak önemlidir. Ampirik olarak, dönüşümcü liderliğin inançlar, tutumlar ve iş performansı ile doğrudan bağlantılı olduğu bulunmuştur (Zhu, Chew ve Spangler, 2005). Bass (1985) göre dönüşümcü liderlik, şirketin algılanan üretkenliği ile ilişkilidir ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bass, 1985).

Dönüştürücü liderlik, liderlik tarzları arasında en fazla çalışma yapılan yaklaşımlardan biridir. İş performansı, örgüt performansı, İş tatmini, örgütsel öğrenme, vatandaşlık davranışı, üretkenlik, çalışan devri, takım performansı, motivasyon, çalışan bağlılığı gibi birçok kavramla ilişkilendirildiği görülmüştür (Barbuto, 2005; Chebon ve diğerleri, 2019; Siangchokyoo, Klinger ve Campion, 2020).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve görüşler ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir

H2: Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, çalışanların performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Türkiye de Havalimanlarında bulunan yer hizmetleri şirketleri çalışanlarından oluşmaktadır. Havalimanları ülkemizde neredeyse tüm şehirlere yayılmış olmakla birlikte toplam aktif 59 havalimanı ve 3 yer hizmetleri şirketi bulunmaktadır. Yer hizmetleri şirketleri de bu havalimanlarında uçuş sayılarına göre personel bulundurmaktadır. Türkiye de aktif olarak çalışan havalimanlarında bulunan yer hizmeti kuruluşları küçük orta ve büyük ölçekli istasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Örnek vermek gerekir ise Erzincan istasyonunda 30 personel bulunabilirken,

Trabzon istasyonunda 180 personel bulunabilmektedir. Yer hizmet kuruluşları personel sayılarını ilgili havalimanına gelen uçak sayısı ile orantılı olmakla beraber bu sayılar değişebilmektedir. Çalışmada kullanılan anketler, ülkemizde faaliyet gösteren 7 bölgede küçük orta ve büyük ölçekte olan 17 havalimanında görev yapan yer hizmeti kuruluşları çalışanlarına gönderilmiştir. Anketlerin gönderildiği ilgili havalimanlarında yer hizmetlerinde görev yapan çalışan sayısı ortalama 800-1000 kişi aralığındadır. Bu bağlamda elektronik ortamda 298 kişiye anket gönderimi yapılmış, 222 kişi dönüş sağlamıştır. Bunlardan 9 tanesi eksik veri girişleri yapıldığından dolayı değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Sonuç olarak 213 anket değerlendirilebilir nitelikte bulunarak analize dahil edilmiştir.

4.4. Yöntem ve Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel bir yöntem kullanılmıştır. Nicel bir araştırma yöntemi kullanmanın amacı, nicel istatistikler üretmek veya nüfusun bazı yönleri hakkında sayısal açıklamalar elde etmektir. Her iki örnekleme de çevrimiçi anket kullanılarak veri toplanmıştır. Kapsayıcı liderlik, Dönüştürücü liderlik, iş performansı kavramları üzerine yapılmış yabancı ve yerli çalışmalar incelenmiş olup, hangi ölçüm araçlarının kullanılacağı araştırılmıştır. Yapılan ilk incelemelerde kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performans ölçeklerinin İngilizce versiyonları bulunmuştur. Daha sonra birçok çalışmada kullanılan Türkçe versiyonları bulunarak anketler hazırlanmıştır.

Araştırmada belirlenen liderlik tarzlarının iş performansı üzerine olan etkisini bulmak için dört bölüm 25 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Demografik Bilgiler

Kapsayıcı Liderlik Anketi

Dönüştürücü Liderlik Anketi

İş performansı anketi

Katılımcıların Demografik bilgilerinde” Cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı, unvan” gibi bireysel özelliklerini belirlemek için 5 maddeden oluşan sorular yönetilmiştir. Kapsayıcı liderlik 9, dönüştürücü liderlik 7, iş performansı ise 4 ifadeden oluşmaktadır. Anketleri oluşturulması hakkındaki bilgiler aşağıda verilmektedir.

4.4.1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Çalışmada Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) tarafından geliştirilen kapsayıcı liderlik ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek davranış ölçmek için kullanılan bir ölçektir. Tek

boyuttan meydana gelen ölçekte 9 adet soru bulunmaktadır. Türkçe uyarlaması Gül ve Çakıcı (2021) tarafından yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir (Gül ve Çakıcı, 2021). Ölçeği geliştiren uygulayıcılar Cronbach Alpha değerini 0,94 olarak tespit etmişlerdir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise 0,94 dür. Ölçek 5’ li likert tipinde olup, aşağıda verilen cevaplardan oluşmaktadır.

“Kesinlikle Katılmıyorum”

“Katılmıyorum”

“Kararsızım”

“Katılıyorum”

“Kesinlikle Katılıyorum”

4.4.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü liderliği ölçmek için ise Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” ve Yavuz (2010) tarafından Türkçeye çevrilen tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek yedi madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,91 dir. Ölçek 5’li likert tipinde olup, aşağıda verilen cevaplardan oluşmaktadır.

“Kesinlikle Katılmıyorum”

“Katılmıyorum”

“Kararsızım”

“Katılıyorum”

“Kesinlikle Katılıyorum”

4.4.3. İş Performansı Ölçeği

Araştırmada Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların performansları üzerindeki algılarını anlamayı amaçlamıştır. İlgili ölçek çalışanların iş performansını ölçmek için akademik çalışmalarda fazlaca kullanılan bir ölçektir. Ölçek 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçe’ ye uyarlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu tespit edilmiştir (Çöl, 2008). Türkçe literatürde ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,827 olarak bulunmuştur. Ölçek 5’li likert tipinde olup, aşağıda verilen cevaplardan oluşmaktadır.

“Kesinlikle Katılmıyorum”

“Katılmıyorum”

“Kararsızım”

“Katılıyorum”

“Kesinlikle Katılıyorum”

4.5. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS 26 ve Amos 26 programları kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirliğini test etme adına her biri için güvenirlik testi uygulanmıştır. Güvenirlik düzeylerini belirlemek için maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. İlgili ölçeklerin güvenirliği anlamak ve anlamlı bir sonuç çıkarmak adına kat sayı 0,70 alınmıştır. Güvenirliğin anlaşılması adına Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018).

$0 < R^2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R^2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R^2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R^2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte

Modelde araştırmacının öngördüğü modelin, toplanan veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığına karar vermek için çeşitli uyum indekslerinden yararlanılmaktadır. Bu çalışmada Kapsayıcı liderlik ve Dönüştürücü liderliğin performans arasındaki ilişkide yeterliliğini ortaya koymak için aşağıda verilen bilimselliği kanıtlanmış testlere tabi tutulmuştur (Ilhan ve Çetin, 2015).

Hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

Gözlenen ve beklenen frekansların uyumunu test etmek amacı ile CMIN/DF Ki-Kare uyum testi uygulanmıştır.

RMSEA yaklaşık hataların ortalama karekökü

NFI normlaştırılmış uyum testi

CFI karşılaştırmalı uyum testi

GFI iyilik uyum endeksi

IFI artımlı uyum endeksi

TLI Tucker-Lewis endeksi

Bir modelin uyumu yada anlamlılığının kabul edilebilir olduğunu kabul edebilmek için aşağıda verilen indeks değerleri içinde olması gereklidir (Sandalcı, 2020).

Tablo 7. Model için Baz Alınan Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı
CMIN/DF	$0 \leq x^2/df \leq 3$	$3 < x^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$

Bu aşamada örneklemden (213 çalışan) tarafından dolduran anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda birtakım analizler yapılacaktır;

Güvenirlilik Analizi

Doğrulamalı Faktör Analizi

Korelasyon Analizi

Mann Whitney-U Testi

Kruskal Wallis H- Testi

4.6. Bulgular ve Analiz

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen verilerden yola çıkarak demografik bilgiler, kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansı ölçeklerine yönelik belirlenen analizler yapılarak yorumları hakkında bilgiler verilmiştir.

4.6.1. Örneklem Ait Analizler ve Bulgular Normallik Testi

Normallik varsayımının değerlendirilmesi, çoğu istatistiksel prosedür için gereklidir. Verileri analiz etmek için bir parametrik istatistiksel test kullanmak önemlidir çünkü bunlar normalde verilerin normal dağıldığı varsayımı üzerinde çalışır. SPSS veri analiz programı ile bu normallik testi yapılarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sonuçları incelenmiştir. Güven aralığı %95 olan bu testin anlamlı olarak sonuçlanması verilerin anlamlı olarak dağılmadıklarını ifade etmektedir.

Shapiro ve Wilk (1965) testi başlangıçta 50'den küçük örneklem büyüklüğü için sınırlandırılmıştır. Bu test ya çarpıklık ya da basıklık ya da her ikisinden dolayı normallikten sapmaları tespit edebilen ilk testtir. Kolmogorov-Smirnov test hesaplayıcı, bir dağılımın genellikle bir örnek dağılımın normal bir dağılımın özellikleriyle eşleşip eşleşmediğini belirlemenize olanak tanıyan bir testtir (Mohd Razali ve Bee Wah, 2011). Hesaplama

yönetimi olarak çarpıklık ve basıklık hesaplamalarında her birinin kendi standart hata değerine bölünmesi ile elde edilen değer “Z” değeri olarak ifade edilmektedir. Literatürde bu değerler hakkında birtakım bilgiler verilmektedir. Normal tek değişkenli dağılımı kanıtlamak için asimetri ve basıklık için -2 ile +2 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak kabul edilir (Cevahir, 2020).

Tablo 8. Ölçeklere ait Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık			Basıklık			Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Hata Oranı	Z Değeri	İstatistik	Hata Oranı	Z Değeri	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
KL	-0,452	0,167	-2,7	-0,921	0,332	-2,77	0,167	, 000	0,876	, 000
DL	-1,011	0,167	-6,05	2,072	0,332	6,024	0,181	, 000	0,866	, 000
İP	-0,979	0,167	-5,86	0,782	0,332	2,35	0,200	, 000	0,847	, 000

Tablo incelendiğinde Z değerlerinin normal standartlar dışında olduğu, test sonuçlarının Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinde anlamlı oldukları görülmüştür. Bu bağlamda verilerin parametrik değil, nonparametrik testler ile analiz edilmesine karar verilmiştir.

4.6.2. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Yapılan anket çalışmasına ait demografik bilgiler (Cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem yılı ve unvan) tabloda özetlenmiştir.

Tablo 9. Demografik Bilgiler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	88	41,3
	Erkek	125	58,7
Yaş	25 ve Altı	64	30
	26-31	76	35,7
	32-37	57	26,8
	38 ve Üzeri	16	7,5
Medeni Durum	Evli	82	38,5
	Bekar	131	61,5
	4 Yıl ve Altı	81	38
Kıdem	5-9 Yıl	86	40,4
	10-14 Yıl	38	17,8
	15 yıl ve Üstü	8	3,8
	Ramp İşçi	94	44,1
Unvan	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	35,2
	Harekât Memuru	33	15,5
	İdari Memur	4	1,9
	Şef	7	3,3
TOPLAM		213	100

Tabloya göre katılımcıların cinsiyet dağılımında kadın katılımcılar (%41,3), erkek katılımcılar (%58,7) olduğu, erkeklerin kadınlardan (%17,4) fazla olduğu görülmektedir.

Tabloya göre katılımcıların yaş gruplarına göre oranları 26-31 arası (%35,7), 25 ve altı (%30), 32-37 yaş grubu (%26,8), 38 ve üzeri (%7,5) gerçekleşmiştir. Sonuçlara göre en fazla katılımcının 26-31 yaş grubunda olduğu, en az katılımcının ise 38 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Tabloya göre bekar katılımcıların (%61,5), evli katılımcıların ise (38,5) olduğu, bu dağılıma göre bekarların daha fazla olduğu görülmektedir.

Tabloya göre çalışmaya sürelerinin dağılımına göre 5-9 yıl arasında görev yapanların (%40,4), 4 yıl ve altı çalışanların (%38), 10-14 yıl çalışanların (%17,8), 15 yıl ve üstü ise (%3,8) dir. Bu dağılıma göre ankete katılım sağlayanların büyük çoğunluğunu 5-9 (%40,4) oluşturmaktadır.

Tabloya göre katılımcıların unvanlarına göre dağılımı ramp/işçi (%44,1), yolcu hizmetleri memuru (%35,2), harekât memuru (%15,5), şef (%3,3) idari memur (%1,9) olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğunu ramp/işçilerden oluştuğu, en azının ise idari memur unvanına sahip çalışanlarından oluştuğu görülmektedir.

4.6.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Çalışma da kullanılan kapsayıcı liderlik ölçeği için elde edilen veriler doğrultusunda güvenirlilik ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanacaktır. İlgili ölçek 9 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada kapsayıcı liderlik ölçeğine ait 9 maddeden oluşan sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda maddelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini analiz eden Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Genel olarak kabul edilen bir kural, 0,6-0,7 arasındaki α değerinin kabul edilebilir bir güvenirlilik düzeyine ve 0,8 veya daha büyük bir değerin çok iyi bir düzeye işaret etmesidir. Değişkenler arasında uygun bir faktöre ulaşmak için puan korelasyonun 0,30'dan büyük olması gerekmektedir (Hays, 1983) Ankette kullanılan sorular SPSS sisteminde K1-K2-K3-K4-K5-K6-K7-K8-K9 olarak adlandırılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 10. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
K1	4,53	0,537	36,03	14,117	0,700	0,930
K2	4,49	0,546	36,08	13,853	0,757	0,927
K3	4,47	0,611	36,09	13,516	0,744	0,928
K4	4,54	0,578	36,02	13,849	0,708	0,930
K5	4,53	0,554	36,03	13,673	0,793	0,925
K6	4,49	0,555	36,07	13,679	0,790	0,925
K7	4,53	0,554	36,04	13,725	0,778	0,926
K8	4,46	0,586	36,11	13,550	0,773	0,926
K9	4,52	0,595	36,04	13,550	0,758	0,927
Genel	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma		Varyans		Cronbach Alfa
	40,56	4,15		17,22		,935

Tablo ya ait bulgular incelendiğinde Cronbach alfa değerinin yüksek (,935) olduğu ve yüksek güven aralığında olduğunu göstermektedir. Ankette bulunan maddelerden herhangi biri çıkarıldığında ise tutarlılığın devam ettiği, önemli bir değişiklik olmayacağı da görülmektedir. Bu nedenle herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

4.6.4. Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kapsayıcı liderlik ölçeğindeki faktör yapısını tahmin etmek ve bunu madde puanlarından türetilen faktör yapısıyla karşılaştırmak, test maddelerinin içerik geçerliliğinin, tahmini doğrulamak teorisinin ve testin yapı geçerliliğini doğrulamak adına faktör analizi

yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olduğu ve anket içerisinden soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait K1-K2-K3-K4-K5-K6-K7-K8-K9 arasındaki uyum değerleri standardize edilmiş iyi uyum değerleri ile karşılaştırılması şekilde verilmiştir.

Tablo 11. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Aralığı	Uyum Modelin Değeri
CMIN/DF	$0 \leq x^2/df \leq 3$	$3 < x^2/df \leq 5$	1,624
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,54
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,911
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,941
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,948
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,914
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,943
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,921

4.6.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi

Yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik ölçeğine ait 7 maddeden oluşan sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda maddelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini analiz eden Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Genel olarak kabul edilen bir kural, 0,6-0,7 arasındaki α değerinin kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine ve 0,8 veya daha büyük bir değerin çok iyi bir düzeye işaret etmesidir. Değişkenler arasında uygun bir faktöre ulaşmak için puan korelasyonun 0,30'dan büyük olması gerekmektedir (Hays, 1983). Ankette kullanılan sorular SPSS sisteminde D1-D2-D3-D4-D5-D6-D7 olarak adlandırılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse	Madde Silinirse	Düzeltilmiş Toplam Puan	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach
			Ölçeğin Ortalaması	Ölçeğin Varyansı	Korelasyonu	Alfa Katsayısı
D1	4,42	0,693	26,77	10,124	0,620	0,900
D2	4,45	0,654	26,73	9,961	0,714	0,889
D3	4,46	0,618	26,72	10,109	0,725	0,888
D4	4,45	0,696	26,73	9,621	0,749	0,885
D5	4,44	0,653	26,75	9,803	0,760	0,883
D6	4,50	0,619	26,69	10,113	0,722	0,888
D7	4,46	0,655	26,72	9,977	0,709	0,889
Genel	Aritmetik	Standart				Cronbach
	Ortalama	Sapma			Varyans	Alfa ,903
	31,18	3,652			13,33	

Tablo ya ait bulgular incelendiğinde Cronbach alfa değerinin yüksek (0,903) olduğu, toplam puan korelasyonun 30'dan yüksek olduğu ve güven aralığında olduğunu göstermektedir. Ankette bulunan maddelerden herhangi biri çıkarıldığında ise tutarlılığın devam ettiği, önemli bir değişiklik olmayacağı da görülmektedir. Bu nedenle herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

4.6.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki faktör yapısını tahmin etmek ve bunu madde puanlarından türetilen faktör yapısıyla karşılaştırmak, test maddelerinin içerik geçerliliğinin, tahmini doğrulamak teorisinin ve testin yapı geçerliliğini doğrulamak adına faktör analizi

yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olduğu ve anket içerisinden soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait D1-D2-D3-D4-D5-D6-D7-K8 arasındaki uyum değerleri standardize edilmiş iyi uyum değerleri ile karşılaştırılması tablo da verilmiştir.

Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Aralığı	Uyum Modelin Değeri
CMIN/DF	$0 \leq x^2/df \leq 3$	$3 < x^2/df \leq 5$	2,66
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,79
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,955
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,971
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,941
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,885
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,972
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,955

4.6.7. İş Performansı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Çalışmanın bu aşamasında İş performansına ait güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak ölçekler test edilecektir. Yapılan çalışmada iş performansı ölçeğine ait 4 maddeden oluşan sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda maddelerin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini analiz eden Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Genel olarak kabul edilen bir kural, 0,6-0,7 arasındaki α değerinin kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine ve 0,8 veya daha büyük bir değer çok iyi bir düzeye işaret etmesidir. Ankette kullanılan sorular SPSS sisteminde P1-P2-P3-P4 olarak adlandırılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 14. İş Performansı Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Sinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Ölçeğin Korelasyonu	Madde silinirse Cronbach Alfa Katsayısı
P1	4,50	0,596	13,45	2,815	0,657	0,831
P2	4,54	0,602	13,41	2,696	0,720	0,806
P3	4,42	0,679	13,53	2,439	0,746	0,794
P4	4,49	0,656	13,46	2,627	0,671	0,827
Genel	Aritmetik Ortalama 17,95	Standart Sapma 2,11		Varyans 4,48		Cronbach Alfa 0,855

Tablo ya ait bulgular incelendiğinde Cronbach alfa değerinin yüksek (0,85,5) olduğu, toplam puan korelasyonun 30'dan yüksek olduğu ve güven aralığında olduğunu göstermektedir. Ankette bulunan maddelerden herhangi biri çıkarıldığında ise tutarlılığın devam ettiği, önemli bir değişiklik olmayacağı da görülmektedir. Bu nedenle herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

4.6.8. İş Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş performansı ölçeğindeki faktör yapısını tahmin etmek ve bunu madde puanlarından türetilen faktör yapısıyla karşılaştırmak, test maddelerinin içerik geçerliliğinin, tahmini doğrulamak teorisinin ve testin yapı geçerliliğini doğrulamak adına faktör analizi yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olduğu ve anket içerisinde soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmüştür. Ölçeğe ait D1-D2-D3-D4-D5-D6-D7-K8 arasındaki uyum değerleri standardize edilmiş iyi uyum değerleri ile karşılaştırılması tablo da verilmiştir.

Tablo 15. İş Performans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Aralığı	Uyum Modelin Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq x^2/df \leq 3$	$3 < x^2/df \leq 5$	1,57
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,52
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,992
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,997
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,993
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,963
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,997
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI < 0,95$	0,991

4.6.9. Hipotezlerin Testi

Araştırmada kapsayıcı liderlik iş performansı, dönüştürücü liderlik iş performansı arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü bulmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, sayısal olarak ölçülen iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin gücünü incelemek için kullanılan bir istatistiksel değerlendirme yöntemidir. Bu özel analiz türü, değişkenler arasında olası bağlantılar olup olmadığını belirlemek istenildiğinde kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı, açıklanan varyans açıklanamayan varyans oranı olarak tanımlanır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçüsü olup incelenen değişkenlerin birimlerinden bağımsızdır ve $-1 \leq r \leq 1$ arasındadır. Yani 5 ya da -5 olamaz. Korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması değişkenler arasında zayıf ilişkinin varlığını gösterir. Değişkenler birlikte artıyor veya azalıyorsa pozitif yönde, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyorsa ise negatif yönde bir ilişki vardır. 0,00 ile 0,30 arası düşük ilişki, 0,30 ile 0,70, orta seviye ilişki, 0,70 ile 1,00 yüksek seviye ilişki olduğu ifade edilmektedir (Senthilnathan, 2019).

Tablo 16. Kapsayıcı ve Dönüştürücü Liderliğin İş Performansı Arasındaki İlişki

Sıra No	Değişkenler	Katılımcı Sayısı (n)	Ortalama (M)	Standart Sapma (SD)	1	2
1	Dönüştürücü Liderlik	213	4,54	0,521	0,535** (p=0,000)	
2	Kapsayıcı Liderlik	213	4,5	0,461		0,589** (p=0,000)

**p<0,01

Tabloda verilen Spearman korelasyon analizine göre dönüştürücü liderliğin iş performansı arasındaki ilişki İyi düzeyde ve pozitif yönde ($r=,535$; $p<,05$) anlamlı bir ilişkili olduğu görülmektedir. Bu duruma yöneticiler dönüştürücü liderlik yaklaşımları sergilediklerinde çalışanların iş performanslarında artış gözlemlenebileceği yorumlanabilir.

Tabloda verilen Spearman korelasyon analizine göre kapsayıcı liderliğin iş performansı arasındaki ilişki İyi düzeyde ve pozitif yönde ($r=,589$; $p<,05$) anlamlı bir ilişkili olduğu görülmektedir. Bu duruma yöneticiler kapsayıcı liderlik yaklaşımları sergilediklerinde çalışanların iş performanslarında artış gözlemlenebileceği yorumlanabilir.

4.6.10. Demografik Değişkenlere Ait Analiz ve Bulgular

Yapılan çalışmanın bu aşamasında ankete katılım sağlayan yer hizmetleri çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve unvan gibi detayların kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansı düzeyleri bakımından farklılıkları incelenmiştir. Daha önce yapılan normallik testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermemesi nedeni ile nonparametrik testler yapılmasına karar verilmişti. Bu bağlamda ilgili testleri yapabilmek için T testi yerine alternatif olan Mann-Whitney U testi, One Way ANOVA testi yerine ise alternatif olarak kullanılan Kruskal H-Testi uygulanacaktır. Mann-Whitney U testi, bağımlı değişken sıralı veya sürekli olduğunda, ancak normal dağılmadığında iki bağımsız grup arasındaki farkları karşılaştırmak için kullanılır. Kruskal H-Testi, Bir bağımsız değişkenin iki veya daha fazla grubu arasında sürekli veya sıralı bir bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir testtir (Karagöz, 2010).

Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılıklar

Bu bölümde Sivil havacılık yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların kapsayıcı liderlik (KL), dönüştürücü liderlik (DL) ve iş performansı (İP) seviyelerini cinsiyet açısından belirlemek adına Mann-Whitney U testi uygulanarak tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 17. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U testi

Değişken	Kategori	N	S. O	S. T	U	P
KL	KADIN	88	114,74	10097,5	4818,5	, 116
	ERKEK	125	101,55	12693,5		
DL	KADIN	88	115,94	10202,5	4713,5	, 070
	ERKEK	125	100,71	12588,5		
İP	KADIN	88	108,16	9518	5398	, 812
	ERKEK	125	106,18	13273		

* $p < 0,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo ya göre Kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansının cinsiyet açısından değerlendirmeleri sonucunda; kapsayıcı liderlik ($p=,116$), dönüştürücü liderlik ($p=,070$), iş performansı ($p=,812$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p < 0,05$)

Yaş Değişkeni Açısından Farklılıklar

Bu bölümde Sivil havacılık yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların kapsayıcı liderlik (KL), dönüştürücü liderlik (DL) ve iş performansı (İP) yaş açısından seviyelerini belirlemek adına Kruskal Wallis H Testi uygulanarak tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 18. Yaş Açısından Kruskal Wallis H Testi

Değişken	Yaş	N	S. O	H	P
KL	25 ve Altı	64	113,23	1,048	, 790
	26-31	76	105,26		
	32-37	57	102,63		
	38 ve Üzeri	16	105,94		
DL	25 ve Altı	64	107,81	0,41	, 998
	26-31	76	107,31		
	32-37	57	105,68		
	38 ve Üzeri	16	106,97		
İP	25 ve Altı	64	110,35	0,85	, 837
	26-31	76	105,07		
	32-37	57	108,82		
	38 ve Üzeri	16	96,28		

* $p < 0,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo ya göre Kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansının cinsiyet açısından değerlendirmeleri sonucunda; kapsayıcı liderlik ($p = ,790$), dönüştürücü liderlik ($p = ,998$), iş performansı ($p = ,837$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p < 0,05$)

Medeni Durum Açısından Farklılıklar

Bu bölümde Sivil havacılık yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların kapsayıcı liderlik (KL), dönüştürücü liderlik (DL) ve iş performansı (İP) medeni durum açısından seviyelerini belirlemek adına Mann-Whitney U testi uygulanarak tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 19. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi

Değişken	Kategori	N	S. O	S. T	U	P
KL	EVLİ	82	110,22	9038	5107	, 538
	BEKAR	131	104,98	13753		
DL	EVLİ	82	114,44	9384	4761	, 155
	BEKAR	131	102,34	13407		
İP	EVLİ	82	110,79	9084,5	5060,5	, 464
	BEKAR	131	104,63	13706,5		

* $p < 0,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo ya göre Kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansının cinsiyet açısından değerlendirmeleri sonucunda; kapsayıcı liderlik ($p=,538$), dönüştürücü liderlik ($p=,155$), iş performansı ($p=,464$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p<0,05$)

Kıdem Değişkeni Farklılıkları

Bu bölümde Sivil havacılık yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların kapsayıcı liderlik (KL), dönüştürücü liderlik (DL) ve iş performansı (İP) kıdem açısından seviyelerini belirlemek adına Kruskal Wallis H Testi uygulanarak tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 20. Kıdem Açısından Kruskal Wallis H Testi

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	S. O	H	P
KL	4 Yıl ve Altı	81	95,83	4,51	, 211
	5-9 Yıl	86	114,08		
	10-14 Yıl	38	114,17		
	15 Yıl ve Üstü	8	110,00		
DL	4 Yıl ve Altı	81	96,27	4,27	, 234
	5-9 Yıl	86	112,70		
	10-14 Yıl	38	116,51		
	15 Yıl ve Üstü	8	109,19		
İP	4 Yıl ve Altı	81	101,70	1,58	, 663
	5-9 Yıl	86	11,63		
	10-14 Yıl	38	110,29		
	15 Yıl ve Üstü	8	95,25		

* $p<0,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo ya göre Kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansının cinsiyet açısından değerlendirmeleri sonucunda; kapsayıcı liderlik ($p=,211$), dönüştürücü liderlik ($p=,234$), iş performansı ($p=,663$) anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p<0,05$)

Unvan Değişkeni Farklılıkları

Unvan açısından Sivil havacılık yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların kapsayıcı liderlik (KL), dönüştürücü liderlik (DL) ve iş performansı (İP) seviyelerini belirlemek adına Kruskal Wallis H Testi uygulanarak tablo da paylaşılmıştır.

Tablo 21. Unvan Açısından Kruskal Wallis H Testi

DEĞİŞKEN	UNVAN	N	S. O	H	P
KL	Ramp/İşçi	94	116,55	10,044	, 040
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	93,35		
	Harekât Memuru	33	113,17		
	İdari Memur	4	144,13		
	Şef	7	74,79		
DL	Ramp/İşçi	94	118,60	12,26	, 016
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	91,05		
	Harekât Memuru	33	116,53		
	İdari Memur	4	119,25		
	Şef	7	70,29		
İP	Ramp/İşçi	94	116,22	9,58	, 048
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	96,01		
	Harekât Memuru	33	117,27		
	İdari Memur	4	79,38		
	Şef	7	68,21		

* $p < 0,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo ya göre Kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansının cinsiyet açısından değerlendirmeleri sonucunda; kapsayıcı liderlik ($p=,040$) anlamlı olduğu, dönüştürücü liderlik ($p=,016$) anlamlı olduğu, iş performansı ($p=,048$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($p < 0,05$) Bu bağlamda anlamlı çıkan sonuçlara göre kapsayıcı liderliğin, dönüştürücü liderliğin ve iş performansının hangi unvanlar arasında farklılık oluşturduğuna dair ikili karşılaştırmalarda kullanılan analiz yöntemi olan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda ilgili verilen tablo da gösterilmiştir.

Tablo 22. KL Açısından Unvan Grupları Arasındaki Mann-Whitney U Testi

DEĞİŞKEN	UNVAN	N	S. O	P
KL	Ramp/İşçi	94	93,05	, 014
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	74,91	
	Ramp/İşçi	94	64,70	, 712
	Harekât Memuru	33	62,02	
	Ramp/İşçi	94	48,93	, 351
	İdari Memur	4	63,00	
	Ramp/İşçi	94	52,37	, 076
	Şef	7	32,57	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	51,18	, 092
	Harekât Memuru	33	62,05	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	39,15	, 161
	İdari Memur	4	56,00	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	42,11	, 438
	Şef	7	34,93	
	Harekât Memuru	33	18,32	, 283
	İdari Memur	4	24,63	
	Harekât Memuru	33	21,79	, 137
	Şef	7	14,43	
	İdari Memur	4	8	, 164
	Şef	7	4,86	

* $p < 0,05$ olursa gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların unvan bazlı değerlendirmesinde kapsayıcı liderlik algılarında farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan Mann Whitney U analiz sonucunda, $p = 0,014 < 0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda Ramp/İşçi ve Yolcu hizmetleri memuru unvanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kapsayıcı liderlik özelliği gösteren liderlere karşı, ramp/İşçi çalışanların algılarında daha fazla önem gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer gruplar arasında unvan bazlı değerlendirmede anlamlı bir fark olmadığı, Ram/işçi olarak görev yapan çalışanların diğer unvanlara göre kapsayıcı liderlik algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 23. DL Açısından Unvan Grupları Arasındaki Mann-Whitney U Testi

DEĞİŞKEN	UNVAN	N	S. O	P
DL	Ramp/İşçi	94	94,55	, 004
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	73,03	
	Ramp/İşçi	94	64,46	, 809
	Harekât Memuru	33	62,70	
	Ramp/İşçi	94	49,49	, 993
	İdari Memur	4	49,75	
	Ramp/İşçi	94	52,60	, 039
	Şef	7	29,50	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	50,41	, 038
	Harekât Memuru	33	63,79	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	39,47	, 392
	İdari Memur	4	50,00	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	42,13	, 422
	Şef	7	34,71	
	Harekât Memuru	33	18,98	, 981
	İdari Memur	4	19,13	
	Harekât Memuru	33	22,06	, 691
	Şef	7	13,14	
	İdari Memur	4	7,88	, 164
	Şef	7	4,93	

Yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların unvan bazlı değerlendirmesinde dönüştürücü liderlik algılarında farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan Mann Whitney U analiz sonucunda, Ramp/İşçi Yolcu Hizmetleri unvanı $p=0,14<0,05$, ramp/işçi şef $p=0,039<0,05$, yolcu hizmetleri memuru harekât Memuru $p=0,038<0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda ramp/işçilerin yolcu hizmetleri memurlarına göre kapsayıcı liderlik algılarının daha fazla olduğu, ramp/işçilerin şeflere göre dönüştürücü liderlik algılarının daha fazla olduğu, yolcu hizmetleri memurlarının ise harekât memurlarına göre dönüştürücü liderlik algılarının daha fazla olduğu unvan bazlı değerlendirme sonuçlarına göre söylenebilir.

Tablo 24. İP Açısından Unvan Grupları Arasındaki Mann-Whitney U Testi

DEĞİŞKEN	UNVAN	N	S. O	P
İP	Ramp/İşçi	94	92,04	, 030
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	76,18	
	Ramp/İşçi	94	63,99	, 998
	Harekât Memuru	33	64,02	
	Ramp/İşçi	94	50,15	, 290
	İdari Memur	4	34,25	
	Ramp/İşçi	94	52,54	, 042
	Şef	7	30,29	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	51,02	, 075
	Harekât Memuru	33	62,41	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	4,35	, 567
	İdari Memur	4	33,38	
	Yolcu Hizmetleri Memuru	75	42,46	, 222
	Şef	7	32,31	
	Harekât Memuru	33	19,71	, 262
	İdari Memur	4	13,13	
	Harekât Memuru	33	22,14	, 053
	Şef	7	12,79	
	İdari Memur	4	6,13	, 927
	Şef	7	5,93	

Yer hizmetlerinde görev yapan çalışanların unvan bazlı değerlendirmesinde dönüştürücü liderlik algılarında farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan Mann Whitney U analiz sonucunda, Ramp/İşçi Yolcu Hizmetleri unvanı $p=0,030<0,05$, ramp/işçi şef $p=0,042<0,05$, olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda ramp/işçilerin yolcu hizmetleri memurlarına göre iş performanslarının daha fazla olduğu, ramp/işçilerin şeflere göre iş performanslarının daha fazla olduğu söylenebilir.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan bu araştırmada, Liderlik tarzlarından kapsayıcı ve dönüştürücü liderliğin iş performansını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu bağlamda liderlik tarzları ve iş performansı ile ilgili kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırma grubunu Türkiye de Havalimanlarında yer hizmetleri şirketlerinde çalışan 213 kişi oluşturmuştur. Araştırma verilerini toplama adına daha önceki çalışmalarda kullanılan; Kapsayıcı Liderlik Ölçeği, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği olarak üç kısımdan meydana gelen ölçekler oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada verilerin analizi SPSS 26.0 İstatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde ilk olarak yer hizmetlerinde çalışanların bireysel özellikleri frekans ve yüzde istatistikleri ile incelenmiştir. Daha sonra Kapsayıcı liderlik ölçeği, Dönüştürücü liderlik ölçeği, İş performansı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Kolmogorov-Smirnov Z (çarpıklık ve basıklık) sunulmuştur. Bu aşamada verilerin ilgili testler sonucunda normal dağılım göstermedikleri için nonparametrik testler ile ilerlenmiş olup, spearman yöntemi ile araştırma hipotezleri korelasyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik seviyelerini belirlemek adına Cronbach Alfa analizi, ölçeklerin faktör yapısını belirlemek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Katılımcıların bireysel özelliklerine göre kapsayıcı ve dönüştürücü liderlik, iş performansı uygulamalarına yönelik algı düzeyleri Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri ile incelenmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar;

Araştırmaya katılan yer hizmetleri çalışanlarının %58,7 erkek çalışanlardan meydana gelmekte olup, %35,7 ile çoğunluğu 26-31 yaş dilimi arasındandır. Yer hizmetleri çalışanlarının %61,5 bekar ve %40,4 5-9 yıl çalışandan oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların %44,1 ramp/işçi unvanına sahiptir.

Yapılan analizlerde iş performansı, kapsayıcı ve dönüştürücü liderliğin güvenirlik seviyelerini belirlemek amacı ile Cronbach alfa katsayıları belirlenmiştir. Cronbach Alfa değerleri, kapsayıcı liderlik ölçeği: ,935, dönüştürücü liderlik ölçeği: ,903, iş performansı ölçeği: ,855 olarak bulunmuş ve güvenirlilik seviyelerinin yüksek gerçekleştiği görülmüştür. Hemen sonrasında ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi adına doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş

performansının tek faktörlü yapıya uydukları ve iyi uyum değerleri arasında oldukları tespit edilmiştir.

Kapsayıcı liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamak adına yapılan korelasyon analizinde ($r=0,535^{**}$ $p=0,000$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, Dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide ise ($r=0,535^{**}$ $p=0,000$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Her iki analizde çıkan sonuçlar iyi uyum değerleri arasındadır. Bu durum Hipotez 1 de belirtilen “kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır” savını doğruladığı aynı şekilde hipotez 2 de belirtilen dönüştürücü liderliğin “iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır” savını doğruladığını söyleyebiliriz.

Yapılan analizler sonucunda yöneticiler, kapsayıcı liderlik yaklaşımı sergilediklerinde iş performansı ve kapsayıcı liderlik arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu analiz, daha önce yapılan çalışmalarla da (Gong, Liu, Rong ve Fu, 2021) örtüşmektedir. Bu durumda bu liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticiler, çalışanların performanslarının artmasında olumlu bir rol oynayacağı söylenebilir. Aynı şekilde yöneticiler, dönüştürücü liderlik yaklaşımı sergilediklerinde iş performansı ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu analiz daha önce yapılan çalışmalarla (Chebon ve diğerleri, 2019; Koçak, 2021) örtüşmektedir.

Demografik özelliklere yapılan Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis H analizler sonucunda, değişkenlerin kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkilerine bakılmış olup, cinsiyet (KL; $p=0,116$, DL; $p=0,070$, İP; $p=0,812$, $p<0,05$), yaş grubu (KL; $p=0,790$, DL; $p=0,998$, İP; $p=0,8137$, $p<0,05$), medeni durum (KL; $p=0,7538$, DL; $p=0,155$, İP; $p=0,464$, $p<0,05$) ve yaş grubunun (KL; $p=0,211$, DL; $p=0,234$, İP; $p=0,663$, $p<0,05$) istatistiksel olarak bir ilişkilerinin olmadığı söylenebilir.

Aynı şekilde yapılan analizlerde Unvan açısından kapsayıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkilerine bakılmış olup, (KL; $p=0,040$, DL; $p=0,016$, İP; $p=0,048$, $p<0,05$) anlamlı bir sonuç olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ilgili unvanlar arasında analizlere devam edilerek hangi unvanların arasında ilişki olduğuna bakılmıştır. Bu bağlamda ramp/işçi unvanları arasında yapılan analizde, ramp/işçilerin yolcu hizmetleri memurlarına göre kapsayıcı liderlik ve dönüştürücü liderlik algılarının daha yüksek olduğu ve iş performanslarının olumlu etkilenmesi ile daha fazla ilişkisinin olduğu, ramp/işçilerin şef, yolcu hizmetleri memurlarının ise hareket memurlularına göre dönüştürücü liderlik algılarının daha yüksek olduğu ve iş performanslarının olumlu etkilenmesi ile daha fazla ilişkisinin olduğu, iş performansında ise ramp/işçilerin, hem yolcu

hizmetleri memurlarına hem de şef olarak çalışanlara karşı liderlik algılarının daha yüksek olduğu ve iş performanslarının olumlu etkilenmesi ile daha fazla ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Organizasyon merdiveninin her basamağında yer alan liderler, işletmenin genel başarısının ayrılmaz bir parçasıdır. Liderlik, yaratmak ve planlamak, kaynakları güvenceye almak ve hataları araştırıp iyileştirmek anlamına gelir. Liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak için insanları birlikte çalışmaya ve kendileriyle ve bazı durumlarda diğer ekiplerle iş birliği yapmaya motive etmekle ilgilidir. Büyük liderler insanların büyümesine yardımcı olur. Bildiklerini isteyerek paylaşırlar ve birlikte çalıştıkları insanlar (veya onlar için çalışan insanlar) için öğrenme fırsatları ararlar. Ekibi oluştururlar ve bu ekip içinde güçlü ilişkiler, uyum ve iş birliğini teşvik ederler. En zayıf halkayı bilirler ve o zayıf halkayı güçlendirmek için çalışırlar. Bu çalışmada Havacılık sektöründe yer alan yer hizmetleri çalışanlarının geliştirmekte olan sektöre katkı sağlamak adına performanslarının nasıl arttırılacağı üzerine bir çalışma yapıldı. Bu bağlamda liderlik yaklaşımlarından olan kapsayıcı ve dönüştürücü liderliğin çalışanların performanslarını olumlu etkilediği tespit edildi. Burada verilen en temel mesaj yöneticilerin liderlik vasıfları sergileyerek kapsayıcı ve dönüştürücü lider olmak için çalışmaları gerektiğidir. Günümüz çeşitliliği, misyona hazır olma, güven inşa etme, ilişkileri güçlendirme, yetenek geliştirme ve yüksek performanslı ekip üyeleri ve liderler yaratma ile ilgilidir.

Dönüştürücü liderlik, lideri çalışanlarına yaklaştırır, çalışanların ihtiyaçlarını, tercih ettikleri çalışma şeklini, performanslarını engelleyen faktörleri ve otoriter liderlik tarzlarının bir liderin keşfetmesine izin vermeyeceği birçok ayrıntıyı öğrenmelerini sağlar. Yakın bir iş birliği içinde, bir lider ve çalışanlar değişikliklere uyum sağlayabilir ve performansı artırabilir. Dönüşümcü liderler, çalışanları stratejik değişim sürecine katılmaya ve yeteneklerinin tamamını sergilemeye teşvik eder (Kaifi, Nafei, Khanfar ve Kaifi, 2012). Günümüzde çok sayıda kuruluş güçlü liderlerin yanı sıra çeşitlilik ve kapsayıcılığın faydaları hakkında da bilgi sahibidir. Bu nedenle, bu bilgiler işverenlerin günümüzün ekonomik dünyasında büyük bir rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmak için ancak buna uygun şekilde uygulandığında kullanılmıştır. Bundan böyle, kapsayıcı liderler, iş birliği yaparak ve organizasyonlarda farklı bir düşünce biçimini dahil ederek şirket ve çalışanların endişelerini azaltmada hayati rol oynayabilir.

Bu araştırma ile kapsayıcı ve dönüştürücü liderliğin performans üzerindeki ilişkisi incelenmiştir. Diğer yapılan tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Çalışmada toplanan veriler kesitsel çalışma yolu ile tek zamanda

toplanması ve buna bağı olarak anketlere cevap verenlerin o andaki algılarının veya psikolojik durumlarında elde veriler olmasının yöntem varyans hatasının olma olasılığıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı veri toplama yöntemleri veya farklı zamanlarda toplanacak veriler ile yöntem varyansı sorunu çözülebilir. Araştırmada ikinci bir kısıt ise yer hizmetlerinde çalışanların sadece istasyon bazında görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmasıdır. Gelecekte bölge müdürlükleri ve genel müdürlüklerde görev yapan çalışanların da araştırmaya dahil edilmesidir. Üçüncü kısıt araştırmada sadece kapsayıcı ve dönüştürücü liderlik tarzları ele alınmıştır. Gelecekte değişen koşullar neticesinde (teknoloji ve kuşaklar) yeni liderlik tarzlarının da modellenerek kendi aralarında karşılaştırma yapılabilir.



KAYNAKLAR

- Adapa, S. ve Sheridan, A. (2018). *Inclusive Leadership. Palgrave Studies in Leadership and Followership*. Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-60666-8
- Aguinis, H. (2015). *Performance Management, 3rd edition. Kelley School of Business Indiana University*.
- Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82. doi:10.15640/jmpp.v2n3a4
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2020). İTatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performans Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. doi:10.14783/maruoneri.684168
- Andersen, J. A. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(6), 765–777. doi:10.1108/LODJ-12-2013-0168
- Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96.
- Antonioni, D. (1998). Designing an effective 360 degree appraisal system. *Organizational Dynamics*.
- Anupama, Binu, M. T. . ve Dulababu, T. (2011). The Need Of ‘720 Degree Performance Appraisal’ In The New Economy Companies. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(4), 39–50.
- Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K. ve Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, 50(3), 343–350. doi:10.1111/medu.12947
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies And Practical Guidelines*.
- Aslan, H., Mert, İ. S. ve Şen, C. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on the Work Engagement: An Empirical Study from Turkey. *The Journal of Asian Finance ...*, 8(11), 169–178. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0169
- Aslan, Ş. (2013). *Liderlik Kuramları*. Eğitim Yayınevi.
- Aswathappa, K. (2013). *Human Resource Management Text And Cases Seventh Edition*.
- Atthirawong, W., Bunnoiko, K. ve Panprung, W. (2021). Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry.

- International Journal of Organizational Leadership*, 10, 39–53.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance. Leadership Development in Balance: MADE/Born*. Psychology Press. doi:10.4324/9781410611819
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across A Full Range Of Leadership Cases On Transactional And Transformational Leadership*.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40. doi:10.1177/107179190501100403
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri* (C. 2). İstanbul.
- Baş, M. (2022). Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343–354.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, And Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership. Transformational Leadership: Second Edition*. Psychology Press. doi:10.4324/9781410617095
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1981). *Stogdill's Handbook Of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press ; London: Collier Macmillan.
- Basu, R. L. (2012). Laissez Faire, Sustainable Development and Crisis in Democracy in the New Millennium. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 7.
- Beardwell, I., Holden, L. ve Claydon, T. (2004). *Human Resource Management A Contemporary Approach Fourth Edition*.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K. ve J. Jackson, C. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. doi:10.1111/1467-8551.12275
- Bednarek, P., Madoui-López, N., Marshall, S., Murdoch, I., Kolya, N. ve Schlehofer, N. (2020). *Inclusive Communication Manual*.
- Bernardin, H. J. ve Villanova, P. (2005). Research streams in rater self-efficacy. *Group and Organization Management*, 30(1), 61–88. doi:10.1177/1059601104267675
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A. ve Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.

- Bhosale, J. (2017). Human Resource Accounting An Emerging Tool For Measuring Performance. *International Research Journal of Mathematics, Engineering and IT*, 4(1), 34–42.
- Bingöl, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 9, 367. doi:10.14527/9786052415306.09
- Bjelica, D. ve Milosevic, Z. (2018). V.16 n.2. *Sport Mont International Scientific Journal*, 16(2), 1–123.
- Blanchard, K. (2011). Why does Leadership Matter? <https://howwelead.org/2011/10/08/why-does-leadership-matter/> adresinden erişildi.
- Booyesen, L. (2014). The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* içinde (ss. 296–328).
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997a). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997b). *Human performance Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. (J. Hogan, Ed.) *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (C. 10). doi:10.4324/9781315799254
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*.
- Bose, T. K. ve Haque, E. (2021). Transformational leadership : Concepts , applications , criticisms and evaluations. *Research Gate*, (May).
- Bozdoğan, S. C. ve Aksoy, A. (2020). Effect of Transformational Leadership on Job Performance and Job Satisfaction. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 56–67.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S. ve Claus, L. (2009). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Routledge Taylor & Francis Group, an informa business. doi:10.1080/09585192.2012.659050
- Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. Harper & Row Harper Colophon Books Harper torchbooks. Michigan.
- Burton, L. J., Kane, G. M. ve Borland, J. F. (2020). Sport leadership in the 21st century (2nd edition). *Journal of Sport Management*, 34(5), 502–503.
- Byham, W. C. ve Thornton, G. C. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*

- (Book). *Journal of Personality Assessment* (C. 47). doi:10.1207/s15327752jpa4704_15
- Caillier, J. G. (2010). Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. doi:10.2753/pmr1530-9576340201
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. ve Sager, C. E. (1993). *A Theory Of Performance*.
- Campbell, John P., McHenry, J. ve Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. doi:10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. doi:10.1080/10400419.2010.504654
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2009). Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 217-245–245.
- Certo, S. C. ve Certo, S. T. (2012). *Modern Management - Concepts and Skills*. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile Nicel Veri Analizi Rehberi*. Kibele Yayınları (C. 1). İstanbul.
- Chebon, S. K., Aruasa, D. W. K. ve Chirchir, L. K. (2019). Effect of Inspirational Motivation and Idealized Influence on Employee Performance At Moi Teaching and Referral Hospital, Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 10(7). doi:10.30845/ijbss.v10n7p14
- Cho, Y. J. ve Lewis, G. B. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4–23. doi:10.1177/0734371X11408701
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Kang, S. W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. doi:10.1007/s10902-016-9801-6
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Park, B. Il. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944. doi:10.2224/sbp.2015.43.6.931
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş*

- Üniversitesi Dergisi*, 1(9), 35–46. doi:10.31671/dogus.2019.220
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in Work Place*. Mc. GrawHill Education. https://www.academia.edu/31695709/Organizational_behavior adresinden erişildi.
- Dagar, A. (2014). Review of Performance Appraisal Techniques. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 5(10), 16–23.
- Deloitte. (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey. *2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/2018-Millennial-Survey-Report.pdf> adresinden erişildi.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Çalışma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 130–152.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2009). İşletmelerde Takım Dinamiğinin Önemi ve Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 119–128.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- DeNisi, A. S. ve Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–138. doi:10.5465/ame.2000.2909845
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall. doi:10.4135/9781412972024.n1221
- Devi, R. ve Sing, R. (2018). The Need for 360 and 720 Degree Performance Appraisal System in Indian Organizations. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(15), 1101–1118.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26–46.
- Drewniak, R., Drewniak, Z. ve Posadzinska, I. (2020). Leadership Styles and Employee Expectations. *European Research Studies Journal*, 33(1), 398–411.
- Drucker, P. (1999). *Management Change for 21st Century*. *Nucleic Acids Research* (C. 34).

- Drucker, P. F. ve Maciariello, J. A. (2008). *Management Revised Edition*. Harper Collins E-Bokks.
- Dubrin, A. J. (2011). *Essentials Of Management*. South-Western, a part of Cengage Learning. South Western a part of Cengage Learning.
- Dubrin, A. J. (2016). *Leadership Cengage Learning Research Findings, Practice, and Skills*. Cengage Learning.
- Durai, P. (2010). *Resource Human Management. Distributed Computing*.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467–480.
- Emen, M. ve Hamza, S. (2020). Kriz Ortamlarında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Mcdonald's Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 110–123.
- Eren, E. (1979). *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erer, B. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal Of Institue Of Economic Development And Social Researches*, 4(13), 647–656. doi:10.31623/iksad.109
- Ernst, C. ve Yip, J. (2009). Boundary-spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations. *Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference*, (January), 87–100.
- Erten, Z., Bayraktar, E. ve Açmaz, G. (2017). Etik ve Etik Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 62–68.
- Esen, E. ve Erdoğan, C. (2018). Değerlendirme Merkezi - Assessment Center: Yöneticiler İçin Özel Bir Personel Seçme Modeli Assessment. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi 2018*, 78–97.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M. ve Aarons, G. A. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 98–111. doi:10.1177/1548051818824529
- Fekete, M. ve Rozenberg, I. (2014). the Practical Model of Employee Performance. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, 141–149.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Resource Human Management*. SAGE Publications.
- Gallegos, P. V. (2014). The Work of Inclusive Leadership. *Diversity at Work: The Practice*

- of Inclusion içinde (ss. 177–202).
- Gandolfi, F. ve Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, Vol. 18,(No. 4, Oct.-Dec. 2018,), 261–269.
- Gannon, D. ve Boguszak, A. (2013). Theory X and Theory Y. *Sage Encyclopedia of Management Theories*, 874–878.
- Gaugler, B. B. ve Thornton, G. C. (1989). Number of Assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor Accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 611–618. doi:10.1037/0021-9010.74.4.611
- George, J. (2016). 720 Degree performance appraisals: An effective tool to efficiency of modern employees. *International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techniques, ICEEOT 2016*, 4816–4823. doi:10.1109/ICEEOT.2016.7755635
- George, W. (2006). Transformational Leadership. *Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change*, 69–77. doi:10.1002/0470007826.ch4
- Giri, V. N. ve Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137–143. doi:10.1007/s12646-010-0013-6
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y. ve Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: the moderating role of environment uncertainty. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(5), 783–801. doi:10.1108/LODJ-06-2020-0253
- Greenleaf, R. K. (2019). The Servant as Leader. *Leadership*, 407–415.
- Grubb, T. (2015). Performance appraisal reappraised : It ’ s not all. *Journal of Human Resource Education*, 1(January 2007), 1–23.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü*.
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosya Bilimler Meslek Yüksekokulu*, 24(2), 323–339.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve*

- Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217–226. doi:10.5222/shyd.2018.217
- Güney, S. (2020). *Örgütsel Davranış. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık* (C. 5). Ankara.
- Hanh Tran, T. B. ve Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13. doi:10.1017/prp.2019.10
- Harrison, D. A., Newman, D. A. ve Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. doi:10.5465/AMJ.2006.20786077
- Hassan, S. ve Jiang, Z. (2021). Facilitating Learning to Improve Performance of Law Enforcement Workgroups: The Role of Inclusive Leadership Behavior. *International Public Management Journal*, 24(1), 106–130. doi:10.1080/10967494.2019.1680465
- Hayles, V. R. (2014). Communicating About Diversity and Inclusion. *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* içinde (ss. 55–90).
- Hays, W. L. (1983). *Review of Using Multivariate Statistics. Contemporary Psychology: A Journal of Reviews* (C. 28). doi:10.1037/022267
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. ve M.Schaubroeck, J. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.009
- Hogan, R., Curpy, G. J. ve Hogan, J. (1984). What We Know About Leadership Effectiveness And Personality. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 96(3), 517–532. doi:10.1017/S0305004100062459
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive Leadership The Essential Leader-Follower Relationship. Taylor & Francis Group, LLC.*
- Holvino, E., Ferdman, B. M. ve Sands, D. M. (2004). Creating and Sustaining Diversity and Inclusion in Organizations: Strategies and Approaches. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde (ss. 247–273).
- Hoxha, A. ve Heimerer, K. (2019). Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee Performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 8(11), 46–58.

- Ilhan, M. ve Çetin, B. (2015). Sosyal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(17344), 0. doi:10.19128/turje.181078
- Islam, M. N. ve Jee, & P. B. (2019). Review on Managerial Grid of Leadership and its Impact on Employees and Organization. *International Journal Of Research*, 6(10), 1626.
- İspir, İ. ve Yeşil, S. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 15(January), 190–209.
- Jacob, J. ve Farouq, S. (2013). A Review of Human Resource Accounting and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*, 5(8), 74–83. doi:10.5539/ijef.v5n8p74
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives İn Theory And Research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 175–187. doi:10.1037/1072-5245.14.2.175
- Jankingthong, K. ve Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–128.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U. ve Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. doi:10.1017/jmo.2018.50
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515–523. doi:10.1016/j.ergon.2007.02.006
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M. ve Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24). doi:10.5539/ijbm.v7n24p88
- Kamer, B. ve Annen, H. (2010). The Role of core self-evaluations in predicting performance appraisal reactions. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 95–104. doi:10.1024/1421-0185/a000011

- Kannan-Narasimhan, R. ve Lawrence, B. S. (2012). Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165–178. doi:10.1007/s10551-011-1199-9
- Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik Tekniklerin Güç Ve Etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 18–40.
- Karcioğlu, F. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaraticılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99–111.
- Katz, J. H. ve Miller, F. A. (2016). Defining Diversity and Adapting Inclusion Strategies on a Global Scale. *OD Practitioner*, 48(3), 42–47.
- Kazi, F. A. (2020). 720 Degree Appraisals Gaining a Wide Acceptance, 6(2), 512–517.
- Khajeh, E. H. Al. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10.
- Khan, A. Z. ve Adnan, N. (2014). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 501–515.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik Liderlik Davranışlarının , Örgütsel Adalet ve Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271–2283.
- Koçak, D. (2021). Dönüştürücü Liderler Çalışanların Ses Davranışlarını Nasıl Etkilerler? İşe Yabancılaşmanın Rolü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 328–342.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş (C. 18). İstanbul.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J. ve de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. doi:10.1108/17410401311285273
- Kyriakopoulos, G. (2012). Half a century of management by objectives (MBO): A review. *African Journal of Business Management*, 6(5), 1772–1786. doi:10.5897/AJBM10.1585
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2008). Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology by Frank J. Landy and Jeffrey M. Conte. *Personnel Psychology*, 61(2), 447–450. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00119_2.x
- Landy, F. J. ve Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72–107. doi:10.1037/0033-2909.87.1.72
- Langer, E. J. ve Moldoveanu, M. (2000). Mindfulness research and the future. *Journal of*

- Social Issues*, 56(1), 129–139. doi:10.1111/0022-4537.00155
- Lansbury, R. (1988). Performance Management: A Process Approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 46–54. doi:10.1177/103841118802600204
- Latham, G. P. ve Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. *Public Productivity Review* (C. 5). doi:10.2307/3380304
- Leana Polston-Murdoch. (2013). An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13–44.
- Lewis, C. W. ve Gilman, S. C. (2005). *The Ethics Challenge in Public Service*. *Classics of Public Administration*.
- Lin, Y. C., Yu, C. ve Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality*, 42(9), 1537–1548. doi:10.2224/sbp.2014.42.9.1537
- Lirio, P., Lee, M. D., Willams, M. L., Haugen, L. K. ve Kossek, E. E. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story”. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.
- Lord, R. G. ve Brown, D. J. (2003). *Leadership Processes and Follower Self-Identity*. Psychology Press, Year.
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction At Least in Theory Fred. *International Journal Of Management, Business And Administration*, 14(1), 591.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies (C. 12).
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons’ performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123–150. doi:10.1016/0749-5978(91)90037-T
- Madan, P. ve Nath, D. (2013). Diversity at Workplace: Creating an Inclusive Culture. *Anveshanam- the Journal of Management*, VOL. II(1), 35–50.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (2002). *The New SuperLeadership Leading Others to Lead Themselves*. Execubooks.com.
- Marturano, A. ve Gosling, J. (2016). Leadership The Key Concepts. *kitab*, 4(1), 11–12.
- Masi, R. J. ve Cooke, R. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16–47. doi:10.1108/eb028909

- Mathis, Robert L. ve Jackson, J. (2008). *Human Resource Management: Essential Perspectives*.
- Mathis, Robert L. ve Jackson, J. H. (2005). *Changing Nature of Human Resource Management*. Thomson Business.
- Mathis, Robert L. ve Jackson, J. H. (2004). *Human Resource Management 13 Edition*.
- Mawoli, M. A. ve Babandako, A. . (2011). An Evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job Performance in an Academic Setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 1–13.
- McGregor, D. (2006). The Human Side Of Enterprise. *The McGraw-Hill Companies*.
- Md. Sahidur Rahman, Shameema Ferdousy, Md. Al-Amin ve Refa Akter. (2020). How does Emotional Intelligence Relate to Transformational Leadership, Creativity, and Job Performance? *Society & Sustainability*, 2(1), 1–15. doi:10.38157/society_sustainability.v2i1.64
- Minja, D. (2010). Leadership Practices: A case of selected corporate institutions in Nairobi, Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 2(2). doi:10.4314/jolte.v2i2.61519
- Mishra, S. (2022). 720-Degree Performance Appraisal - The Most Recently Introduced Concept & An Integrated Method in Performance Management System. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 5(1), 172–181.
- Mohd Razali, N. ve Bee Wah, Y. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 13–14.
- Mohrman Jr., A. M. ve Resnick-West, Susan M. Lawler III, Edward E. Driver, Michael J. Von Glinow, Mary Ann Prince, J. B. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. Jossey-Bass.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective 07:07:24 AM All use subject to JSTOR Terms and Conditions. *Source: The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. doi:10.1037/0021-9010.79.4.475
- N, I., S, A. ve N, H. (2015). Arabian Journal of Business and Management Review. *Arabian*

- Journal of Business and Management Review*, 5(5), 2–6.
- Nembhard, I. M. ve Edmonson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Marriage and Family*, 27(1), 941–966.
- Newton, P. (2016). *Leadership Theories & Practice*. bookboon.com.
- Nordström, J. ve Nordvall, A. (2009). A qualitative study on leadership and managers' view on conflict in correlation with notice of dismissal. *kitap*, 14.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership Eighth Edition*. SAGE Publication (Sage Publi., C. 8).
- Northouse, P. G. (2015). No Title. *kitap*, 8, 139.
- Ogbeide, G. C. A., Groves, J. L. ve Cho, S. (2008). Leadership styles of foodservice managers' and subordinates' perceptions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 9(4), 317–336. doi:10.1080/15280080802520529
- Ojo, O. (2009). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388–397.
- Organ, D. W. (1997). Human Peformance. *Human Performance:Organizational Citizenship Behavior* içinde (s. 85).
- Otieno, B. N. ve Njoroge, J. G. (2019). Effects Of Leadership Styles On Employee Performance. *International Journal of Education and Research*, 7(6), 115–132.
- Özbozkurt, O. B. ve Kırmızısaç, E. (2019). Stres Oluşturan Etmenlerin İş Performansı Üzerindeki Etkisi : Mersin İlinde Kuyumculuk Sektörü Yöneticileri Üzerine. *Journal of Yasar University*, 14(55), 288–298.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. Alfa Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Palmer, M. j. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Doğan Şahiner, Ed.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Patil, A. M. ve Dalvi, D. C. S. (2019). 720 Degree Performance Appraisal Systems. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Special Is*(Special Issue-FIIIPM2019), 4–8. doi:10.31142/ijtsrd23048
- Phillips, J. K., Shafer, J., Ross, K. G. ve Cox, D. A. (2006). *Behaviorally Anchored Rating Scales for the Assessment of Tactical Thinking Mental Models*. Social Sciences.
- Pless, N. M. ve Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. doi:10.1007/s10551-004-9465-8
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual- and

- Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. doi:10.1037/a0013079
- Polatçı, S. ve Yılmaz, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi Örgütsel Sinizmin Rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 286–308.
- Pulakos, E. (2014). Performance Management - SHRM Connect. *Performance Management A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems Elain*, 2(8, Aug-2015), 1–56.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.
- Qi, L. ve Liu, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Frontiers in Communication*, 2(8), 1–9. doi:10.3389/fcomm.2017.00008
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14(2), 1–14. doi:10.1371/journal.pone.0212091
- R. Wayne, Mondy, D. ve Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Radnor, Z. ve McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: Fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245–260. doi:10.1108/17410400410523783
- Randel, A. E. ve Dean, M. A. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 1–5.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018a). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. ve Kedharnath, U. (2018b). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.002
- Raveendran, T. ve Shantha Gamage, A. (2018). Impact Of Leadership Styles On Employee Performance A Review Of Literature. *Journal of Business Studies*, 5(2), 60–80.
- Robbins, S. P. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Canada Inc. All rights

reserved.

- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. doi:10.1037/a0029978
- Rogelberg, S. G. (2007). *Industrial And Organizational Psychology*. SAGE Publications, Inc. doi:10.1017/CBO9781139058544.015
- Rost, J. C. (1991). *Leaders For The Twenty-First Century*. Greenwood Publishing Group,. doi:10.4324/9780203426333-21
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of applied psychology*, 87(1), 66–80. doi:10.1037/0021-9010.87.1.66
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi YayınEvi.
- Sánchez-Cardona, I., Soria, M. S. ve Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership intellectual stimulation and team learning: The mediating role of team positive affect. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–16. doi:10.11144/Javeriana.upsy17-1.list
- Sandalcı, U. (2020). Mükellef Memnuniyetinin İdari Yönden Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi Analysis. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 229–244.
- Sarı, E. (2020). Vizyoner Liderlik: Mithat Paşa Örneği. *Uluslararası Liderlik çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3, 75–86.
- Senthilnathan, S. (2019). Usefulness of Correlation Analysis. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3416918
- Shadan, S. (2011). *Who needs a leader?* *Nature* (C. 480). doi:10.1038/480463b
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. doi:10.1287/orsc.4.4.577
- Shaout, A. ve Yousif, M. K. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 03(05), 2279764.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. ve Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. doi:10.1016/j.leaqua.2019.101341
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde*

Davranış. Adım Matba.

- Şimşek, T. (2020). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Sağlık çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 9(18), 184–194.
- Sonia, O. (2011). Leadership, Diversity and İnclusion. *Insights from scholarship. Graduate School of Public Service*, 3(1), 3–30.
- Sonnentag, S., Volmer, J. ve Spychala, A. (2008). Job performance. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*, (September 2018), 427–450. doi:10.4135/9781849200448.n24
- Sweeney, C. ve Bothwick, F. (2016). *Inclusive Leadership*. Pearson.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 7(2), 1–17.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F. ve Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. doi:10.3389/fpsyg.2020.00314
- Tondok, M. S. ve Andarika, R. (2004). Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Karyawan. *Skripsi*, 1(1), 6.
- Tortumlu, M. ve Taş, M. A. (2019). Örgüt iklimi, iş Stresi Ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 349–367.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmaların Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14–28.
- Vajda, É. (2019). Perceived justice as a crucial factor of performance management systems. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(5), 25–37. doi:10.14267/veztud.2019.05.03
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. doi:10.1037/0021-9010.85.4.526
- Varga, J., Csiszárık-Kocsir, Á. ve Medve, A. (2017). Leading at a higher level: Blake and Mouton's leadership grid in Hungary. *The Macrotheme Review*, 6(1), 11–26.
- Waglay, M., Becker, J. R. ve Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and

- autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–13. doi:10.4102/sajip.v46i0.1762
- Walt, G. vandeer. (2019). Community Profiling as Instrument to Enhance Project Planning in Local Government. *African Journal of Public Affairs*, 11(3), 1–21.
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., ... Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. ve Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R. ve Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *Leadership Quarterly*, 29(3), 389–402. doi:10.1016/j.leaqua.2017.09.002
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Rota Yayın.).
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570–581. doi:10.1037/0022-3514.61.4.570
- Workman-Stark, A. (2017). *Inclusive Policing from the Inside Out*. Switzerland: Springer International Publishing. <http://www.springer.com/series/5540> adresinden erişildi.
- Wuffli, P. A. (2017). *Inclusive Leadership A Framework For The Global Era*. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London. doi:10.1007/978-3-319-53309-4_9
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. ve Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287. doi:10.1108/IJCHM-03-2019-0244
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158–180.
- Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Yıldız Social Science Review*, 75–90.
- Yıldız, A. (2020). Hastane Güvenliği Uygulamalarının Sağlık Çalışanlarının Güvenliği Performansına Etkisi. *Journal of Academic Researches and Studies Year*, 12(23), 566–578.
- Yılmaz, İ. (2020). İş Performansı. *Kurumsal Temelleriyle Örgütsel Davranış Ölçekleri Rehberi* içinde (ss. 195–200).

- Ylimaki, R. M. (2006). Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 620–651.
- Yücel, İ. ve Kılıç, E. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri : Erzincan Üniversitesinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 81–93.
- Yue, C. A., Men, L. R. ve Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. doi:10.1016/j.pubrev.2019.04.012
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations Eighth Edition*. kitap (C. 8).
- Zakeer Ahmed, K., Allah, N. ve Irfanullah, K. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January), 1–7.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Clinical Leadership and Management Review*, 18(3), 171–177.
- Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid Identifying Five Different Leadership Styles. *Illuminations*, 3(39), 3–6.
- Zhu, W., Chew, I. K. H. ve Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52. doi:10.1016/j.leaqua.2004.06.001