

Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Uygulama

Merve Uğur • Doç. Dr. Esra Çıkmaz



Kamu Kurumlarındaki
Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının
İş Performansına Etkisi:
Gaziantep İlinde Bir Uygulama

Merve Uğur
Doç. Dr. Esra Çıkılmaz



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Uygulama

Merve Uğur • Doç. Dr. Esra Çıkılmaz

Language: Turkish-English

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-396-4

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub505>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Uğur, M., Çıkılmaz, E. (2024). *Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Uygulama*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub505>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Son dönemlerde kamu kurum ve kuruluşlarının içinde yer aldığı rekabet ortamları, teknolojik gelişmeler ve gelişmelerin zorunlu kıldığı yönetimdeki değişimler kurum ve kuruluşların en iyi şekilde yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Yönetim sorumluluğunu üstlenen lider, kurumun hedefini gerçekleştirmeyi amaçlarken bu hedeflere ulaşmada iş görenlerin performansına ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranış tarzının olumlu veya olumsuz yönde seyri, iş görenin performansına etki etmektedir.

Bu araştırmada, Gaziantep ilinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının iş görenlerin performansına olan etkisi ortaya konulmuştur.

Araştırmanın her safhasında desteğini ve ilgisini esirgemeyen, içimdeki araştırma ve öğrenme isteğinden dolayı sorduğum her soruyu sabırla yanıtlayan, kıymetli bilgi ve tecrübeleri ile beni aydınlatarak yönlendiren, akademi yolunda bana ışık olan sayın danışman hocam Doç.Dr.Esra ÇIKMAZ'a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyer amaçlı girdiğim bu yolda benden desteklerini ve ilgilerini hiçbir zaman esirgemeyen babam Ahmet AÇIKGÖZ, canım annem Nurten AÇIKGÖZ ve biricik kardeşim Ömer Faruk AÇIKGÖZ'e minnettarım.

Son olarak bu sürecime başından beri eşlik eden oyun arkadaşım, minik kızım Nehir Senem UĞUR'a ve her zaman yanımda varlığını hissettiren ve umutsuzluğa düştüğüm her anda beni tekrar ayaklandıran, sabır gerektiren bu zorlu yolda benden maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Kemal UĞUR'a sonsuz teşekkür ederim.

İçindekiler

Ön Söz	iii
Kısaltmalar	vii
Giriş	1
1 Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve	3
Yönetim ve Yönetici Kavramları	3
Yönetimin Tarihsel Süreci	5
Yönetim Kademelerine Göre Yöneticiler	6
Liderlik Teorileri	11
Günümüzdeki Liderlik Tarzları	28
2 Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi	43
İş Performansı ve Liderlik İlişkisi	43
İş Gören Performansı ve Kurumlar Açısından Önemi	44
Performansa Etki Eden Faktörler	49
Liderlik Davranış Tarzının İş Gören Performansı Üzerindeki Yansıması	53
3 Gaziantep Ölçeğindeki Kurum Liderlerinin Liderlik Tarzlarının Performansa Etkisine Dair Verilerin Değerlendirilmesi	57
Araştırmanın Amacı	57
Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	57
Araştırmanın Yöntemi	59
Geçerlilik ve Güvenilirlik	59
Veri Toplama Araçları	60
Araştırmanın Kısıtı	61
Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	62
Araştırmanın Verileri	63
Araştırmanın Etik Yönü	64

Bulgular	64
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Bulguları	82
Çoklu Doğrusal Regresyona İlişkin Bulgular	124
Sonuç ve Değerlendirme	127
Kaynakça	131

Kısaltmalar

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi **AMOS:** Analysis of Moment Structures **ANOVA:** Analysis of Variance

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi **DEA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi **DF/SD:** Serbestlik Devri

GFI: Uyum İyiliği İndeksi

IFI: Artışlı Uyum İndeksi

LBDQ: Leadership Behavior Description Questionnaire

LSS: Leadership Style Scale

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

RMR: Ortalama Hataların Kare Kökü

SRMR: Standartlaştırılmış Hataların Karekökü

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TEB: Türk Eczacılar Birliği

TMMOB: Türkiye Mühendis ve Mimarlar Odası

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TODAİE: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

Giriş

21. yüzyıl, toplum ve bireyler için önemli bilimsel, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerçekleştiği bir yüzyıl olmuştur. Kıtalar, ülkeler ve şehirler arasındaki bilgi ve yeteneklerin kolay paylaşımı toplumların ve örgütlerin rekabet anlayışını değiştirmiştir. Dolayısıyla bilgiye ve bireye değer vererek üretimi sağlayan toplumlar ortaya çıkmıştır. Bilginin küreselleşmesiyle birlikte toplumlar için amaç sadece bilgileri elde etmek değil bu bilgileri en iyi şekilde yönetmek olmuştur. Yönetim olgusunun başlıca unsuru liderdir. Lider, bulunduğu örgütte bir takım üyesi olan ve diğer takım arkadaşlarına olumlu yönde etkisi olan kişidir. Liderlik, örgütün olağan düzeninde gerçekleşen hareketlerin kontrol edilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi sürecinde bir kişinin ön plana çıkmasıdır. Lider, sözlükteki anlamına göre, güç sahibi olmayı ve takım üyelerine sahip olmayı gerektirmektedir. İnsanları belirli amaç ve hedeflere inandırarak onları yönlendirebilir ve motive edebilir. Yönetimin ve liderin önemini kavrayan globalleşen dünya düzeni ile birlikte yönetime, yöneticiliğin problemlerin çözümünde tek başına yetersiz kaldığını ve yöneticilik olgusunun liderlik özellikleri ile alakalı beklentileri karşılamadığı görülmüştür. Bu durum yönetim olgusunun çeşitli bakış açılarıyla değerlendirilmesi ihtiyacını doğurmuştur.

Son dönemlerde yapılan araştırmalarda ise yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının yönetimin başarısında etkili olduğu kanısına varılmıştır. Üretim ve hizmet alanında temel unsur olan birey, psikolojik olarak örgüt ortamından ve sosyal ilişkilerden etkilenmektedir. Bu etki neticesinde bireyin psikolojik durumu, örgütün sosyal yapısı gibi nedenler bireyin örgüte olan bağlılığını ve iş performansına etki etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin

sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının, örgüt başarısında temel faktör olan iş performansı üzerinde büyük etkileri olduğu bilinmektedir.

Performans kavramı, kurum ve kuruluşların başarılarının değerlendirilmesi açısından temel bir faktördür. Yüksek performans olgusu, kurumların başarısı için önemli olduğu kadar yöneticiler ve iş görenler için de önemlidir. Dolayısıyla yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzları ile iş görenlerin performansı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin, iş görenlerine karşı sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının iş gören performansını etkilediği aşikârdır. Bu bilgilere istinaden, bu araştırmada kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzları incelenmiş ve liderlerin sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının iş performansı üzerindeki etkileri belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; yönetim ve yönetici kavramları, yönetimin tarihsel süreci, yönetim kademelerine göre yöneticilerden bahsedilmiştir. Ayrıca liderlik kavramı ve teorilerine değinilmiş günümüzdeki liderlik tarzları hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; iş performansı ve liderlik ilişkisinden bahsedilerek iş gören performansının ve kişisel performansın kurumlar açısından önemi açıklanmıştır. Ayrıca performansa etki eden olumsuz faktörler belirlenerek bu sorunların nedenleri açıklanmıştır. Liderlik tarzlarının iş performansına etkisine dair bilgiler verilmiştir. Bölümün sonunda konu ile ilgili benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü ve son bölümünde ise araştırmanın amacından, yönteminden ve modelinden bahsedilerek, geçerlilik ve güvenilirliği hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırmada kullanılan ölçeklere değinilmiş ve veri analiz süreci hakkında açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünün içine yer alan bulgularda ise Gaziantep ilinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzları belirlenerek amacıyla veri elde etmek için iş görenlerle anket formları vasıtasıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları belirlenmiş ve iş gören performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

Kavramsal Ve Kuramsal Çerçeve

1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim olgusu bireylerin bir araya gelerek gerçekleştirdikleri ve fikir birliği temelinde şekillenen bir olgudur. Sevk ve idare biçimi olarak uygulanan yönetim kavramı minimum sermaye ile maksimum kâr elde edebilmek için işbirliği içinde olmaktır. Yönetim olgusu çeşitli boyutlara sahip olan bir kavramdır. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişen yaşam şartları nedeniyle bilim adamları ve bu konuş üzerine çalışan araştırmacıların da katkısıyla yönetim olgusu birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Örnek olarak, ekonomistler yönetimi üretim fonksiyonlarından biri olarak tanımlarken yönetim bilimciler ise yönetimi bir otorite işleyişi olarak tanımlamaktadırlar. Toplum bilimi araştırmacıları ise yönetim olgusu, bir kast sistemi veya saygınlık kademesi olarak tanımlamaktadırlar. Bilimsel çalışmalar incelendiğinde tüm bu tanımlamalar üzerine iyi bir yönetimin unsurları; yönetim süreci, yönetimin amacı, yönetimi sağlayan kaynaklar, yönetim yapısı, yönetilen birey, yönetimi içeren bilim ve sanatı kapsamaktadır (Can, 1994: 22; Massie, 1973: 105; Efil,1999: 3).

Yönetimin doğru şekilde gerçekleşmesi için öncelikli unsur, mevcutta bulunan insan kaynaklarının en doğru ve yetkin bir biçimde kullanılmasıdır. Dolayısıyla yönetim, gelişen ve globalleşen dünya düzenindeki maddi unsurlardan ziyade insan kaynaklarının en verimli şekilde idaresi olarak idrak edilmektedir. Netice itibari ile tüm dünyada — birey merkezli yönetim anlayışı — hâkim olmaya başlamıştır. Çünkü yönetim olgusunun zorunlu unsuru insandır. Temel unsuru insan olan yönetim olgusunun gerçekleşmesi için gerekli bazı faktörler bulunmaktadır. Literatürdeki araştırmalara

göre yönetim için gerekli olan faktörler; insan kaynağının gerekliliği, bireyler arası işbirliği, gerçekleştirilen işbirliğinin bir amaç doğrultusunda yönetilmesidir. Yönetimin idaresini sağlayan yönetici kavramını ise kurumun varlığını sürdürmesi için planlama ve koordinasyon yapan ve sektördeki hizmet faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlayan birey olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla kurumun ve işletmenin başarısının/başarısızlıklarının öncelikli sorumlusu olarak görülmektedir (Akat, vd.; 1999: 10).

Yönetici ünvanının kazanımı veya yönetici mevkiisinde iştirak ile birlikte astların, yönetici ünvanlı bireyin emirlerini yerine getirmesi anlamına gelmektedir (Aytürk, 1999: 2). Yönetici, görev aldığı örgütün organizasyon kültürüne göre şekil almaktadır. Dolayısıyla bir özel sektör yöneticisi ile kamu sektörü yöneticisi arasında strateji, yöntem, planlama ve ast-üst ilişkisi açısından büyük farklılıklar olabilmektedir. Buna istinaden yöneticiler, belirli olaylar karşısında farklı stratejiler, farklı açılar ve farklı tutumlar sergilemektedirler. Eğitim düzeyleri aynı olan birçok yöneticinin, farklı alanlarda faaliyet gösteren kurum ve organizasyonlarda kendilerine özel yönetim tarzlarının olduğu gözlemlenebilmektedir (Doğan, 2001: 7) .

Yönetici, diğer meslek gruplarından farklı olarak örgüt ve organizasyonun amaçlarını yerine getirmek amaçlı performans gösteren insan kaynağını da en verimli şekilde kullanmak zorundadır. Çünkü bireylerle aynı ortamda, aynı örgütün amacına hizmet eden ve bu örgütün başarı/başarısızlıklarından sorumlu olan kişilerdir. Sadece örgüt amaçlarına hizmet etmekle kalmayıp astlarının refahı için emek veren onları eğiten ve mesleki kariyerleri hakkında da yönlendiren kişidir. Klasik manada yönetici — örgütün amaçlarını belirleyerek, bu amaçlara ulaşabilmek için stratejiler geliştiren, sermayeleri en verimli şekilde kullanan çalışanları organize ederek motive eden örgüt sorumlusudur (Ardanç, 1982: 29).

Gelişen teknoloji, globalleşme ve artan rekabet ortamı ile birlikte örgütlerin stratejilerinin seyri de değişim göstermektedir. Değişen örgüt stratejileri yönetim sürecini de dolaylı ve doğru yoldan etkilemektedir. Yönetim sürecinin klasik unsurları olan planlama, organizasyon ve kontrol mekanizmasının geliştirilerek yönetme, koordine etme ve denetim mekanizmalarının verimli şekilde kullanımı olarak yapılandırılması gerekmiştir. Bu yapılandırma yönetimi sağlayan yöneticilere de — vizyoner bakış açısı, destekleyici tutum, uzmanlaşma, motive bir iş yaşamı, liderlik vasfı, yaratıcı fikir üretimi ve sorun çözme becerisi olarak yansımıştır. Tüm bu değişimler yönetimin gerekli ve önemli olduğu fikrini ortaya koymaktadır (Ardanç, 1982: 29).

1.2. Yönetimin Tarihsel Süreci

Sanayi devriminin ardından yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte örgüt organizasyonları artış göstermiştir. Örgüt organizasyonlarının artışı ile birlikte örgüt büyümeleri gerçekleşmiş ve organizasyon yapısı artan departmanlar nedeni ile karmaşık bir hal almıştır. Örgütler büyüme gösterdikçe hizmet alanları genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Örgüt amaçlarına hizmet eden uzmanlar, beyaz yakalılar ve profesyonel çalışanlar artış göstermiş ve mavi yakalı beden işçilerinin ise yaşam düzeylerinde iyileşme olmuştur. Gelişen örgüt içerisindeki departman, ürün ve personel çeşitliliği beraberinde iyi bir yönetim ihtiyacını da getirmiştir. Bu gelişmeler yönetim biliminin önem ölçüsünü arttırmış ve en etkili yönetim tarzını oluşturma gerekliliğini ortaya koymuştur. Oysa yönetim toplumsal işbirliğinin başladığı ilk çağlara kadar dayansa da yönetim bilimi 20. yüzyılın ortaya çıkardığı bir üründür.

Yönetim bilimi, tek bir başlık olarak görülse de sektörel bazda ayrılma göstermiş, özel ve kamu kesimleri olarak iki ayrı başlıkta gelişimini sürdürmüştür. Yönetim bilimi üzerine çalışan araştırmacılar tarafından bu disiplinin tanımı ve bilimsel alt yapısı oluşturulmuştur. Frederick W. Taylor ve Henry Ford, yaptıkları çalışmalar doğrultusunda — İşletme Yönetimi — bilimini ortaya koymuşlardır. Günümüzde bu yönetim felsefeleri Taylorizm ve Fordizm olarak karşımıza çıkmaktadır (Altay, 2017: 12).

Kamu Yönetimi bilimini ise bilimsel çerçevede inceleyen araştırmacı Max Weber olmuştur. Max Weber, Kamu Yönetimi üzerine yaptığı çalışmaları —bürokrasi olarak adlandırmış ve küçük bir organizasyondan ziyade geniş kitlelerin yönetimine ele almıştır. Max Weber'e göre devlet yönetimi için gerekli ilkeler şu şekildedir (Akçakaya, 2016);

- 1) Otoriteyi sağlayacak bireyler ve organizasyon içerisinde bulunan tüm personelin sorumluluklarının açık olarak ortaya konması,
- 2) Personel ve yöneticilere düşen sorumlulukların önceden planlanması,
- 3) Seri denetim ve teftiş mekanizması,
- 4) Organizasyona ait yazılı kuralların belirlenerek bu kuralların kalıcı olarak saklanması,
- 5) Organizasyon yöneticilerinin seçilerek değil atama yoluyla göreve başlatılması,
- 6) Organizasyon içerisinde hiyerarşik bir emir-komuta sistemi oluşturulması,

- 7) Organizasyonda görev alacak personelin liyakat sınav usulü ile göreve kabul edilmesi.

Weber'in yönetim ilkelerinin yanı sıra aynı dönemde Henry Fayol'da bu konu üzerine çalışmalar yapmıştır. Fayol'un yayınlamış olduğu — Yönetim İlkeleri — adlı çalışmasında Max Weber'in devlet yönetimi ilkelerini destekler nitelikte ilkeler sunmuştur. Fayol'un yönetim teorisinde yer alan ilkeler şu şekildedir (Şengül, 2007);

- 1) Organizasyonda, iş bölümü ve uzmanlık alanına göre görevlendirme,
- 2) Yönetimde yer alanların otorite ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- 3) Organizasyon içindeki yönetimin disiplinli ve kurallı olması,
- 4) Astların, üstlerin verdiği emirler ve yasaklar doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirmeleri,
- 5) Organizasyonun amaçlarının yerine getirilmesinin her şeyden önemli olması,
- 6) Organizasyonda alınan kararların merkezi olması,
- 7) Organizasyonda istihdamın sekteye uğramaması,
- 8) Personellerin fikirlerinin ve yaratıcılığının desteklenmesi,
- 9) Personellere eşit ve adil davranılması,
- 10) Organizasyon içerisinde takım çalışması ruhunun pekiştirilmesi.

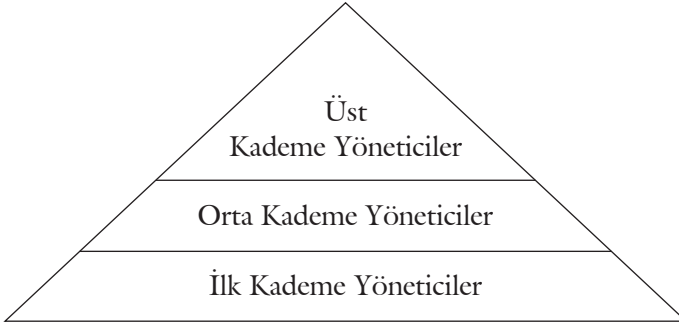
Max Weber'in ve Fayol'un oluşturduğu devlet yönetimi ve bürokrasi üzerine olan bu ilkeler birçok ülkede kabul görmüştür. Zaman içerisinde bu ilkeler uygulanmış, geliştirilmiş hatta günümüz şartlarında yetersiz bile kalmıştır. Elbette ki Max Weber ve Fayol'un yönetim ilkeleri günümüz yönetiminde de bazı ilkeleri içermektedir. Henry Fayol'un ve Max Weber'in yönetim üzerine belirledikleri ilkeler incelendiğinde yönetimin tek başına yeterli olmadığı yöneticinin de bu süreçte büyük sorumlulukları olduğu gözlemlenmiştir (Altay, 2017: 15).

1.3. Yönetim Kademelerine Göre Yöneticiler

Örgüt içerisinde yönetim kademelerine bağlı olarak değişkenlik gösteren birçok yönetici kademesi bulunmaktadır. Örgütün yatay ve dikey yapılanma şekline bağlı olarak yönetim kademeleri değişkenlik göstermekte ve buna bağlı olarak yönetici türleri de değişmektedir. Örgütte dikey yapılanma var ise yöneticiler görev ve sorumluluk derecesine göre hiyerarşide yer almaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 10) . Örgütte yatay yapılanma var ise yöneticiler

sorumluluk alanları dahili olan alanlarda yönetimde yer almaktadırlar (Helleriegel, vd., 1999: 8).

Küçük örgütlerde genel olarak yönetim tek kademede gerçekleşmekte iken örgütün faaliyet alanlarının genişlemesi ile birlikte daha fazla yönetim kademesine ve yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır (Helleriegel, vd., 1999: 8). Bu yönetim kademeleri Şekil 1'de gösterilmektedir;



Şekil 1. Yönetim Kademelerine göre Yönetici Sınıflandırması

İlk kademe yöneticiler, yönetici düzeyinde olmaya personellerin çalışma alanlarını ve sorumluluklarını organize etmekle sorumlu olan bireylerdir. Bu düzeydeki yöneticiler normal şartlarda personellerin görevlerini yapmakta fakat mecbur kalındığı durumlarda astlarına destek sağlamak amacıyla onların görevlerini bilmek zorundadırlar. İlk kademe yöneticiler, personellerin gerçekleştirdiği işlemleri teftiş etmekte ve gerekli koordinasyonu sağlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, —ilk kademede görev alan yöneticiler mal ve hizmet üretim süreçlerinin tamamından sorumludurlar (Helleriegel, vd., 1999: 12). Bu kademede yöneticiler günlük vakitlerinin az bir kısmını üst düzey yöneticilerle geçirirken zamanın büyük bir çoğunluğunu sorumlu oldukları personellerle ve diğer ilk kademede görev yapan yöneticilerle geçirirler. Bu nedenledir ki ilk kademe yöneticiler, astlarına işi öğretmek ve günlük sorumlu oldukları birimleri teftiş etmek için güçlü teknik yeterliliklere sahip olmalıdır (Draft,1994: 17).

Orta kademe yöneticiler, üstlerin tasarladığı plan ve projeleri faaliyete geçirmek, astları olan ilk kademe yöneticilerin faaliyetlerini teftiş ederek onları yönlendiren kişilerdir. Tüm bu sorumlulukları, üstlenen orta kademe yöneticiler yakın gelecekte gerçekleşmesi gereken amaçları, plan ve projeler dahilinde koordine etmekle sorumludurlar (Draft, 1994: 17). Orta kademe yöneticileri faaliyet alanları üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar;

- 1) Yakın geleceğe dair planlama yapma ve minimum kaynakla maksimum faaliyet gerçekleştirme (Lewis, vd., 1994: 13).
- 2) Grupların birbirleriyle etkileşim halinde olmasını sağlama (Lewis, vd., 1994: 13).
- 3) Grupların performansını gözlemeleme durumlarından oluşmaktadır (Lewis, vd., 1994: 13).

Üst kademe yöneticiler, bir örgütün en kıdemli ve en önemli kişisidir. Örgütün yönetim ve faaliyetlerinin tümü onun sorumluluğundadır. Başkan, genel koordinatör gibi ünvanlarla adlandırılan üst kademe yöneticiler örgütün amaçlarını ve stratejilerini belirlemektedirler. Uyguladıkları hizmet politikalarıyla örgütün misyonunu belirlemektedirler. Peter F. Drucker, — *Practice of Management* adlı çalışmasında örgütün üst kademe yönetimini — işlerin ağız kısmındaki dar alana benzetmektedir. Drucker, üst kademe yöneticilik görevinde tepeden bakılan o dar alandan daha geniş görüş açısının örgütün hiçbir kademesinde bulunmadığını ifade etmiştir (Drucker, 1983: 127).

Üst kademe yöneticilerin temel görevi örgütün uzun dönemli planlamalarını yapmak ve bu planlar doğrultusunda gerçekleştirdiği stratejilere rehberlik etmektedir (Hitt vd., 1989: 27). Aynı zamanda resmi makamlarda, organizasyonlarda ve toplantılarda örgütü resmi olarak temsil eden bireylerdir. Günlerinin çoğunu stratejik örgüt planlaması ve oryantasyon ile geçirmektedirler. Üst kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler gibi çalışanların göre ve sorumluluklarını doğrudan teftiş etmekle vakit kaybetmez daha çok yönetsel ve örgütün uzun vadeli geleceğiyle ilgili planlamalara vakit ayırırlar (Helleriegel, vd., 1999: 15).

Bir örgüt içerisinde kademe ve yetki fark etmeksizin tüm yöneticiler, planlama yapma, örgüt için organizasyon yapma, karar süreçleri, denetleme, yönlendirme ve teftiş gibi görevlerden sorumludurlar. Dolayısıyla bu sorumlulukları başarıyla idame ettirebilmeleri için yöneticilerin bazı roller üstlenmesi gerekmektedir. Bu roller yönetici rolleri olarak adlandırmakta olup Mintzberg tarafından belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş ve üç ana sınıflandırmada incelenmiştir. Bu roller kişilerarası roller, bilgiye dayalı roller ve karar temel roller olarak sınıflandırmıştır (Mintzberg, 1973: 4).

Kişilerarası roller, yöneticilik görevine atanan bireylerin yöneticilik makamının otoritesine binaen değişkenlik gösteren kişilerarası roller, örgüt içerisinde görev alan üyeler ve diğer üyelerin aralarında olan ilişkililerdir. Diğer bir deyişle, bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerini yönetebilme yeteneğiyle alakalı olan rollerdir. Netice itibarıyla yöneticilik görevinin temelinde bulunan

üç rol kişilikler arası rollerin alt unsurlarını oluşturmaktadır. Bu roller temsilcilik rolü (Figurehead), liderlik rolü (Leadership), ve bütünleştirici rollerdir (Liaison) (Griffin, 1996: 15-16; Lewis, vd., 1994: 8; Draft, 1994: 5). Temsiliyet rolü, yöneticiler yerine getirdikleri görevler gereği yapmakta zorunlu oldukları veya sosyal gerekliliklerden dolayı birçok görevi üstlenirler. Örgüt birimlerinin en üst kademesi olan yöneticiler, örgütü temsilen törenlerde, kutlamalarda ve davetlerde belirli görevleri yapmakla sorumludurlar. Örnek vermek gerekirse toplumsal olaylarla ilgilenerek bunun için gerekli olan proje ve çalışmalara destek sağlamak, örgüt için önemli olan müşterilerle ilgilenip kültürel geziler, yemek davetleri düzenleme ve açılış törenlerinde örgütü temsil etme gibi roller temsiliyet rolünün temelini oluşturmaktadır. Temsiliyet rolü yöneticilerin günlük görevlerinden ziyade daha resmi ve protokol olarak örgütü temsil ettiği törensel rollerdir (Mintzberg, 1990: 49-61). Liderlik rolü, yöneticiler lider olarak çalışan motivasyonundan sorumlu olan kişilerdir. Çünkü örgüt amaçlarının başarıyla yerine getirilebilmesi en önemli şey olan çalışanın performansının üst düzeyde olmasıyla mümkündür. Liderlik rolünü üstlenen yönetici, çalışanlarını yönlendirerek örgüt başarısını ve örgüt içi uyumu aynı anada yürütmekle sorumludur. Yöneticilerin astlarını yönlendirme, çalışanlarının gelişimini destekleme, onları motive etme, astları ile iletişimde kalabilme ve onları anlayabilme yeteneklerinin tamamı liderlik rolünü kapsamaktadır (Lewis, vd., 1994: 8). İletişimsel rol yöneticinin, müşteriler, örgüt çalışanları ve diğer örgütler ile iletişimde kalarak koordine edici şekilde aktif hizmetini ifade etmektedir. Dolayısıyla iletişimsel rol, yöneticinin sadece örgüt içerisinde değil örgüt dışında da iletişimde kalması gereken kurum ve örgütlere hizmet etmesi gerektiğini açıklar. Yöneticinin iş bağlantıları yapması, müşterilerle randevulaşması, örgütler arası ya da kurum içi elektronik posta gönderimi ve toplantılar organize ederek bunlara iştirak etmesi de iletişimsel rolleri kapsamaktadır (Griffin, 1996: 16).

Bilgi temelli roller, 1990 yılında Mintzberg tarafından ortaya konulan yönetsel rollerden bir diğeri bilgi temelli rollerdir (Mintzberg, 1990: 49). Bilgi temelli roller çerçevesinde yöneticiler, aynı örgüt içinde görev yapan astlarının performanslarını verimli hale getirebilmeleri için astlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi onlara sağlamakla yükümlüdürler. Ayrıca yönetsel makamlarda yer alan bireyler yerinde ve etkili kararlar alarak, aldıkları kararları en doğru biçimde uygulamak için de doğruluğundan emin oldukları bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilerin doğru bilgiye ulaşma imkânları astların ulaşma imkânından daha mümkündür. Dolayısıyla sorumluluğun doğal bir getirisi olan birimler arası ve örgüt içerisindeki tüm departmanlar arasında da yöneticiler bir iletişim ve aktarım görevi görmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse roller, bir örgüt içerisinde olan iletişim ağını kurmak, yönetmek

ve birimler arası iletişimin kopmaması adına faaliyette bulunmaktadır. Bilgi temelleri rollerin alt unsurları bulunmaktadır. Bu roller; gözlemci rolü, bilgi aktarma rolü ve örgüt sözcülüğü rolleridir (Lewis, vd., 1994: 8). Gözlemci rolü, yönetici birey, örgüt içerisinde ve örgüt dışında yer alan rekabet ortamını gözlemleyerek bilgi edinir. Bu edindiği izlenimler doğrultusunda örgüt adına örgütün sürekliliği ve başarısı adına verilmesi gereken kararları almaktadır. Çünkü örgüt adına karar verebilmek ve diğer liderlik görevlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için örgüt içi ve örgüt dışı konularda bilgi edinmesi gerekmektedir (Mintzberg, 1990: 49-61). Bilgi aktarımı rolü, yöneticiler bilgi aktarımı rolü ile örgüt iç ve dışında edindikleri bilgileri büyük bir kısmını astları ve diğer iş arkadaşlarıyla paylaşarak örgüt için bilgi akışını sağlamaktadır. Anlaşıldığı üzere bilgi aktarımı rolü, gözlemci rolüne kıyasla bilgiyi toplamaktan ziyade bilgi akışını sağlamaya yöneliktir. Ancak bilginin taşıdığı önem değerine bağlı olarak her bildi de diğer üyelerle paylaşılmamaktadır. Bilgi aktarımı sağlamanın amacı üyenin örgüt içerisinde olan veya olması gereken şeylerden haberdar olurken amaçlarına hizmet ettiği örgüt tarafından önemsendiği ve kendini örgütün bir parçası olarak görebilmesini sağlamaktadır. Böylece örgüt çalışanın iş performansına katkısı artarak etkili ve verimli çalışması mümkün olacaktır. Yöneticilerin bilgi temelli rollerinin son unsuru ise vekillik rolüdür (Lewis, Vekillik rolleri, yöneticinin, örgüt adına örgüt içi ve örgüt dışı kurumlar arasında bilgi aktarımını sağladığı roldür. Diğer bir deyişle,

—vekillik rolü, örgüt içinde yer alan politikaları, gerçekleştirilen eylemleri veya örgüt geleceğine dair planları örgüt dışındaki bireylere veya kurumlara yönelik resmi ifadelerdir. Bu durum şöyle açıklanabilir; bir örgütün mali durumu, piyasadaki konumu, sürekliliği için gerekli olan gelir gider dengesi gibi konular hakkında örgüt hissedarlarının, yöneticilerinin bilgilendirilmesidir (Draft, 1994: 25).

Karar temelli roller, yöneticinin belirli konularda ve örgüt adına tercih yapmak zorunda olduğu rollerdir. Karar temelli roller kavramsal yeteneklerin neredeyse temelini oluşturmaktadır. Karar temelli rollerin gereği olarak yöneticiler, yönetime dair gerekli olan bilgi ve tecrübeye sahiptir. Sahip oldukları bu bilgiler neticesinde örgüt adına gerekli olan en doğru kararı verebilen kişilerdir. Yöneticileri astlarından ve diğer örgüt çalışanlarından ayıran en önemli unsur karar verme yetkidir. Karar temelli rollerin de alt unsurları bulunmaktadır. Bu alt unsurlar; müteşebbis rolü, çözümçül yaklaşım rolü, kaynak paylaşırma rolü, mutabakat rolüdür (Draft, 1994: 25). Müteşebbis rolü, yöneticinin örgütün varlığını sürdürebilmesi ve gelecekte başarı sağlayabilmesi adına gerçekleştirdiği projelerin tamamı müteşebbis rolünü tanımlamaktadır. Yönetimim yanında girişimciliği de

üstlenen yöneticiler örgütün menfaati için yeni ürünler geliştirmek ve yeni yöntemler uygulamak gibi görevleri de üstlenmektedirler. Ayrıca örgütün faaliyet alanında bulunan yenilik ve icatları da örgüt bünyesine katma görevi de müteşebbislik rolü içinde değerlendirilebilmektedir. Yöneticilerin girişime yönelik rolünün yanı sıra bu gibi yeni ürün ve hizmet üretimi sırasında yaşanacak sorunlara çözüm odaklı yaklaşması da gerekmektedir (Draft, 1994: 25). Çözümçül yaklaşım rolü, bir örgütün yönetim başarısı iyi düzeyde olsa bile birçok sorun ve aksaklıkla karşı karşıya kalılabilmektedir. Yöneticiler, yaşanan bu aksaklık ve sorunlar karşısında daima çözüm odaklı ve ortak noktada buluşturucu olmalıdır. Çözümçül yaklaşım rolünü yerine getirmekle görevli olan yönetici, örgüt çıkarlarını korumalı ancak çözüm metotları ile ilerlemelidir. Örgütte performans gösteren çalışanlarını işe teşvik etmeli ve sorunlarını çözmelidir. Tüm bu yaklaşımın temeli çözümçül bir yönetici olmaktan geçmektedir (Lewis, vd., 1994: 9). Kaynak paylaşırma rolü, yöneticilerin örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışanlarına, çalışama süresine, sermayeye, üretim malzemelerine, üretim süreçlerinde harcanacak olan paranın nasıl kullanılması gerektiğini karar vermesi rolüdür. Bu bilgilere ek olarak görev dağılımı yapmak, sermayenin kullanım miktarını ve alanını belirleme, çalışanların uzman oldukları alanda görevlendirilme yapılması gibi süreçlere yöneticilerin karar vermesidir (Lewis, vd., 1994: 9). Mutabakat rolü, karar verme rolünün son alt unsuru ise yöneticinin üstlendiği mutabakat rolüdür. Yöneticiler vakitlerinin büyük bir oranını sorumlu olduğu örgüt ve tarafların arasındaki anlaşmaların sağlamak ve onların takım çalışması içerisinde performanslarının düşmemesi için uğraşırlar. Örgüt içindeki birimler arasındaki anlaşma yapmakla kalmayıp örgüt dışında da örgüt adına da proje ortaklıkları, sözleşmeler ve projelere imza atmaları da yöneticilerin mutabakat rolü kapsamındadır (Lewis, vd., 1994: 9).

1.4. Liderlik Teorileri

İnsanların yerleşik hayata geçmesi ile birlikte başlayan ve halen günümüzde de aynı öneme sahip olan liderlik kavramı tüm yönleri ile araştırma konusu olmuştur. Küçük bir birimin bir lidere ihtiyacı olduğu kadar örgüt ve organizasyonlarda da birçok kişinin hizmet ettiği yerler de dâhil olmak üzere birçok toplulukta lider, büyük bir önem arz etmektedir. 21. Yüzyılın başlaması ile yaşanan siyasi ve ekonomik değişimlerle birlikte toplumların kaderi adına vizyon belirleyecek, örgütlenmeyi en verimli şekilde idare edecek liderlere daha çok ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle birçok toplumda ilim insanları liderliğin kuramsal yönüne odaklanarak farklı teoriler ortaya koymuşlardır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Bunlar kişisel liderlik teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal (koşul bağımlı) liderlik teorileridir.

Kişisel liderlik teorisi, I. Dünya Savaşı sırasında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ordusunun görevlendirmek üzere belirlediği subayları elemek amacıyla Amerika Psikoloji Derneği bünyesinde görev alan psikologlar tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Bu nedenle psikologlar ordu bünyesinde yer alacak ve ülke geleceğine pusula olacak lider adaylarını belirlemek üzere Alfa zekâ testleri geliştirmişlerdir. Bu testlerle ordu mensubu adaylarının kişisel ve karakteristik yapılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu değerlendirme tarzı ve teknikler endüstride de uygulamaya konulunca, kişisel teoriler ortaya çıkmıştır (Demir, vd., 2010: 132).

Kişisel teorilerin ortaya konmasının amacı; liderlik vasfı bulunan bireylerin sahip olduğu karakteristik özelliklerin belirlenmesi sağlanarak var olan liderlerin belirlenen özellikleri ile yeni ve geleceğe yön verecek liderleri eğitmeyi sağlamaktır. Bu teoride bireyin sahip olduğu kişisel ve psikolojik özellikler kişinin lider olmasını tetiklemektedir. Liderlik olgusunun bireyin doğumundan itibaren süregelen yeteneklerine bağlı olduğu ve liderlik vasfına sahip olan kişilerin şar ve koşul gereksizinden kendilerini göstereceklerini savunmaktadır (Demir, vd., 2010: 132).

Bir örgüt içerisinde bir kişinin grubu idame ettirmesi gerekmektedir. Liderlik görevini yerine getirecek kişinin fiziksel ve kişisel niteliklerinin örgüt içerisindeki diğer üyelerden daha farklı ve ayırt edici olması gerekmektedir. Kişisel liderlik teorisinde liderlik vasfına sahip olan bireylerin yaşı, cinsiyeti, tavır ve davranış şekilleri gibi taşıdığı fiziksel özellikleri ile çevreyle iletişim başarısı, eğitim durumu, insan ilişkileri, güvenilir ve kararlı oluşu gibi kişisel özellikleri vurgulanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 11-12).

Kişisel liderlik teorisi, teknolojik gelişmelerin ve bireylerin eğitim imkânlarının artışı nedeniyle yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla çağa ve teknolojinin getirilerine uygun olan yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Yeni yaklaşımlar için birçok araştırma yapılmış ancak kişisel liderlik vasıflarının birçoğuna sahip olan bireylerin lider olamadıkları, liderlik yapan bireylerin ise birbiriyle kıyaslandığında aynı özellikleri taşımadığı ayrıca liderlerin kişisel niteliklerinin ölçülmesinde ve buna sınır konulmasında zorluklar yaşandığı gözlemlenmiştir. Buna istinaden liderlerin taşıdığı özelliklerden ziyade liderlik ettiği grubun özelliklerine ve liderin yönetim karşısında yönetilen grubun sergilediği davranışlara bakılması gerektiği düşünülmüştür (Bakan ve Doğan, 2013: 11-12).

Davranışsal liderlik teorileri, liderlik görevini üstlenen kişilerin aynı nitelikleri taşımadığı kanısına varılması üzerine, 1940'ların sonlarına doğru araştırmalar liderlerin davranışlarının taşıdığı nitelikler üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla davranışsal liderlik yaklaşımı, kişisel liderlik

yaklaşımının yeterli veri sağlamaması sebebiyle geliştirilen bir bakış açısidir (Zel, 2001: 101). Davranış teorilerinin oluşturulabilmesi için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde çeşitli liderlik tarzları oluşturulmuş ve bu tarzlara sahip liderlerin faaliyetleri üzerinde durulmuştur (Zel, 2001: 101). Davranışsal liderlik teorisi üzerine araştırma yapan bilim insanlarına göre liderlik şu şekilde tanımlanmıştır; bir organizasyon içerisindeki üyelerin üstlendikleri role ve üstlenilen rolün örgütteki başka üyeleri olan etkilerine dayanan bir etkileşim sürecidir (Gökçe, 2005: 71).

Davranışsal teori, kişisel liderlik teorisinin odaklanmış olduğu liderlik özelliklerine odaklanmamıştır. Liderlerin ast ve üstlerine karşı olan tutumuna ve iletişimine odaklanmıştır. Liderlik rolü üstlenen bireyin astlarına karşı olan iletişim tarzı, görevlendirme dağıtımı, denetim ve stratejileri, örgüt amaçlarını belirleme tarzı gibi davranışlar liderlerin faaliyetlerini ve tarzlarını ortaya koyan önemli unsurlar olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla davranışsal liderlik teorisi liderlerin buldukları örgüt içerisindeki üyelerine karşı olan tutum ve davranışları önemsemektedir. Ayrıca bu yaklaşımın temelinde hal ve tutum gözlemlenerek liderlik öğrenilebilir. Kişisel liderlik teorisinde vurgulandığı gibi —liderlik doğuştan gelir ve sonradan liderlik özellikleri öğrenilemez fikrini tamamen reddetmektedir (Koçel, 2005: 428).

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar şu şekildedir: Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Ohio State Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırması, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Stili Matrisi ve Likert'in Sistem-4 Modeli, McGregor'un XY Kuramıdır (Koçel, 2003: 590-595; Tabak, 2001: 3-4; Keçecioglu, 2003: 157-169; Şimşek, 2005: 5-8).

Kurt Lewin'in Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Kurt Lewin'in liderliğinde 1938 yılında Iowa Üniversitesi'nde liderlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. O dönemden itibaren süregelen çalışmalar, yönetim bilimcileri tarafından incelenerek liderlerin örgüt içindeki davranış ve tutumlarının liderlik stillerinin türleri hakkında fikir edinmişlerdir (Yılmaz ve Ekici, 2006). Iowa Üniversitesi'nde yapılan liderlik çalışmaları, demokratik, teokratik ve serbest bırakıcı (laissez faire) olarak üç liderlik tarzının etkileri üzerinde durmuştur. Yapılan çalışmalar neticesinde, en etkili liderlerin demokratik lider davranışı gösteren liderler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akbaba ve Erenler, 2008: 24). Lewin liderliğinde gerçekleştirilen çalışmalar, R. Lippit ve R.K. White tarafından liderlerin gerçekleştirdiği tutum ve davranışların topluluk içindeki diğer üyelere olan etkilerini gözlemek amacıyla on beş civarı erkek çocukların çalışmaya dâhil edilmesiyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırma üç gruba ayrılan erkek çocuklarının okul sonrası etkinlikleri esnasında gerçekleştirilmiştir. Üç grup olan erkek

çocuklarına, onlara liderlik etmesi için üç farklı lider görevlendirilmiştir. Gruplara öncülük eden liderler demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı olmak üzere üç farklı liderlik tarzına sahip olan kişilerdir. Bu organizasyon ile çocukların liderlere karşı olan tutumuna, liderlerin çocuklara karşı olan tutum ve davranışlarına, liderlerin yönetim tarzlarına ve yönetilen çocukların yöneticilerine olan karşı olan tepkileri incelenmiştir (Derya, 2010: 20). Gerçekleştirilen çalışma neticesinde;

1) Grup Liderleri demokratik liderlik tarzına sahip olan grupta:

- Grup motivasyonu üst seviyededir.
- Lider, grubu yalnız bıraktığı anda performansta düşüş gözlemlenmiştir.
- Grup üyelerinin hataları esnasında üyenin benliğine zarar vermeden nazik bir şekilde uyarılmıştır.
- Grup üyelerinin grup içi kararlarına saygı duymuştur.
- Üretilen maske sayısı az olmuş fakat maskenin kalitesi yüksek olmuştur (Derya, 2010: 21- 22).

2) Grup liderleri otoriter liderlik tarzına sahip olan grupta

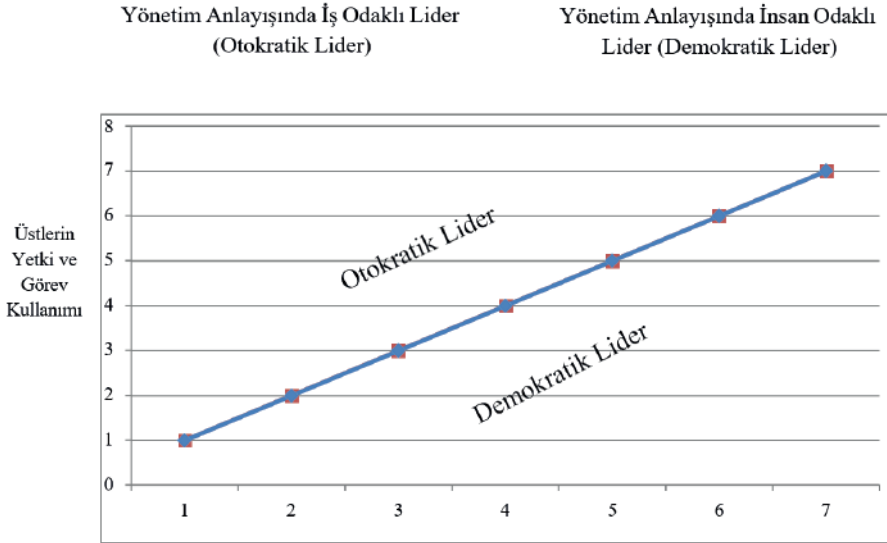
- Grup üyelerinde isteksizlik, mutsuzluk ve iş doyumunun düşük olduğu gözlemlenmiştir.
- Lider gruba yönlendirme yapmış ancak grup üyelerinin istek ve şikâyetlerini dinlememiştir.
- Grup üyelerini eleştirmiş ancak grup üyeleri ile olan iletişimini tahribata uğratmamıştır.
- Üretilen maskenin miktarı diğer gruplara oranla daha çok olmuş fakat kalitesi düşük seviyede kalmıştır.
- Gruba öncülük eden lider gruptan ayrıldığında grup üyeleri çalışmayı tamamen bırakmıştır (Derya, 2010: 20).

3) Grup liderleri serbest liderlik tarzına sahip olan grupta:

- Grup üyelerinin gerçekleştirdiği maske çalışması verimsiz ve yetersiz olmuştur.
- Grup lideri, üyeleri serbest bırakarak karar mekanizmasının üyelere olmasını sağlamıştır.
- Üretilen maske miktarı diğer gruplara oranla en az sayıda ve en düşük kalitede kalmıştır (Derya, 2010: 20).

Tannenboun ve Schmidt, belirlenen üç temel liderlik tarzını Şekil 2'deki —Liderlik Davranışları Grafiği adıyla adlandırarak açıklamışlardır. Şekil 2'deki grafiğe göre otokratik ve demokratik liderlik özelliklerinin maddeleri şu şekildedir;

- Lider, örgüt adına bir karar aldığı zaman bunu örgüt üyelerine açıklar. Aldığı kararları üstlerine aktarırken bireysel başarısı olduğu fikrini dayatır.
- Lider, düşüncelerini sorumlu olduğu örgütün üyeleri ile paylaşır ve üyelerden konu hakkında soru- cevap şeklinde beyin fırtınası ile fikrini geliştirmek ister.
- Lider, alınan kararların değişime uğrama ihtimali dahi olsa örgüt üyelerine bu kararları bildirmektedir.
- Lider, örgüt içerisindeki tüm sorunları üyelerle paylaşır ve üyelerle birlikte çözüm üretir.
- Lider, örgüt içerisindeki sınırları belirler ve üyelerin fikrini talep eder.
- Lider, üyelerin belirlenen sınırlar dâhilinde örgüt amacına uygun biçimde performans göstermelerini sağlar.



Şekil 2. Liderlik Davranışları Grafiği

Kaynak: Richard M. Hodgetts: 1998, *Yönetim, Çev, Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayın, s.537, ss. 84.*

Şekil 2'deki grafik incelendiğinde ve en etkili konumda olan liderlik tarzı düşünüldüğünde — demokratik liderlik tarzının daha verimli olduğu belirlenmiştir (Richard ve diğer, 1998).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Liderlik sorumluluğunu üstlenen bireylerin davranış şekillerini gruplandırılarak ortaya konmasını amaç edinmiştir. 1945 yılında başlanan araştırmalar neticesinde neredeyse 1800 farklı lider davranış tarzı belirlenmiş ve davranış tarzları soru şekline getirerek — Lider Davranışı Ölçüm Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)) oluşturulmuştur (Daft, 2000). Birçok farklı alandan gelen uzman araştırmacılar, askeriyelerde, sivil yöneticilerde, öğrencilerde, eğitimcilerde birçok farklı toplumsal grubun liderleri üzerinde araştırmalar gerçekleştirmiş ve liderin örgüt içinde ve kişisel ilişkilerinde zamanı yönetme şekli, sorumluluk bilinci ve otoriterlik durumu hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır (Daft, 2000). Yöneticilerin astlarına, lider kişinin davranış şekli ile alakalı sorular sorulmuş ve elde edilen bilgilerin irdelenmesi neticesinde lider davranış şekillerinin boyutlarının ikiye ayrıldığı görülmüştür (Koçel, 2005: 590-591). Lider davranış şekillerinin boyutları; — liderlik edilen grup ve örgüt üyelerinin çalışmaya teşvik edilmesi ve — astlarını dikkate alma düzeyi olarak belirlenmiştir (Yukl, 1999: 5). Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarının neticelerine göre örgüt veya grup üyelerini dikkate alan ve örgüt grup üyelerini amaç ve hizmetleri gerçekleştirmek için yönlendirici liderlik özelliğine sahip yöneticiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Tarzı Tablosu

Astları (Bireyi) Amaç ve Hizmetleri Gerçekleştirmek Üzere Yönlendiren Liderlik Tarzı	Astları (Bireyi) Dikkate Alan Liderlik Tarzı
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan dâhilinde hareket etme 2. Koordinasyon sağlama 3. Yönetme yeteneği 4. Çözüm odaklı yaklaşım 5. Astlara görev tayini 6. İş geliştirme amaçlı eleştiri 7. Astlara baskı yapma 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostane ilişkiler kurma 2. Astlarla fikir alış-verişi 3. Astların düşüncelerini önemseme 4. Astlarla düzenli iletişim 5. Destek sağlama 6. Astların ihtiyaç ve isteklerini temsil etme

Kaynak: Koçel, 2003; Daft, 2000.

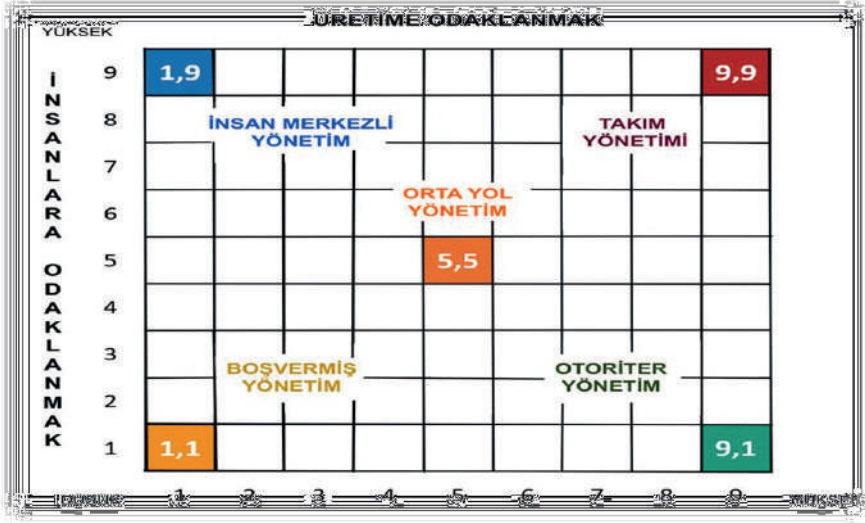
Tablo 1'de Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların temel bulgusu özetlenecek olursa; Liderler bireyi dikkate aldığını gösterdikçe

örgüt üyelerinin işe bağlılığı artış göstermektedir. Liderler grup veya örgüt üyelerini amaç ve hizmetlerini gerçekleştirmek üzere yoğun çaba sarf etmesi astların performanslarında artış olmasını sağlamaktadır (Koçel, 2003: Daft, 2000).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmalarında olduğu gibi Michigan Üniversitesi de liderlik davranış şekillerini iki grupta incelemiştir. Tonnenbaum ve Schmidt'in yönettiği bu çalışma, liderin astlarına yönelik davranışları ve çalışmaya yönelik davranışları olmak üzere iki davranış şekli olarak incelemiştir. Çalışmanın amacı: Örgüt üyelerinin iş doyumu ve örgütün verimliliğini etkileyen unsurları belirlemektir. Çalışmada verimlilik düzeyi örgüt üyelerinin iş doyumu, personel hızı, çalışanların memnuniyet oranı, işe devam sıklıkları, maliyet ve destekleme gibi unsurlar ön planda tutulmuştur. Araştırmanın sonucunda ise yüksek başarıya sahip örgüt liderlerinin, liderlik tarzlarının birey odaklı olduğu, düşük başarıya sahip grup liderlerinin üretim odaklı liderlik tarzına sahip olduğu belirlenmiştir (Eren, 2004: 296). Netice itibarıyla Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarla, Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırmalarda yakın sonuçlar elde edilmiştir (Koçel, 2005:592). Üretim merkezli lider, birincil amaç en iyi üretim seviyesine erişmenin yollarını ararken diğer yandan bu üretim seviyesine ulaşmak için çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Liderlerin odak noktası, hedef olarak belirlenen görevin tamamlanması üzerinedir. Birey odaklı lider ise karşılıklı iletişimde saygılı olmak ve çalışanların örgüt içerisindeki uyuma yoğunlaşmaktadır. Çalışanların iş tanımına erişmesini sağlarken onların refahını ve duygusal ihtiyaçlarının da giderilmesini amaçlamaktadır (Keçecioğlu, 2003: 162). Bu nedenle, gerçekleştirilen çalışmaların birey odaklı olmasından bahsetmek mümkündür.

Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi, Blake ve Mouton, Teksas Üniversitesi'nde araştırmalar yapmış ve Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmaların liderlik üzerine ortaya koyduğu görüşlere benzer görüşler ortaya koymuşlardır (Eren, 2004: 296). Bu araştırmada, liderin örgüt içinde odaklandığı boyutlar incelenmiştir. Bu boyutlar; — çalışana odaklı olma ve — üretim odaklı olma şeklinde iki farklı boyutta incelenmiştir. Modelin geliştirilmesinde elde edilen fayda yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzlarının bilimsel olarak tanımlanmasının mümkün olmasını sağlamıştır. Bundan dolayı yöneticiler sergiledikleri liderlik tarzlarının bilimsel içeriğini kavrayarak, yönetimde gerçekleştirmek istedikleri değişimleri yönetim tarzlarına uygun olarak revize edebilmektedirler (Northcraft, 1994: 358).

Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen liderlik çalışmalarını, Blake ve Mouton isimli bilim insanları — Yönetim Tarzı Matrisi — halinde revize etmiş ve bu matrise beş türde liderlik tarzı tanımlaması yapmıştır (Northcraft, 1994: 358). Şekil 3'te Yönetim Tarzı Matrisi gösterilmiştir.



Şekil 3. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2003: 593.

Şekil 3'e konu olan çeşitli yönetici tiplerini Blake ve Mouton oluşturmuştur. 1991 yılında çeşitli bilim insanları tarafından tekrar değerlendirmeye alınan yönetsel matris, çeşitli liderlik tarzlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu değerlendirme sonucunda matrise konu olan liderlik tarzları şu şekildedir (Keçecioglu, 2003: 167-168; Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39):

1;1) Liderlik tipi- Liberal Yönetim Tarzı (Verimsiz Yönetim):

1-1 Liderlik tipinde, yönetim biçimi: çalışma ve çalışana olan ilgi minimum düzeydedir. Bu yönetim şeklinin izlediği politika, işte gelişen problemlere ve çalışanlara müdahale etmemektedir. Çalışanlara işin nasıl yapıldığını anlattıktan sonra gerisinin çalışana bırakır ve müdahale etmez (Keçecioglu, 2003: 167-168; Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39).

1;9) Liderlik Tipi- İnsan odaklı Yönetim Tarzı (Şehir Kulübü

Yönetimi): Bireyler ve bireylerle olan iletişime önem veren yönetim biçimidir. Üretim ve çalışmaya minimum düzeyde önem verir ancak

çalışan bireye verdiği önem maksimum düzeydedir. 1;9 Şehir kulübe yönetim biçimine göre; yönetici, çalışan bireylere baskı uygulamaz ve çalışanlarla olan işbirliği ile birlikte çalışan bireylerin iş performansının daha yüksek düzeyde olacağını savunurlar (Keçecioglu, 2003: 167-168; Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39).

5;5) Liderlik Tipi- Uzlaşmacı Yönetim Tarzı: Liderlik tipi yönetim tarzında; çalışan bireylerin yeterli düzeyde hizmet üretebilmeleri için hizmet üreten bireylere yönlendirici ve kontrolcü bir yönetim tarzı uygulanmaktadır. Çalışan bireyi, örgüt ortamında rahatsız edebilecek ve çalışma huzurunu bozabilecek her türlü davranıştan kaçınılarak hareket edilmektedir. Üretim ve çalışan bireye eşit oranda özen gösterilmektedir. 5;5 yönetim tarzı, insan odaklı (1;9) ve otorite odaklı (9;1) yönetim tarzlarının iyi tarafında faydalanmakta ve demokrasi odaklı (9;9) yönetim tarzının dar kapsamlı halini oluşturmaktadır (Keçecioglu, 2003: 167-168; Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39).

9;1) Liderlik Tipi- Zorba Yönetim Biçimi: 9;1 Liderlik tipi yöneticiler üretim ve verimliliğin en üst seviyede olmasına yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla otoriter yöneticiler, çalışan bireyden ziyade bireyin üstlendiği görevi daha çok önemsemektedir. Yöneticinin bireyden beklentisi maksimum düzeyde üretimi gerçekleştirmesidir. Bu yönetim biçiminde liderler, McGregor'un X yaklaşımında belirttiği gibi; çalışan bireylerin doğuştan üşengeç ve istikrarsız olduğu fikrini benimsemiştir. Buna istinaden yöneticiler, çalışan bireylerin sert kurallar ve otoriter bir yönetim tarzı ile ancak verimli olabilecekleri fikrini savunur (Keçecioglu, 2003: 167-168; Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39).

9;9) Liderlik Tipi- Demokrasi odaklı Yönetim Biçimi (Ekip Yönetimi): 9;9 liderlik tipinde yöneticiler, çalışan bireye ve üretim hizmete maksimum düzeyde önem vermektedir. Bu yönetim tarzında çalışan bireye ve üretilen hizmete gösterilen özen verimlilik düzeyini de olumlu oranda etkilemektedir. Demokrasi odaklı yönetim tarzında, örgüt içerisinde karşılıklı olarak güven ortamının oluşması, örgüt amaçlarına ulaşmak için ortak çaba sarf edilmesi ve yönetime katılım sağlama gibi demokratik ortamların gerekleri uygulanmaktadır. Örgütsel kararlar alınırken çalışanları fikirlerini önemseyerek hareket edilmektedir. Bu liderlik tipinde (9;9) yönetici, çalışan bireylere yol göstererek onları koordine eden bir kişi olarak ekibin bir parçasıdır (Keçecioglu, 2003: 167-168; Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39).

Rennis Likert'in Sistem Modeli, Rennis Likert, Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırmaları geliştirerek lider davranışları üzerine bir model oluşturmuştur. Liderlik davranışları dörtlü grup halinde sıralanmış ve her grup belirli davranış şekillerini oluşturmaktadır (Luthans, 2008: 306). Rennis Likert'in Sistem-4 adlı modeli Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Rennis Likert Sistem- 4 Modeli

Liderlik Parametresi	Sistem-1 Sömürücü Dikta	Sistem-2 Yardımcı Dikta	Sistem-3 İştirakçi	Sistem-4 Demokrasi odaklı
Astlarla olan ilişkide güven temini	Astlara güven duymaz	Efendinin hizmetçisine duyduğu güven anlayışı hâkimdir.	Astlara az da olsa güvenir ancak kontrolü elinde tutar.	Astlara her konuda güvenir.
Astlara sunulan serbestlik	Astlar, fikir beyanında bulunurken kendilerini hiç rahat hissetmezler.	Astlar serbest değildir.	Astlar örgüt içerisinde kendilerini serbest hissedemezler.	Astlar tamamıyla serbesttirler
Üstün – astlarla olan iletişimi	İş ile alakalı problemler olduğunda astların düşüncesi nadiren sorulur.	Astların fikirleri ara sıra alınır.	Astların fikirlerini öğrenir ve uygulamaya çalışır.	Astların fikirlerini daima öğrenir ve uygular.

Kaynak: Yılmaz, 2008: 20.

Tablo 2'de açıklanan modelin detayları incelendiğinde, liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen üç parametre grubunun olduğu gözlemlenmiştir;

- *Duruma göre değişiklik gösteren parametreler:* Gelişmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen değişkenlerdir. İdarenin kontrolü altında olan değişkenler bu grubun içindedir. (Örgüt Yapısı, Örgüt Politikaları, Şahsi Özellikler gibi)
- *Ara değişkenlik gösteren parametreler:* Örgüt için atmosferi aktaran değişkenlerdir. Çalışanların bireysel performanslarını, hedeflerini, motivasyonlarını içinde bulunduran değişkenlerdir. Ayrıca bu değişkenler çalışanlar arası iletişimi ve karar verme süreçlerini de etkileyen faktörlerdir.

- *Sonuç parametreleri*: Sonuç parametreleri, örgüt çıktılarıdır. Çalışan verimliliği, üretilen hizmet, kar-zarar durumu gibi değişkenleri kapsamaktadır (Zel, 2001: 110).

Rennis Likert'in yaptığı çalışmalar neticesinde; Sistem-1 ve Sistem-2 liderlik tarzları çatısının altında çalışan bireylerin düşük düzeyde üretim yaptıkları gözlemlenmiştir. Sistem-3 ve Sistem-4 liderlik tarzları çatısı altında çalışan bireylerin ise yüksek düzeyde üretim yaptıkları belirlenmiştir. Sonucu açıklamak gerekirse; Sistem-1 tarzı lider göreve atandığında kısa zaman içerisinde iyi sonuçlara erişir. Fakat ara değişkenler olan çalışan bireylerin performansları, motivasyonları düşüşe geçerse bu değişkenler kötüleşme gösterir. Eğer ara değişkenlerde iyi düzeyde seyrederse ise bu sonuç lidere terfi hakkı getirir. Terfi olan lider yerine bir başka lider tarzı geldiğinde ise Sistem-4 lider tarzı gibi demokrasi odaklı lider ile birlikte ara değişkenler de iyileşme yoluna girer. Ancak ara değişkenlerin düzelme gösterme sürecinin farkını gözetemeyen üst yönetim, Sistem-1 tipi liderin kötüleştirdiği ara değişkeni Sistem-4 tipi liderin başarısızlığına yorarak görevden alır. Bu da birçok kurumda hatalı bir performans ölçümüne sebep olmaktadır (Koçel, 2003: 595-596; Zel, 2001: 111).

McGregor'un X-Y Kuramı, McGregor, liderlerin davranışı üzerine odaklanarak çalışmalar yapmış ve X-Y kuramını ortaya koymuştur. Bu kurama göre, liderlerin davranış şekillerini etkileyen faktörlerden biri olarak liderleri insan davranışları hakkında kendince oluşturduğu varsayımlar olduğunu belirtilmiştir. Oluşturduğu X-Y kuramına göre; X yaklaşımında liderler otoriter yapıdadır ve astlardan olan beklentilerini açıkça belirtirler. Y yaklaşımında ise, liderlerin davranış şekli demokrasi odaklıdır, astları ile fikir alış- verişinde bulunurlar ve karar verme konusunda fikir beyanında bulunmaları için cesaretlendirilirler (Robbins, 2002; Koçel, 2005). Tablo 3'te McGregor'un X-Y kuramı gösterilmiştir.

Tablo 3: McGregor X-Y Kuramı

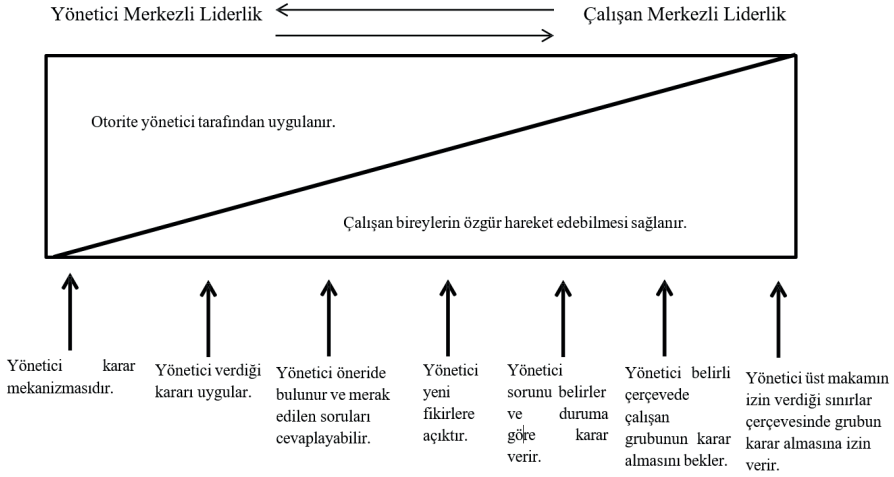
X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
Çalışan birey pasiftir ve çalışma isteği bulunmaz.	Çalışan birey, normal yaşamında severek yaptığı her şey gibi işini de yapar
Çalışan birey daima suçludur.	Yöneticilerin hatalı olduğu yerler vardır.
Sorumluluk almak istemez ve çalışan birey için tek önemli şey güvencedir.	Her çalışan bireyin ilgi alanı vardır. İlgi alanlarına göre görevlendirildiğinde kendini geliştirir. Sorumluluk bilinci artar.
Karara vericiler sadece yöneticilerdir.	Örgüt adına karar verirken çalışan bireyin fikri önemsenir.
Yönetimde katı ve otoriter yapı hâkimdir.	Yönetim yumuşak ve ılımlı şekilde ilerler.

Kaynak: McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise, Management Review, 46(11), 166-171.

Tablo 3'te iki zıt görüşün içerikleri iki grup altında sıralanmıştır (Daft, 2002; Akel ve Akarsu,2001: 5). Tablo 4 incelendiğinde X yaklaşımındaki liderlerin yönetimde otoriter ve zorba davranışlar sergilediği; Y yaklaşımında ise lider, örgüt hedefleri ile çalışan bireyin hedeflerini eşit derecede önemseyerek demokratik bir davranış biçimi sergilemektedir.

Davranışsal yaklaşım fikrinin temelinde yapılan çalışmalar neticesinde bilim insanları başka bir soruya daha yanıt aramışlardır. Yaşanan belirli bir süreç sırasında liderlik görevini üstlenen ve toplum tarafından desteklenerek onay gören bireyler, durumlar ve şartlar değiştiğinde niçin liderlik görevini yapamamaktadır? Örnek vermek gerekirse; savaş sırasında dünyada ve ülkesinde önemli bir lider olarak görülen Churchill, barış zamanı geldiğinde neden halkın kendisine olan saygı ve desteğini yitirmişti? Bu tarz soruların akla gelmesi davranışsal yaklaşımda bazı boşlukların olduğu düşüncesini ortaya koymuş ve araştırmacılar tarafından —durumsal adı verilen bir başka yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Burns, Sorenson ve Goethals, 2004: 869).

Tannenbaum Vē Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı, literatürde davranışsal yaklaşım liderlik kuramları arasında sayılsa da Tannenbaum ve Schmidt araştırma yaptıkları sırada davranışsal yaklaşımı liderlik kuramının üçüncü boyutu olarak eklemişlerdir (Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 96). Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı teoriye göre liderler otokratik ve demokratik lider olarak iki farklı davranış şekillerine göre değil bu iki faktör arasında gelişen şartlara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Tannenbaum ve Schmidt, gelişen şartlara göre şekillenen bu davranış şeklini — davranış aralığı — olarak isimlendirmiştir. Liderlik davranış aralığını ise — liderlik davranış doğrusu adını verdikleri iki kutbu bulunan bir doğru üzerinde göstermişlerdir (Tannenbaum ve Schmidt,1958: 96). Tannenbaum ve Schmidt, 1958 yılında yayınladıkları bu makalelerini 1973 yılında yeniden güncellemişlerdir. İlk makalede (1958), duruma göre yöneticilerin davranış şekillerinde sabit bir sınır var iken; güncellenen makalede (1973) yöneticilerin ve çalışan bireylerin, dışarıdan gelen duruma göre onlarla etkileşimde bulunması ve bu sınırların duruma göre değişkenlik gösterme ihtimalleri de ön planda bulundurulmuştur (Tannenbaum ve Schmidt, 1973: 167). Şekil 4'te Liderlik Davranış Doğrusu gösterilmiştir.



Şekil 4. Liderlik Davranış Doğrusu

Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 96.

Şekil 4'te verilen liderlik davranış şekilleri otokratik lider ve demokratik olmak üzere iki kutup arasında sıralanmaktadır. Davranış şekilleri sağ tarafa doğru ilerledikçe çalışanların özgürlük alanı genişlemekte davranış şekilleri soldaki yönetici merkezli kutba doğru ilerledikçe uygulanan otoriter yönetim düzeyi yükselmektedir.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Fiedler, durumsal yaklaşım üzerine çeşitli çalışmalar yapmış ve etkin liderlik modelini ortaya koymuştur (Hoy ve Miskel, 2013:441). Fiedler, liderlik davranışını iki boyutta incelenmiştir. Ancak Fiedlerin araştırmalara göre etkili liderliği tanımlamak için iki boyut yeterli olmamıştır (Güney, 2015: 394).

Fiedler, yaptığı çalışmalar sonucunda etkili liderliğin üç durumsal parametreye göre değişkenlik gösterdiğini tespit etmiştir (Özler, 2013: 112-113). Bu durumsal parametreler şu şekildedir;

- *Lider-Üye İletişimi*: Liderlerin, üye tarafından sevilme düzeyini ve liderin üyeler üzerinde oluşturduğu güveni ifade etmektedir. Liderlerin astlarını etkisi altına alma gücünden kaynaklı olarak, lider bireyin karizmatik kişiliğinin bu konudaki etkisi büyüktür. Lider ve üye arasındaki iletişim iyi düzeyde seyrediyor ise liderin bulunduğu örgütte de iyi bir ortam oluşmuş demektir.
- *Görevin Kapsamı*: Çalışanların başarmak için çabaladığı işler ile alakalı önceden oluşturulmuş yöntemlerin varlığını ifade eder. Fiedler'e göre

görevler; planlanmış işler ve karmaşık yapıdaki işler olarak iki grupta tanımlanmaktadır.

- *Konunun Etkisi*: Liderlerin çeşitli konularda kullandığı güçlerdir. Örnek olarak işten çıkarma yetkisi ve terfi yetkileri gibi güçlerdir.

Fiedler, liderin üyeleriyle ilişkilerinin iyi durumda olabilmesinin mümkün olması ve gereken başarıyı elde edebilmesi için yetkileri az da olsa çok da olsa —görev odaklı olması gerektiğini savunmuştur. Aynı şekilde ilişkileri güçlü olan liderin, günlük rutin işlerde yetkisi az ise —ilişki odaklı bir davranış tarzı sergileyerek ancak başarıyı yakalayabileceğini belirtmiştir. Kısaca açıklamak gerekirse: Fiedler, en etkili liderlik davranışının —ilişki odaklı olduğunu belirtmek yerine liderlik davranışının durum ve şartlara göre değişkenlik gösterebileceğini göz önünde bulundurarak —görev veya ilişki odaklı davranış şeklinin etkili olabileceğini savunmuştur (Hoy ve Miskel, 2013:441).

Yol-Amaç kuramı, Evans ve House tarafından ortaya konmuştur. İlk sıralar, liderin görev merkezli ve ilişki merkezli davranış şekillerinin, örgüt üyelerini iş performansı açısından hangi düzeyde etkilediğini ifade etmeye çalışmışlardır. Daha sonra ise Yol-Amaç kuramı, detaylıca incelenerek liderlik ve başarı merkezli liderliği de kapsayacak şekilde revize edilmiştir (Yukl, 2013: 164). Yol-Amaç kuramının hedefi, liderlerin çalışanlarını iş tatmini ve motivasyon açısından ne derece memnun etmeleri gerektiğini açıklamaktadır. Liderliğin etkin bir faktör oluşu ve liderlik davranışının çalışan-yönetici arasındaki bağa göre şekillenmesinden kaynaklı olarak Yol-Amaç kuramı, durumsal kuram kategorisine dâhil edilmiştir (Northouse, 2016: 135). Yol-Amaç kuramının temel hedefi, iş planındaki hedefi net bir şekilde tanımlamak ve çalışanların bu hedefe ulaşmak için gösterdikleri çabanın önündeki setleri kaldırmaktır (Northouse, 2016: 116).

Yol amaç kuramının temelinde, liderlerin kullanabileceği liderlik tarzı dört çeşittir (Özler, 2013: 114);

- *Kılavuz Lider*: Lider, astlarını yönlendirerek iş programı hazırlar. Başarı için gerekli olan tüm imkanları sunar.
- *Destek Veren Lider*: Astlarla iletişimi iyi seviyede tutarak tüm sorunlarıyla ilgilenen liderdir.
- *Ekip Üyesi Lider*: Örgüt ve kurum adına karar alırken astların fikrini alır ve tüm fikirleri değerlendirir.
- *Başarı Merkezli Lider*: Lider, astlardan iyi düzeyde performans bekler ve astlarını bu konuda yüreklendirir.

Liderlik tarzının bireye uygunluğunu —zaman, dış etkenlerden gelen baskı ve görevin türü olarak üç durumsal unsur etkilemektedir (Güney, 2015: 399). Kuramın temeline göre; kılavuz liderlik, bilinmeyen görevlerde; destek veren liderlik, tekrarlı olan işlerde; ekip üyesi liderlik, görevin bilinmemesi ve astlar bağımsız hareket ettiğinde; başarı merkezli liderlik ise gerçekleştirilmesi zor olan işlerde etkilidir (Northouse, 2016: 135). Dolayısıyla, farklı liderlik tarzları astlar üzerinde farklı etkiler ortaya koymaktadır. Liderler, şartlar ve durumlara göre en uygun liderlik davranışını sergilemektedir.

Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Modeli, karar süreçlerinin işlevselliğinin sebep olduğu durumları açıklayabilmek için —normatif karar modeli fikri ortaya çıkmıştır (Yukl, 2013: 111). Normatif karar modelinin temel amacı; örgütsel kararlar alınırken kaliteli bir yaklaşım içinde bulunulması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarına olan sadakati ve zamansal sınırlamalar gibi konular çerçevesinde karar almaktır.

Normatif Karar Modeline göre liderler dört ayrı grupta bir araya gelerek yedi ayrı karar hareketinden en az birini ortaya koyar (Zel, 2006'dan akt. Özler, 2013: 115). Tablo 4'te Normatif Karar Modeli Modeli Lider Grupları ve Karar Faaliyetleri gösterilmiştir.

Tablo 4: Normatif Karar Modeli Lider Grupları ve Karar Faaliyetleri

Normatif Lider Grupları	Lider Karar Faaliyetleri ve Özellikleri	
1. Grup	<i>Otokratik Lider-1</i>	Lider, örgüt içerisinde bir sorunla karşılaştığında bunu kendi imkânlarıyla çözüme kavuşturur.
	Otokratik Lider-2	Lider, örgüt içinde oluşan sorunlar hakkında iş görenlerin de çözüm önerisi sunmasını ister ve sorunu çözüme kavuşturan yine liderdir.
2. Grup	<i>Danışmacı Lider-1</i>	Lider, örgüt adına karar alırken çalışan bireylerin de bireysel fikrini alır, kararları harmanlayarak ortak kararı kendisi verir.
	<i>Danışmacı Lider-2</i>	Lider, karar almadan evvel çalışan bireylerin gruplar halinde fikrini alır ve ardından karar verir.
3. Grup	<i>Grup-1</i>	Lider, çalışan bireylerle sorunları birebir tartışır ve örgüt adına ortak karar alır.
	<i>Grup-2</i>	Lider, çalışan bireyleri gruplar şeklinde toplar ve kendi düşüncelerini karşı tarafa direktmeden, demokratik bir şekilde örgüt adına karar verir.
4. Grup	<i>Yetki Devreden</i>	Lider, sorunun çözümü için gerekli olan bilgiyi çalışan bireylere aktarır ve sorun için gerekli çözümü kendisine aktarmalarını ister.

Normatif Karar Modeli, çalışan bireylerin karar alma süreçlerinde ne derece aktif olduğunu ve karar alırken kullanılacak en verimli liderlik tarzını belirlemek üzere bir formül ortaya koyar (Kessler, 2013: 577).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, Reddin, —görev odaklı ve —ilişki odaklı davranış içeriklerine —etkili olma faktörünü de eklemiş ve bir model ortaya koymuştur (Soncu, 2005: 33). Dolayısıyla yapmış olduğu çalışmayı —3 boyutlu olarak isimlendirmiştir.

Reddin'e göre liderlik davranış şekillerini; kopuk lider, ilgili lider, odaklanmış ruhlu lider ve bütünleşmiş lider olarak dört temel şekilde ifade etmiştir. Bu dört ayrı davranış tarzının uygulanması ile sekiz ayrı davranış tarzı oluşmuştur. Dolayısıyla Reddin'e göre görev merkezli olmak ve ilişki merkezli davranış kesitleri, etkili liderliği ifade etmek için yetersiz kalmaktadır. Bundan ötürü etkililik boyutu da etkili liderliği tanımlamak için kullanılmalıdır. Ayrıca etkili olmak bağımsız bir parametredir. Bu nedenle etkili liderlik, çeşitli durumlara uyabilen liderlik tarzının uygulanması ile ortaya konabilir (Diker, 2014: 139).

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın, Reddin'in—3 boyutlu Liderlik Kuramını baz alarak geliştirdiği kuramdır (Northouse, 2016: 93). Değişik durum ve şartlarda yöneticinin çalışan

bireylere karşı uygulaması gereken liderlik davranışını ortaya koymaktadır. Liderlik davranışı, daha önceki davranışlarda da belirtildiği gibi yönlendirici ve destekleyici olan bu boyutlara karar alma süreci de eklenmiştir. Kuramda temel alınan durumsallık parametresi ise çalışan bireyin görevi ifade edebilme yeteneği ve kendine olan inancını anlatan —ast olgunluğudur (Yükl, 2013: 166).

Durumsal Liderlik Kuramı, liderlerin her bir çalışan bireyin yetenek ve örgüte adanmışlık düzeyine en uygun olan tarzı kullanması gerekmektedir (Kessler, 2013: 705). Kuram da dört ayrı liderlik davranış şekli bulunmaktadır (Robbins ve Coulter, 2016: 529).

- *Anlatan (Yüksek Seviye Görev-Düşük Seviye İlişki)*: Lider, çalışan bireyin üstlenmesi gereken rolleri belirler ve çalışanların yapması gereken görevlerin ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını anlatır.
- *Satan (Yüksek Seviye Görev-Yüksek Seviye İlişki)*: Lider hem kılavuzluk yapar hem de bu yolda cesaretlendirir.
- *Karar Almada Bölüşen (Düşük Seviye Görev-Yüksek Seviye İlişki)*: Lider ve çalışan bireyler karar alırken ortak inisiyatif kullanırlar.
- *Yetki Devreden (Düşük Seviye Görev-Düşük Seviye İlişki)*: Lider, çalışan bireyleri pek yönlendirmez ve iş görenlere desteği çok az sağlar.

Durumsal Liderlik Kuramının bir başka bileşeni de astların olgunluk seviyesidir. Kuramın içeriğine göre astların olgunluk düzeyi —iş ve psikolojik olgunluk düzeyi olarak iki boyutludur (Özler, 2013: 116). Bu alanda çalışma yapan bilim insanları, çalışanların olgunluğunu etkileyen faktörleri —bireyin uzmanlık alanı, yaşam düzeyi, işe olan hâkimiyeti, bulunduğu makam, kişilik değerlerinin oturmuşluğu, lideri algılama tarzları, liderlerinin sahip olmasını istediği özellikleri şeklinde belirlemişlerdir (Soncu, 2005: 32).

Araştırmacılar, çalışanların olgunluk seviyesine göre olgunlaşma düzeylerini dört ayrı seviyeye ayırmışlardır (Robbins ve Coulter, 2016: 529). Tablo 5'te Durumsal Liderlik Kuramının Olgunluk Düzeyleri ve Özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 5: Durumsal Liderlik Kuramına Olgunluk Düzeyleri ve Özellikleri

Olgunluk Düzeyi	Özellikleri
<i>Olgunluk Düzeyi-1</i>	İş görenler hizmet üretirken gerekli yeteneğe ve azime sahip değildirler. Dolayısıyla çalışanların hem iş açısından olgunluğu hem de psikolojik açıdan olgunluk düzeyi düşük seviyededir.
<i>Olgunluk Düzeyi-2</i>	İş görenlerde iş yeteneği yoktur ama istek vardır. Dolayısıyla iş açısından olgunluğu düşük seviyede ancak psikolojik olgunluğu yüksek seviyededir.
<i>Olgunluk Düzeyi-3</i>	İş görenler yetenekli ancak istekli değildirler. Dolayısıyla iş açısından olgun ancak psikolojik açıdan olgunluğu düşük seviyededir.
<i>Olgunluk Düzeyi-4</i>	İş görenler, hem iş yeteneğine hem de çalışma isteğine sahiptir. Yani çalışanlar hem iş açısından hem de psikolojik açıdan olgun ve yüksek seviyededir.

Olgunluk düzeyi açıklamalarına göre lider, her çalışan bireyin olgunluk seviyesine göre bir liderlik tarzı sergilemelidir. Ayrıca lider zamanla, olgunluk seviyesi iyi durumda çıkan bireylerin, yönlendirici lidere olan gereksinimini düşük seviyelere indirmeyi amaçlamalıdır (Robbins ve Coulter, 2016: 529).

Lider-Üye Alışverişi Modeli, Graen ve Hoga tarafından —dikey ikili bağlantı modeli adıyla geliştirilmiştir (Kessler, 2013: 429). Liderlik kavramının çalışan birey ile yönetici arasındaki etkileşim olduğunu savunmuşlardır. Lider-üye etkileşimi modelinde, zamansızlık kaynaklı liderlerin çalışanlardan bazılarıyla iletişiminin daha iyi seviyelerde olduğu fikri hâkimdir. Liderin samimi olduğu gruba —iç grup bu grubun dışında kalanlara ise —dış grup adı verilmektedir. Lidere yakın olan grup ödüllere daha fazla faydalanırken; dış grupta bulunan ödül gibi motive edici faktörlerden daha az faydalanırlar. Bu tarz bir sınıflandırma üstü kapalı bir sınıflandırmadır. Lidere daha yakın olan grubun iş performansı, işten aldığı tatmin ve örgüte olan bağlılığının dış gruba oranla daha yüksek seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır. İç grupta yer alan bireyler dış gruba oranla daha nadir iş değişikliği yapmaktadırlar (Güney, 2015: 22). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi modeli, liderin çalışanlarının tümüne eşit mesafede davranmadığını belirlemek amacıyla ortaya koyulan bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

1.5. Günümüzdeki Liderlik Tarzları

Son dönemlerde yönetim alanında gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde modern yönetim yaklaşımlarının çeşitlenmesiyle liderlik kavramı

da önem kazanmıştır. Liderlik üzerine birçok araştırma yapılmış ve bu durum birçok liderlik davranış modelini ortaya koymuştur. Liderlikte, başarılı bir yönetici olmak isteyen bireyin benimsediği belirli bir davranışın her koşula uyumlanması değil, değişkenlik gösteren her türlü sorun ve durum karşısında liderin tutumunun durumu en iyi şekilde idare edecek şekilde olması gerektiğidir. Lider birey, değişen şartlar karşısında çalışanlarını başarılı olmaları için motive eden ve onların performanslarının en iyi düzeyde olabilmesi için gereken tüm şartları sağlayan kişidir (Mirmir, 2008: 3).

Liderlik davranış tarzları, liderin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek adına örgüt üyeleri ve örgüt iklimini, örgütün amaçlarını yok saymadan iş gören bireyleri motive etmeye yönelik liderin benimsemiş olduğu davranış tarzıdır. Dolayısıyla liderin olaylar karşısında gösterdiği tepkiler, benimsemiş olduğu liderlik davranış tarzının dışarıya olan yansımasıdır. Lider, kendine en yakın gördüğü ve benimsediği yaklaşım doğrultusunda örgüt içerisinde istikrarlı bir tutum sergileyerek, örgüt üyelerinin değişken bir örgüt ikliminde bulunmasının önüne geçmektedir. Aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan gelişim ve yenilik konularını takip eden liderlerin başarılı olması kaçınılmaz olmaktadır. Aynı örgütte farklı şartlarda ve farklı liderlik davranış tarzlarını uygulama stratejisi de örgüt dinamizmi açısından önem arz etmektedir (Eraslan, 2004: 162).

1.5.1. Biçimsellik Tarzına Göre Liderlik Tarzları

Liderlik tarzının, ortaya çıkması biçimsellik şekillerine göre incelenmektedir. Bunlar; formal liderlik ve informal liderlik olarak ikiye ayrılmaktadır.

- *Formal Liderlik Tarzı*: Formal liderlik tarzında, liderin yöneticilik yaptığı örgüt- kurum üyelerinin ve yöneticilerin, görevleri, yetki alanları ve üstlenmeleri gereken sorumlulukların çerçevesi kurallar ve yönetmeliklerle sınırlandırılmıştır. Örgüt üyelerinin yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenerek kendilerine biçilen sorumluluğu ve örgüt içinde gereken rolleri üstlenmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla formal liderlik tarzında örgüt üyelerinin ve yöneticilerin verim kapasitelerinin ve yeteneklerinin bir önemi yoktur. Sadece örgüt içerisinde kurallar ile belirlenmiş olan rolleri başarıyla yerine getirmeleri beklenmektedir. Formal liderlik tarzında çalışanların gösterdiği gelişimin bir önemi yoktur. Bu nedenle örgüt üyelerinin, örgüte aidiyet ve örgüte bağlılık güdülerini zarar görmektedir. Örgüt üyelerinin bir robot olarak görüldüğü algısına kapılan iş görenler bir müddet sonra bulunduğu ortamda kendini değersiz hissederek işten ayrılmaya karar vermektedirler

(Hoy ve Miskel, 2010: 12). Yöneticinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesinin bir önemi yoktur. Dolayısıyla lider ve örgüt üyeleri arasındaki iletişim minimum seviyededir. Liderin otorite kaynağı ise kurum içindeki makamı ve örgütte temsil ettiği güçtür. Gücünü makamından alan lider ise daima daha otoriter ve örgüt üyelerine karşı baskıcı bir davranış sergilemektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 12).

- *İnformal Liderlik Tarzı*: Formal liderlikten farklı olarak örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin konumları, yetki alanları ve üstlenmeleri gereken sorumlulukların sınırları kanunlar ve yönetmeliklerle çizilmemiştir. Yani kurum ve kuruluşlar içerisindeki biçimsel yapılardan tamamen farklı olarak biçimsel olmayan örgütlerin oluşturduğu yapılardır (Hoy ve Miskel, 2010: 12). İnformal liderlik tarzında yöneticiler, gücünü makamlarından veya kanunların onlara yüklediği ayrıcalıklardan değil, örgüt üyelerinin yöneticiyi benimsemesi ve lideri güç kaynağı olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bahsi geçen liderlik tarzına göre lider; örgüt üyeleri tarafından karakter, kabiliyet, bilgi ve teknik yetenekleri gibi özelliklerinden ötürü lider olarak benimsenmiş bireylerdir. Bu nedenle kanun ve yönetmeliklerle yönetilen kamu kurumlarında rastlanması pek mümkün olmayan bir liderlik tarzıdır. Formal düzeyde oluşturulan kamu kurum ve kuruluşları içerisinde informal gruplar da oluşabilmektedir. Dolayısıyla formal gruplar içerisinde oluşan informal grupların denetlemeden geçmesi gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 12).

1.5.2. Otoriteyi Kullanım Biçimlerine Göre Liderlik Tarzları

Liderlerin otoriteyi kullanım biçimlerine göre liderlik tarzları; transformasyonel (dönüştürücü), transaksyonel (işlevselci), stratejik (serbest bırakıcı) liderlik tarzı olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

- *Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik*: Transformasyonel liderlik tarzının ortaya çıkmasında, yönetim alanında uygulama imkanı mümkün olan çağdaş-modern kavramlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik tarzı, 1985 yılında Bass tarafından geliştirilmiştir. Bass, örgüt açısından ihtiyaç olan dönüşümü ve örgüt istikrarını sağlamak adına gereken davranışları belirlemek için bu liderlik tarzını geliştirmiştir (Keskin ve Saltürk, 2008: 26). Transformasyonel liderlik tarzı, aktarılan fikirlerin hayata geçirilebilir olması, iş görenlerin beyin fırtınası yapılabilmesi için harekete geçirilmesi, iş görenlerin birbirinden farklı özellik ve yeteneklerinin izlenmesi gibi konulara yoğunlaşan liderlik özelliğidir (Ünal, 2012: 88). Transformasyonel liderlik tarzında lider, astların gereksinimlerini,

inançlarını ve yargılarını onları etkileyerek değiştirebilen bireylerdir. Bu liderlik tarzında liderler, örgütü çevresel koşullar haricinde kişisel vizyonunu, izleyicilerinin ona duyduğu saygı ve güvenle, içinde bulunduğu durumu değiştirme ve geliştirme uğraşı vermekte ve bunu sahip olduğu karizmayla başarabilmektedir (Köksal, 2011: 4-6). Dönüşüm kavramı içinde bulunan durumla yetinmeyip, olası değişime karşı kayıtsız kalmamak ve yakın geleceğe karşı öngörülü olarak tüm bunları fiiliyata dökmektedir. Dönüşüm kavramını kişisel özellikleri arasında barındıran liderler, üyelerinin yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için tüm gerekli şartları sağlar, onları motive olmaları için destekler, örgüte ve üstlerine güven duymalarını sağlar böylece örgüt üyelerinin örgüt ve örgüt hedeflerine kendilerini adamalarını kolaylaştırır (Eren, 2010: 465-466). Ayrıca örgüt üyelerinin bu davranışları sergilemesi için lider de bir örnek model olarak öncülük görevini üstlenir (Topçu, 1999:3).

Transformasyonel liderlik tarzı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2010: 465-466):

- Örgüt üyelerinin ilgilerini çekecek bir vizyon sunarlar,
- Erişilmesi gereken vizyonun sebebini ve önemini açıklarlar,
- Vizyonun gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli olan aşamaları açıklar ve yol gösterici olurlar,
- Kararlı, özgüveni yüksek ve optimist hareket ederler,
- Örgüt hedeflerine ulaşmak için, örgüt üyelerini bireysel şekilde değil, takım olarak onları motive eder,
- Örgüt üyelerine, örgütün tamamına etki edecek düzeyde karar alma yetkisi verirler.

Transformasyonel (dönüşümcü) lider, örgüt üyelerinin çalışma tekniklerini, yüksek ahlaki yargılarını ve etik standartlarını net çizgilerle belirler. Liderin bu tutumu örgüt üyelerine ilham kaynağı olur. Örgüt üyeleri içerisinde değişik ve yeni fikirler ortaya koyarak diğer çalışanlarını da bu konuda destekler. Transformasyonel lider, örgüt üyelerinin hedeflerine erişebilmeleri için kendilerine güvenmeleri gerektiğini çalışanlarına aşılır. Bu tarz liderler; yöneticisine bağımlı çalışan yerine özgüveni yüksek, yenilikçi ve bağımsız bir çalışan istemektedirler. Kriz durumlarında yaklaşımlarıyla iş görenin ilgisini çekerler. Transformasyonel liderlik tarzına sahip kişiler ceza ve ödül sistemini kullanmaktadırlar. Transformasyonel (dönüşümcü) liderliğin dört boyutu şu şekildedir (Köksal, 2011: 6);

- **İdealleştirilmiş Birey Boyutu:** Liderlerin üstün özelliklere sahip olduğu fikrinin etkisiyle lider ve çalışan arasında oluşan bağlıdır.
- **Motive Edici Boyut:** Liderlerin, örgüt üyelerinin kendini gerçekleştirebilmeleri için çalışanların, örgütün veya kurumun menfaati adına kendi haklarından feragat etmeleridir.
- **Bireysel İlgî Boyutu:** Örgüt üyelerinin kişisel gelişimleri için ihtiyaç duyduğu alanları belirleyerek, çalışanlarının yeteneklerini ve ilgi alanlarını geliştirmeleri için yol göstermesi ve öz değerlerinin bilincine varmalarını sağlamasıdır.
- **Entelektüel Açıdan Uyarım Boyutu:** Örgüt üyelerine baskı uygulamadan yenilikçi fikirleri ve düşünceleri ortak davranış olarak benimseme ve çalışanları bu davranışları uygulamaya teşvik etmedir.

Transformasyonel liderlikte, örgüt üyelerini vizyon sahibi olmaya teşvik etmek, yaratıcılık ve değişimin önemi konusunda yön göstermek ve bireyin kendine olan inancını keşfetmesini sağlamak önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu tarz liderlere sahip örgütlerde, örgüt üyelerinin motivasyonlarının ve azimlerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Eren, 2010: 464).

- **Transaksiyonel (İşlevsel) Liderlik:** Literatürde Transaksiyonel liderlik, etkileşimci, sürdürücü, işlevsel liderlik tarzı olarak birçok farklı şekillerde kullanılmaktadır. Transaksiyonel yani işlevsel liderlik tarzı özelliklerine göre liderler; örgüt üyelerinin performanslarına yoğunlaşarak örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ödül- ceza sistemini kullanmaktadır. Gerçekleştirilen bu ödül-ceza sistemi neticesinde örgüt amaçları gerçekleşmiş olsa bile örgüt üyelerinin işe bağlılığında olumlu bir gelişme görülmemektedir. Transaksiyonel liderlik tarzı, örgüt üyelerinin kabiliyetleri ile ilgilenmemektedir. Lider örgüt üyelerine verilen görevlerin zamanında tamamlanmasını ve eksiksiz şekilde olmasını beklemektedir. Liderler, geçmişe dönük tarafla, geçmişte faydasını gördüğü gelenekleri daima geleceğe taşıma eğilimindedirler (Eren, 2019: 456- 458).

Bazı araştırmacılar, Transaksiyonel liderliğin durum-koşula bağlı ödüllendirme ve örgüt üyelerini yönlendirmeye yönelik bir sisteme dayandığını açıklamaktadırlar. Örgüt üyeleri veya izleyiciler, liderin vaatte bulunduğu konulara göre, liderin onları ödüllendirmesiyle motive olabilmektedirler. Lider, izleyicileri veya örgüt üyelerini, azarlama, çeşitli konularda kınama ve tehditkâr konuşma gibi davranışlarıyla da sorumluluğunda olan grupta disiplini sağlamaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009: 18-19). Transaksiyonel (etkileşimci) liderlikte lider, örgüt üyelerinin örgüt hedeflerine ulaşmaları

karşılığında çalışanlara pozitif geribildirim yaparak, örgüt üyelerini somut ödüller ile ödüllendirmektedir. Bu liderlik davranış tarzında, örgüt üyelerinin daha çok çaba sarf etmeleri için prim ve statü ödülü, üyeler açısından etkili bir teşvik aracıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 27).

Bass'a göre transaksiyonel liderlik tarzının özellikleri şu şekildedir (Ören, 2006: 62);

- Transaksiyonel lider için en önemli şeylerden biri çalışanın performans düzeyidir. Çalışanları teşvik etmek için ödül-ceza sistemini kullanmaktadır.
- Transaksiyonel lider, koyduğu kurallara uyulmadığını ya da yanlış uygulandığını fark ettiğinde düzeltici uyarılar yapar.
- Transaksiyonel lider, örgütteki her üyenin görev ve sorumluluk alanını ciddi sınırlarla belirlemiştir.
- Örgütün varlığını sürdürebilmesi için örgüt üyelerinin aktif bir şekilde çalışmasını sağlar.
- Örgüt üyelerinin yaratıcı olmalarını önemsemez sadece örgüt içinde kendilerine verilen rolleri yerine getirmelerini ister.

Transformasyonel (işlevsel) liderlik üç boyuttan oluşmaktadır (Yılmaz, 2008: 47);

- **Koşul Karşılığı Ödüllendirme:** Liderler, örgüt üyelerine beklentilerini aktarır, gerçekleştirmeleri gereken hedefler ile ilgili bilgilendirir. Astları gözlemleyerek, söylediklerinin yapılması durumunda olumlu geribildirimlerde bulunur.
- **İstisnai Durumlarda Aktif Yönetim:** Lider, belirlediği net şekilde çizdiği sınırlar aşıldığında müdahale eder. Odak noktası genel olarak verilen görevin yanlış yapılması üzerinedir ve hata yapılmaması için örgüt üyelerini sürekli olarak uyarır.
- **İstisnai Durumlarda Pasif Yönetim:** Liderin örgüt üyelerini serbest bıraktığı durumlardır. Lider, örgüt üyelerine müdahalede bulunmaz. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında liderin değil astların çözüm oluşturması beklenmektedir. Lider istisnai durumlarda yönetimde pasif durumda kaldığında karar almayı tercih etmez, kararları erteler.
- **Stratejik (Serbest Bırakıcı) Liderlik:** Transformasyonel (dönüştürücü) ve transaksiyonel (işlevsel) liderlik davranışını benimseyen liderler yönetimde aktif liderlerdir. Stratejik liderler ise karar almaktan ve deneysel fonksiyonları uygulamaktan daima kaçınılmaktadırlar. Bu liderlik

davranışı ise yönetimde pasifliği belirtisi olarak liderlik vasfının olmasına işarettir (Aydoğdu, 2013: 19).

Uluslararası literatür incelendiğinde ise —laissez faire olarak adlandırılan ve tam serbestlik imkanı tanıyan liderlik kavramı; örgüt üyelerini kendi haline bırakan, yönetsel yeteneklerini düşük seviyelerde kullanan ve örgüt üyelerini olması gerekenden daha serbest bırakarak serbest çalışmasına imkan tanıyan liderlik tipi olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli kaynaklarda stratejik liderlik tipi sergileyen yöneticilerin, liderlik vasfına sahip olmadığı gibi yorumlar yapılmıştır. Laissez faire liderlik davranış tarzında lider, sorumlulukları üstlenmekten kaçınan, örgüt ile ilgili konuları takip etmeyen ve liderlik davranışı eksikliği gösteren davranışlar sergilemektedir (Bennett: 2009: 5).

Stratejik liderlerin olumsuz tarafları örgüt içinde yoğun şekilde hissedilmektedir. Bu liderlik tarzı örgüt üyelerinin iş performansını, iş tatminini ve personeli motive etme açısından olumsuz yönde etkilemektedir (Rowold ve Scholtz, 2009: 45). Stratejik liderliğin olumlu tarafları incelendiğinde ise; yöneticilerin kurum içinde olması gereken idari faaliyetlere olan katılımı az olduğu için kurum içi iletişimde kopukluklar yaşanmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyeleri, kendi imkânları dâhilinde hedef ve strateji oluşturmaya mecbur kalmaktadırlar (Bass, 1990: 20). Bu liderlik davranış tarzında, örgüt üyeleri yeni fikirler deneyerek veya diğer üyeler ile ortak paydada bir araya gelerek örgüt içi problemleri çözmek adına ortak karar vermekte serbest bırakılmışlardır. Stratejik liderlikte lider, örgüt üyelerine fikir beyanında bulunsa da örgüt üyelerinin bu fikirler doğrultusunda hareket etmeleri tamamen onlara bırakılmıştır (Yörük vd., 2011: 104).

1.5.3. Motive Etme Biçimlerine Göre Liderlik Tarzları

Liderlerin, örgüt üyelerini güdüleme ve motivasyonlarını etkileme şekillerine göre liderlik tarzları; olumlu veya olumsuz yönde değişkenlik göstermektedir. Buna göre liderin, örgüt üyelerine yansıttığı psikolojik güdü, pozitif veya negatif motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 1998: 451). Bunlar:

- **Pozitif motivasyon:** Lider, örgüt üyelerini, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeleri sonucunda ödüllendirmektedir. Örgüt üyelerini prim, tatil, terfi gibi faktörlerle motive etmeye özen göstermektedir (Koçel, 1998: 451).
- **Negatif motivasyon:** Liderler örgüt üyelerini motive etmek için daima cezalandırma ile tehdit etmektedirler. Örgüt üyelerinin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmemesi durumunda alacakları cezai müeyyidelerin endişesiyle olumsuz motive etmektedirler (Koçel, 1998: 451).

1.5.4. Odak Biçimlerine Göre Liderlik Tarzları

Liderlerin sergiledikleri davranış tarzlarının nasıl bir amaca hizmet ettiği dikkate alındığında iş gören odaklı ve iş odaklı olmak üzere iki ayrı liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Literatürdeki bazı araştırmalara göre iş gören odaklı liderlik davranış tarzının demokratik liderliğin özelliklerini, iş odaklı davranış tarzının ise otoriter liderliğin özelliklerini taşıdığı ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

- *İş gören Odaklı Liderlik:* Liderlerin temel hedefi, kurum veya örgüt hedeflerinin yanı sıra iş görenlerin yetkinlik kazanabilmesi için hizmet içi eğitim desteğinin sağlanmasıdır. İş gören odaklı liderlik davranışı, astlarının ihtiyaçlarını gözetmektedir. İş göreni önemseyen liderler, kurum ve örgüt üyelerinin de ihtiyaçlarını önemser, takım çalışmalarını destekler ve astlarının her türlü sorununu çözerek onlara desteğini hissettirir. Bu davranış tarzına sahip liderler, çalışanlarının örgüt içinde uyumlu olmaları ve özgür hareket edebilmeleri için gerekli şartları sağlamaktadır (Dessler, 1986: 353).

İş gören odaklı liderlik davranış tarzını benimseyen liderler, kendileri ve örgüt üyeleri arasındaki iletişim kalitesini arttırmak için uğraşır, iş görenlere sorumluluk yükler, karar alırken fikirlerini belirtmelerini ister ve tüm bu destekleyici tavır neticesinde karşılıklı güven inşa ederler (Eren, 2008: 12).

- *İş Odaklı Liderlik:* Liderin temel gayesi, örgüt veya kurumun hedeflerine ulaşmasıdır. İş odaklı lider, çalışma koşullarını ve işin teknik alanları hakkında bilgi veren ve astları örgüt hedeflerini gerçekleştirmede aracı olarak görmektedir. Liderler, örgüt hedeflerine odaklandığı için örgüt üyelerinin hizmet içi eğitim gibi gelişimini destekleyici aktiviteler ikinci plandadır. Örgüt üyeleri, örgüt içerisinde sadece kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirmektedirler ve robotize olmaktadır. Dolayısıyla bu tarz çalışma ortamlarında bireylerin ihmal edilmesi nedeniyle çalışanların performansı olumsuz düzeyde etkilenmektedir (Dessler, 1986: 353).

İş odaklı liderlik davranış tarzında örgüt üyelerinin sorumlulukları ve görevleri net sınırlarla çizilmiştir. Liderler örgüt üyelerinin her birinin işlerini hangi zamanda, nerede yapması gerektiğini ve işleri ne şekilde tamamlaması gerektiğini detayıyla açıklamaktadır (Eren, 2008: 12). İş odaklı liderlik davranış tarzını benimseyen liderler planlı şekilde hareket etme, işin amaç ve hedeflerini açıklama ve koordine etme gibi davranışları sergilemektedirler (Yukl, 2010: 30).

1.5.5. İdari Kademelerine Göre Liderlik Tarzları

İdari kademelerine göre liderlik; üst kademe, orta kademe ve alt kademe liderlik tarzı olmak üzere üç ayrılmaktadır. Liderlerin buldukları idari kademelerinin seviyelerine göre liderlerin sahip oldukları nitelik, yetenek ve tecrübe değişiklik göstermektedir. Örneğin alt kademe yöneticilerin sorumlu oldukları departman için ihtiyaç olan teknik bilgiye sahip olması gerekli iken üst kademe yöneticilerin kurumun genel işleyişi, sorumlulukları ve amaçlarına hakim olması gerekmektedir (Kavuncubaşı, 2000: 10).

Örgüt ortamında kademelerine göre üç temel liderlik davranış tarzına rastlanmaktadır (Helleriegel, vd., 1999: 12). Bunlar;

- **Üst Kademe Liderlik Davranış Tarzı:** Üst kademe idari liderlik tarzında liderin görevi; örgüt yapısını inşa etmek veya var olan örgüt yapısını şartlara uygun şekilde değiştirmek, örgütsel strateji ve çeşitli politikalar geliştirmektir.
- **Orta Kademe Liderlik Tarzı:** Orta kademe idari liderlik tarzında liderin görevi; örgütün biçimsel yapısında olan eksikleri belirlemektir.
- **Alt Kademe Liderlik Tarzı:** Alt kademe idari liderlik tarzında liderin görevi; var olan örgütsel yapının etkili şekilde işleyişinde sorumludur.

1.5.6. Çağdaş Liderlik Tarzları

Son dönemlerde sosyoekonomik gelişmeler, geleneksel tarzda yönetim şekillerini benimseyen liderlerin yetersiz kalmasına sebep olmuştur. Geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz kalması durumunda ise liderlik tarzları üzerine yeni yaklaşımlara odaklanılmasının gerektiği fikrini ortaya çıkarmıştır. Bilgi toplumuna geçişin ardından örgütlerin, insan varlığının önemini kazanmasıyla lider davranışlarında ve yaklaşımlarda yenilenmeler olmuş ve yeni liderlik davranış tarzları ortaya çıkmıştır (Eraslan, 2004: 162).

1.5.6.1. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist liderlik, liderlerin örgüt üyelerine insancıl bir biçimde babacan davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Paternalist liderlikte lider, örgütün bir aile ortamında olduğunu örgüt üyelerinin ise ailenin birer üyesi olduğunu iş görenlerine hissettirir. Örgüt üyelerine bu hissiyatı vermek için örgüt içi yeni uygulamaları onlara anlatır daha sonrasında ise bu yeni uygulamaların çıktıklarına göre çalışanları ödüllendirir ya da hatalarını anlatarak uyarır. Paternalist liderler, iş görenlerinin işlerine odaklanması için onlara tüm gerekli desteği sağlar ve ailevi sorunlar dâhil olmak üzere onlara

her türlü yardımda bulunur. İş görenleri için endişe duyan lider gösterdiği bu özen karşısında onlardan sadakat ve bağlılık bekler.

Paternalist liderlerin hümanist yapılarından kaynaklı olarak iş görenleri ile iletişimleri baba- çocuk ilişkisine çok benzetilmektedir. Dolayısı ile bu yakın ilişkiler neticesinde iş görenler liderlerinin yönlendirdiği şekilde ilerlemekte ve iş ile alakası olmayan konularda bile liderlerini danışarak fikrini alabilmektedir (Anwar, 2013: 109).

Paternalist liderlerin içten davranışları neticesinde örgüt ortamında olumlu bir iklim oluşsa da liderin kendine daha yakın gördüğü çalışanları kayırması ihtimali de diğer çalışanları kaygılandırmaktadır (Dikmen, 2012: 99). Paternalist liderlik davranışı genel olarak doğu kültürünün hâkim olduğu kurumlarda sıkça görülmüştür. Bunun nedeni ise doğu kültürünün toplum yapısıdır (Metev ve Serin, 2015: 148).

1.5.6.2. *Demokratik Liderlik*

Demokratik liderlik davranışı sergileyen liderler yetkilerinin bir kısmını alt kademeleri ile paylaşmaya özen göstermektedirler. Örgüt amaçlarının plan ve stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmesi için gerekli olan koordinasyonu sağlayıp, işe yönelik alınacak kararlarda iş görenlerin fikirlerini alarak hareket etmeye özen gösterirler (Eren, 2010: 461). İş görenler yaptıkları işi etkileyen faktörleri üstlerine bildirmekte ve bu faktörleri bertaraf edecek fikirleri üstlerine sunmaları için cesaretlendirilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 7). Demokratik liderler, örgüt içinde olabilecek çatışmaları önleyerek iki tarafa da haksızlık yapmadan sorunları çözebilmektedir. Bu anlayış tarzını sergileyen liderlerin, iş performansını yükseltme yeteneği de üst düzeydedir (Duncan, 1981: 217).

Karar alırken iş görenlerin fikrinin alınması, genel itibari ile karar alma sürecinde aksama ve gecikme olmasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla normal işleyişin olduğu zamanlarda başarılı bir liderlik türü olarak kabul gören demokratik liderlik; kriz dönemlerinde veya acil durumlarda karar alma hızının yavaşlığı sebebiyle pek kabul görmemektedir. Demokratik liderliğin, bazı olumsuz yanları nedeni ile her zaman örgütü başarıya ulaştırmayacağı fikri doğru değildir (Doğan, 2007: 72).

1.5.6.3. *Müteşebbis (Girişimci) Liderlik*

Lider kavramı, bireyleri harekete geçirme yeteneğidir (Eren, 1998: 342). Liderlik, örgütün amaç ve hedeflerini, yapılması gerekenleri ve yapılanların etkili şekilde yapılmasını öğretme ve diğerlerini bu konuda yönlendirmelidir (Yukl, 2002). Müteşebbis liderlik (girişimci), girişimcilik kavramı ile liderlik

kavramının kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik, liderliğin öz mayasıdır (Kuratko, 2007). Motivasyon, başarı, azim, yaratıcılık, fırsat değerlendirme kabiliyeti, özgüven gibi kavramlar da girişimcilik ve liderliğin ortak noktalarını oluşturan bazı kavramlardır (Renko, 2015).

Örgüt ve kurumların gerek duyduğu girişimcilik ruhunu özünde bulunduran liderler, yeni ürün arayışlarına girmektedirler. Hatta sadece yeni ürün arayışı ile kalmayıp yönetimde yeniliğe ve gelişime de önemsemektedirler. Girişimci liderler olabildikçe sosyaldirler ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) hizmetlerinin iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadırlar (Esmer ve Dayı, 2017: 112).

İş görenlerin, girişimci liderlik davranış tarzına karşı yaklaşımları olumlu yönde olmasından kaynaklı olarak bu tarz liderlere sahip örgütlerdeki performansların da olumlu yönde olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla girişimci liderlik davranış tarzına sahip liderlerin örgüt performansına ve iş performansı olan olumlu katkısı gözle görülmektedir (Zorlu ve Tetik, 2018: 304).

1.5.6.4. Hizmetkâr Liderlik

Liderin, iş görenlerinin ihtiyaçlarını önemseydiği, çalışanın emeğinden daha fazlasını karşılık olarak verdiği liderlik tarzıdır (Akyüz ve Eren, 2013: 193). Literatürde ilk olarak

—hizmetkâr liderlik kavramını Greenleaf kullanmıştır (Greenleaf, 1977: 10). Liderlik yapan bireyi, şahsi çıkarlarını önemsemeyerek örgüte hizmet eden lider olarak tanımlamış ve bu liderlik tarzı ile klasik liderlik kavramını altüst ettiğini belirtmiştir (Greenleaf, 1977: 10).

Hizmetkâr liderler, hedeflenen başarıya ulaşılması için iş görenlerin nelere ihtiyacı olduğunu tespit etmeye çalışır. Bu liderlik rolünde lider, iş görenlerin kendisinden bir şey istemesine gerek kalmamaktadır. Lider daima örgütü ve iş görenleri olumlu yönde etkileyecek yenilikler bulma peşindedir. Hizmetkâr liderlik, özgüveni yüksek, çevresine saygısı olan bireyler için uygun bir liderlik tarzıdır. Çünkü bu gibi davranış özelliklerine sahip liderler, başka insanların sorunlarını ya da önerilerini dinlemekten rahatsız olmamaktadırlar (Vinod ve Sudhakar, 2011: 456-457).

Hizmetkâr liderlik kavramının altında yatan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; dinleyici olmak, empati kurma yeteneği, hataları düzeltici olma, ikna kabiliyeti, idare etme ve örgütü yeniliğe açık hale getirme olarak sıralanabilmektedir. Bazı araştırmacılar ise bu faktörlere şunları eklemiştir; sevgi dolu olma, alçakgönüllü yaklaşım, vizyon sahibi olma, liderlik yapabilme ve liderliği astlarla paylaşmak olarak sıralamışlardır.

Tüm bu faktörler bir araya getirildiğinde ise hizmetkâr liderlik, otokratik liderliğini tam karşısı olduğu ortaya çıkmaktadır (McCuddy ve Cavin, 2008: 108).

1.5.6.5. *Karizmatik Liderlik*

Karizma kelimesi, Yunan dilinde —ilham verici kaynak veya —tanrı hediyesi anlamına gelen — gift kelimesinden türeyerek günümüze gelmiştir. Karizmatik liderler, bulunduğu örgüt içerisindeki üyelerine ilham vererek onların motive olmasını sağlamaktadırlar (Erdoğan, 1991: 48).

1980 yılından itibaren yaygınlaşmış olan karizmatik liderlik tarzına göre liderler; örgüt üyelerinin motivasyonunu ve iş performansını yükseltmeye destekçi ve rehber olabilme kabiliyetine sahip kişilerdir (Dubrin, 2011: 371). Liderin kişilik özelliklerinin örgüt performansına etkisi önemli düzeydedir. Karizmatik liderlerin vizyonları oldukça güçlüdür ve bu vizyon doğrultusunda sarf edilmesi gereken çabayı astlarına rahatlıkla aşılabilme kabiliyetine sahiptirler. Örgütte işlerin nasıl işlemesi gerektiği yerine, o işin en iyi nasıl yapılabileceği ile ilgilenir ve astlarını bu doğrultuda yönlendirir. Karizma, liderin sahip olduğu özelliklerden biri olduğu ifade edilse de aslında çalışanların lidere karşı tutumunda gizlidir. Dolayısıyla karizmatik lideri benimsemiş olan örgütlenmelerde iş görenlerin performansında artış, lidere sadakat ve liderin fikirlerine aşırı duyarlılık gözlemlenmektedir. İş görenler, örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için şahsi amaçlarını bir kenara bırakıp örgüt amaçları için çaba göstermektedirler. Karizmatik liderlerin üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Daft ve Mercic, 2009: 427-428);

- Örgüt üyelerinin ve liderin şahsi vizyonunu bütünleştirerek iş görenlerin o vizyon için çaba göstermesini sağlamak,
- Örgüt üyelerinin eşit ve adil bir örgütlenme içinde olduğuna emin olması için gerekli ortamı sağlamak,
- Astlarına güven duyduğunu onlara hissettirmek ve onların güvenini kazanmak için özen göstermektir.

Karizmatik liderler, olağanüstü dönemlerde ve kriz zamanlarında ortaya çıkan kişilerdir. Bu doğrultuda Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler gibi tarihte adı sıkça geçen karizmatik liderler ülkelerin içinden geçtiği ekonomik çıkmazların ardından veya büyük savaş ortamlarında ortaya çıkmışlardır. Çünkü bu tarz ülkelerin çıkmaza girdiği dönemlerde toplumlar bir kurtarıcıya ihtiyaç duyarlar ve bu özellikler ancak karizmatik liderlerde mevcuttur (Aykanat, 2010: 53).

1.5.6.6. Otoriter (Otokratik) Liderlik

Liderlerin kurum üzerinde otoritesi en üst seviyededir ve karar alırken iş görenlerin fikirlerini ihtiyaç duymamaktadırlar. Otoriter liderlik davranışını benimseyen liderler, iş görenlere görev dağılımı yapmaktadır ve iş görenlerin sorumluluklarını net çizgilerle belirlemektedir (Dikmen, 2012: 73). İş görenlerin karar alma süreçlerinde yer alması mümkün değildir. Dolayısıyla bu durum iş görenlerin motivasyonuna ve iş performansına olumsuz düzeyde etki etmektedir. Otoritenin iletişim türünün tek yönlü olması ve emirleri direkt iletmesi, örgüt üyelerinin değersiz hissetmesine sebep olacağı için örgütsel sessizliğin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Temel, 2016: 26 -27).

Liderin iş görenlerden tek beklentisi ona itaat etmeleridir. Lider, iş görenlerinden mesleki gelişim veya yaratıcılık beklemektedir. Bu nedenle iş görenler bir süre sonra rutine binen bu yönetim şekli karşısında pasif duruma geçmekte ve sadece sorumluluğunda olan görevi yerine getirmektedir (Çoroğlu, 2003: 27).

1.5.6.7. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, 1990 yılından itibaren literatüre girmiş bir liderlik modelidir (Özdemir, 2017: 4). Otantik kavramı, kendi kendinin bilincinde olmak ve kendini en doğru şekilde ifade etmek olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2017: 5). Otantik liderlik davranışı ise; bireyin sahip olduğu değerlerini ve ihtiyaç duyulan duruma göre davranması olarak ifade edilebilmektedir. Bireyin taktiklerden kaçınarak özünü yansıtmasıdır.

Otantik liderler, —yaptığı hareketlerin, izleyiciler tarafından nasıl algılandığını bilen, astlarının ve kendinin ortak değerlerinin ve farklılıklarının farkında olan, özgüveni yüksek iyimser ve sorunları çözmek için elinden geleni yapan erdemli bireylerdir (Korkmaz, 2017: 439). Otantik lider, astlarına hizmet etmeyi ve onların gelişimlerini desteklemeyi amaç edinmektedir. Astlar ile kurduğu iletişim sayesinde onlarla kalıcı ilişkiler kurarak onları her alanda desteklemektedirler (George, 2003: 12). Dolayısıyla otantik liderler gerçek ilişkiler kurarak, uzun süreli olarak iş görenlerini motive eder ve işe bağlılığını artırır. Liderlik görevini üstlenmelerinin başlıca nedeni statü sahibi olmak değil, örgüt amaçlarını gerçek ilişkiler kurduğu örgüt üyeleri ile gerçekleştirmektir (Gül ve Alacalar, 2014: 542).

Otantik liderlerin özellikleri 6 maddeden oluşmaktadır. Bunlar (Yaşbay, 2011: 43-44);

- Karar alırken tarafsız olması,

- Davranışları daima tutarlı, güven veren ve uyumlu davranan kişiler olması,
- Karşısındaki insanların beklentilerinden ziyade onlara karşı dürüst ve net olması,
- Statü yerine inanç ve hedefleri uğruna çalışması,
- Taklitten kaçınarak kendi bakış açılarını sunması,
- Şahsi inançlar ve değerleri için çalışmasıdır.

Otantik liderlerin kişilik özellikleri doğuştan gelen bir özellik değil, liderin kendini yetiştirmesi ile mümkün olan ve astlar tarafından lidere yakıştırılan bir özelliktir. Otantik liderler örgüte kendini kabul ettirmeyi bilir ve örgütün ihtiyacı olan değişimleri uygulamada hiçbir sorun yaşamaktadır. Bu da akılcı bir yol izlediğinin göstergesidir (Çiçek, 2011: 61).

Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi

2.1. İş Performansı ve Liderlik İlişkisi

Örgüt içinde sıkça karşılaşılan sorunlardan en önemlisi iş görenlerin çalıştıkları alanda kabiliyetlerinin seviyesini belirlemek ve sorumluluk bilincinin ne düzeyde olduğunu saptamaktır. Dolayısıyla bu sorunların çözümlenmesi örgüt başarısı adına önemli bir adımı oluşturmaktadır (Çerçi, 2013: 54). Örgütlerin amaçlarına uygun olarak işlemesi ve sektörel başarısını etkileyecek her sorunun belirlenerek çözüme kavuşturulması, iş gören performansı açısından önem arz etmektedir.

Performans kavramı iki farklı anlam taşımaktadır. Birincil anlamı, yapılan iş neticesindeki çıktılar, sonuçlardır. Yani üretim geçmişini ifade etmektedir. İkincil anlamı ise belirli amaçları gerçekleştiren ve örgüt hedefleri doğrultusunda emek sarf eden iş görenlerin davranışlarının tamamıdır (Tutu ve Constantin, 2012: 612). Performans kavramı ve başarı kavramı çoğunlukla aynı manada kullanılmaktadır. Ancak performans kavramı belirli bir hedefe ulaşmak için sarf edilen çabadır. Başarı kavramı ise hedefe ulaşma yolunda sarf edilen çabanın hedefe ulaşma seviyesini tanımlar (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Literatürde performans kavramı ile alakalı çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Performans kavramı, en sade anlamıyla iş görenlerin örgüt hedeflerine erişme yolunda gösterdiği çabadır (Özkan ve Tütüncü, 2000: 173). Performans, amaç ve planlamalar doğrultusunda elde edilen verimlilik düzeyinin nitelik ve nicelik olarak ölçümünün yapılmasıdır (Akal, 2005: 17). Performans, iş görenin sahip olduğu yetenek ve potansiyeli örgüt amaçlarına erişmede, iş görenin sorumluluk bilincini algılama seviyesi ve verilen sorumluluğu belirli bir sürede tamamlama yüzdesidir (Yıldız vd., 2008: 240).

İş gören performansı ise, örgütün bir parçası olarak iş görenlerin çalışmaya yönelik aktiviteleridir (Borman ve Motowidlo, 1993: 71). İş görenlere verilen görevlerde gösterdiği çaba ve bu çabanın sonucunda elde edilen hizmetin faydasının belirlenmesidir (Avery ve Murphy, 1998: 142). İş performansı, iş gören bireyin aynı departmanda çalıştığı iş arkadaşlarına kıyasla işe yönelik çabalarının, çıktılarının ve alınan verimin seviyesidir (Kohli, vd.,1993: 470). İş performansı, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında önemli olduğu kadar yönetim bilimciler açısından da örgüt başarısı adına önemli olan unsurlardan biridir.

Örgütler, sektörel olarak faaliyet gösterdikleri piyasada rekabet ederken örgüt adına iyi derecede çaba gösteren bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla yüksek oranda iş performansı, örgütlerin ihtiyacı olduğu kadar çalışan bireyler için de önem arz eden bir durumdur (Çerçi, 2013: 55).

Liderlik kavramı ise 1300'lü yıllardan itibaren ortaya atılmış ve daha sonra

19.yüzyılın başlarında İngiliz Parlamentosundan bahseden birçok politik yazıda kullanımı ile yaygınlaşmıştır. Lider, —bir örgütün içinde yer alan üyelerin performanslarını, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren ve denetleyen kişidir (Demir, vd., 2010: 130). Lider kavramı, —yönetim ve örgüt idaresinden söz sahibi olan birey, örgüt ve gruba önderlik eden, ön sıralarda ilerleyen yol gösterici gibi manaları içinde barındıran bir kavramdır (Taşdan ve Dalgın, 2013: 13). Liderlik kavramı üzerine literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan birkaçı ise şöyledir; liderlik kavramı ve bu unvana sahip olan birey, örgüt çalışanlarını bir hedef etrafında toplayabilen, düşünce ve kurallarını örgüt üyelerine kabul ettirebilme yeteneğine sahip, belirlediği hedefler doğrultusunda örgüt üyelerini bu hedefi gerçekleştirmek üzere çalışmalarını için motive eden olarak tanımlanmıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Lider, bireyin şahsına değer veren onların sorunlarına çözümçül yaklaşan bireydir. Dolayısıyla lider, sadece örgütün idaresinden sorumlu olmaz. Çalışanların bireysel psikolojilerini dikkate almalı ve onlar adına empati yaparak düşünebilmelidir (Yatkın, 2007: 128).

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde; liderin örgüt içi performanslara odaklanması gerektiği, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için planlamalar yapması ve astlarının performanslarını etkileyen tüm faktörlerle detaylıca ilgilenmesi gerektiği belirtilmiştir.

2.2. İş Gören Performansı ve Kurumlar Açısından Önemi

Performans düzeyi yüksek örgütler olmanın temelinde performans düzeyi yüksek ve yetkin düzeyde bireylerle çalışmak yatmaktadır. Bireylerin, performans düzeylerini yüksek tutmaya özendirmenin yolu ise bireysel hedefleri

ile örgüt hedefleri arasındaki ilişkiyi görmelerini sağlamaktır. İş görenlerin hedefleri çalıştıkları departmanların hedeflerini destekleyici şekilde olmalıdır. Kişisel performans genel itibari ile örgütün hedeflerine ulaşabilmek için kişinin kullanmış olduğu yetkinlikleridir. Bahsi geçen yetkinlikler yalnız işe yönelik görev ve sorumlulukları değil işe yönelik olmayan görev ve sorumlulukları da içermektedir. İşe yönelik olmayan görev ve sorumluluklar; ekip çalışması, müşteri odaklı hizmet, gayretli olma, yardımsever davranışlar, örgütü sahiplenme ve kişisel disiplinler olarak madde halinde sıralanabilmektedir. Kişisel performans, bireyin ve örgütün hedeflerine odaklanarak çalışma ve bu hedefleri gerçekleştirmede bireyin ihtiyacı olan yeteneklerin nitelik durumuna göre ve kurumsal performans olarak ayrılmasıdır. Görev performansı, ortaya konan hizmetin teknik yönleri ve işin uzmanlığı ile alakalıdır. Kurum içi performansı boyutları ise ikiye ayrılmaktadır. Birinci boyut bireysel arası iletişimi uzlaştırıcı ve uyum içinde olmasını sağlamaktır. İkinci boyut ise, iş odaklı motivasyonel davranışların tümüdür. Bu boyutların ikisi de kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet eder. Performans düzeyi yüksek birey, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için görev performansı ile kurum içi performansı en üst düzeyde sergilemek için çaba gösteren kişidir (Barutçugil, 2002: 46- 47).

2.2.1. Kişisel Performans

İnsan kaynakları için üretimin iyi seviyelerde olduğunun ölçütü üretim girdisidir. Örgütler verimli bir seviyede iş performansı düzeni oluşturdukları zaman, örgütün amaç ve hedeflerini erişme konusunda daha başarılıdırlar. İş performansın düzeyini belirleme, sarf edilen insan gücünün ve motivasyonun korunması ve elde bulunan insan gücünün en verimli şekilde kullanılabilmesi için iyi düzeyde geliştirilmiş bir iş gören değerlendirme ve denetleme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İş gören performansının takibi düzenli olarak gerçekleştirilirse ve değerlendirilirse iş görenin performans düzeyi daima artış gösterir. İş görenlerin, örgütlerin ve aynı şekilde planlanmış projelerin başarı sağlayabilmesi için iş performansı denetimi ve değerlendirmesi yapılmasıdır (Eddie, 2006: 827).

Lider ile çalışanlar arasındaki iletişim akışının şekli ve iletişimin çift yönlü olması liderin kim olması gerektiğini belirlemek ile birlikte liderin nasıl bir davranış sergileyeceğini yani hangi liderlik tarzı ile yönetim sağlayacağını da belirlemektedir. Liderin davranış tarzı, iş görenlerin performans düzeylerinin belirlenmesine ve lider olan bireyin hangi davranış tarzını yönetimde uygulayacağını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla lider, astın performansına göreve ve işe yönelik motive edici veya bireyler arası ilişkilere önemseyici bir liderlik davranış tarzını benimseyecektir (Yatkın, 2007: 130).

Kurumsal örgütlerdeki iş performansı kavramı yakın zamanda değişim göstermiştir. Geleneksel bakış açısıyla iş performansı, bireyin verilen sorunluluğu yerine getirilebilecek vasıflara sahip olabilmesiyle ölçülmüştür. Bu anlayışa göre, — sınırları iyi çizilmiş bir meslek bireyin kendince belirlediği meslek tanımı ile örgütün amaç ve hedeflerinin örtüşmesini sağlayan davranışlarla açıklanmaktadır. Bu fikre göre etkili olmak deyimi, meslek tanımını destekleyen başarılar ile tanımlanmıştır (Griffin, 2007: 327).

Örgütsel psikolojideki en temel değişken iş performansı kavramıdır. Psikolojinin, iş gören eğitimi ve işin revize edilmesi üzerine yaptığı tüm çalışmalarda temel faktör olarak iş performansının geliştirilerek örgütün amaç ve hedeflerine hizmet etmesi vardır (Bormen, 2004: 238).

Liderlerin birçoğu astlarının yeteneklerinden yararlanamadıklarından yakınmaktadır. Liderler, yeteneklerinden yararlanamadıkları iş görenlerinin verimli çalışmadıklarını ve başarılı olma isteklerini yitirdiklerini belirtmişlerdir. Tatminsiz ve motivasyonu düşük bireylerdir. Bu durum diğer iş görenlerin motivasyonuna da etki etmektedir (Barutçugil, 2002: 39-40).

Performansın belirli bir kriterinin olması ile lider- üye iletişimi arasında olumlu düzeyde bir ilişkinin olduğu birçok çalışma ile ortaya konmuştur. Bir örgütün performans değerlendirme kriterinin olması lider ve astlar arasındaki iletişimin kalitesini ve performansa olan etkisini büyük oranda etkilemektedir (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

Birey bir işe girdiği zaman beklentileri karşılayacağı fikri ile çalışmaktadır. Eğer bulunduğu örgüt beklentilerini karşılarsa iş olarak doyuma ulaşır ve motivasyonu yüksek olur. Dolayısıyla birey sarf ettiği çabanın karşılığını aldığını düşünerek performansını şekillendirir. Birçok bireyin performansının iyi durumda olmamasının temel sebebi yöneticilerin yaptığı hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu hatalar;

- Liderler, iş görenlerine beklentilerini açıklamazlar. Belirli bir standart ortaya koymazlar. İş görenler nasıl bir performans sergilemeleri gerektiği konusunda kararsız kalmaktadırlar.
- Bireyleri sadece örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere işe almaktadırlar. Bireyin şahsi amaçları yönetici için önemsizdir.
- Liderler ve iş görenler aynı amaç ve hedefler için çaba sarf etmektedirler. Üstelik bu durumun farkına varmaları biraz uzun sürmektedir. Eğer işe dair olan amaç ve inançlar farklı ise birlikte çalışmak pek mümkün olmayacaktır (Barutçugil, 2002: 40- 41).

2.2.2. Kişisel Performans Unsurları

Kişisel performans üç faktörden oluşmaktadır. Bunlar; işe ve olaya odaklanma, yetkinlik (konu hakkında bilgi sahibi olma faktörü) ve adanma (üstlenilen sorumluluk için ihtiyaç duyulan motivasyon) faktörleridir. Bu üç faktör birbirleriyle ilişkili veya ayrı ayrı değerlendirilebilmektedir. Yüksek düzeyde kişisel performans için bu üç faktörün bir arada bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla yönetim, bu faktörlerin ne zaman ve ne kadar sürede olması gerektiğine yoğunlaşmaktadır. Bahsi geçen faktörlerin önem düzeyleri gelişen durumlara göre değişebileceğinden yöneticilerin eylemleri ve nitelikleri de değişim gösterebilmektedir (Barutçugil, 2002: 47-48).

Kişisel performansı arttırmak için ilk faktör odaklanmaktır. İş yaşamından iyi düzeyde bir performans elde etmek, odaklanılan iş için hangi hazırlıkların yapılması gerektiğini bilmek ile mümkündür. Bu da ancak yönetici ile iş gören arasında gerçekleştirilen ve belirli bir dönem içerisinde elde edilmesi gereken amaç ve hedefleri tanımlayan bir performans anlaşması ile mümkündür. Bu performans anlaşmasının yönetici ve iş gören açısından faydaları şu şekildedir;

- İş, yönetici ve iş gören açısından değerlendirebilme ve iki tarafın da görüşlerini bilme konusunda bir avantajdır.
- İş için gerekli öncelikleri belirlemek için uygun bir yöntemdir.
- İşin nasıl sonuçlanması gerektiği açısından yöneticilerin beklenti ve isteklerini belirleyen belgedir.
- İş görenin amaçlar ve hedefleri üzerine odaklanmasını sağlamaktadır.
- İş gören açısından işi geniş bir çerçeveden görebilmek için iyi bir fırsattır.
- Yönetici ve iş gören açısından iş ile ilgili taahhütlere sadık kalmaya yönelik bir sözleşmedir.

Performans sözleşmesi, yönetici ve iş görenlerin performans düzeyini arttırmak için bu sözleşmeyi hazırlamalarına ve taahhüt etmelerine olanak sağlamaktadır. Sadık kalınan sözleşme neticesinde yüksek düzeyli performansa ulaşmak mümkün hale gelmiştir (Barutçugil, 2002: 50-51).

Kişisel performansı arttırmak için ikinci faktör yetkinliklerdir. Yetkinlik faktörü, yüksek düzeyde performansın gerçekleşebilmesi için gerekli bilgi ve yetenekleri içeren gözlemlenebilir tavır ve davranışlardır. Yetkinlikler, örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans açısından kritik davranış şekillerinden oluşmaktadır.

Yetkinlik faktörünü içeren davranışlar üst düzey yetenekleri içine aldığı için bu davranışlara sahip iş görenler diğer iş görenlere oranla daha iyi performans sergilemektedirler (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Örgütlerde sıklıkla kullanılmaya başlanan performans faktörlerinden yetkinliğin, etkili ve uygulanabilir olması için gerekli olan özellikler şu şekildedir; gözlemlenerek denetlenebilir, anlaşılır ve geliştirilebilir olmalıdır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).

İş gören ile üstlendiği görev arasında karmaşık bir bağ vardır. İşveren bireyler, işin sonucunun kaliteli ve istenildiği gibi olabilmesi için iş görenlerin üst düzey performans sergilemesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu da ancak yetkin vasıflara sahip bireyler ile mümkündür. Temel yetkinlik unsurları; tecrübe, yetenek, çalışma tarzı ve motive olabilme yeteneği şeklinde sıralanabilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

Kişisel performansı arttırmak için üçüncü önemli faktör ise adanmadır. Teferruatlı bir şekilde düzenlenen performans sözleşmesi, iş gören bireyin verimli bir şekilde çalışması ve işe adanması için itici bir güç olacaktır. Performans sözleşmesi, yönetici ve iş gören tarafından verimli bir şekilde hazırlandığında iş görenin başarısının ve iş tatmininin üst düzeyde olmasını sağlayacaktır. İş gören bu sözleşme ile kendini ve yeteneklerini göstermek isteyerek üstün bir performans sergileyecektir. İşinin ve gerçekleştirdiği hizmetin nitelikli olması için çabalayarak kendini örgütün bir parçası olarak görecektir. Tüm bunlar iş gören bireyin işi adına tatmin duygusu yaşamasını sağlayacaktır (Barutçugil, 2002: 62-63).

Performans sözleşmesinin bu faydaları sağlayabilmesi ve işe adanma güdüsünün gerçekleşebilmesi için dört aşama bulunmaktadır. Bunlardan ilki liderin, iş göreni işe adanması için yönlendirmesidir. İkinci aşama ise ölçme aşamasıdır. İş görenin işin öncelikli gereksinimlerini belirlemesidir. Üçüncü aşama ise liderin iş görenleriyle olan iletişimini dengeli ve düzeyli tutacak yöntemler geliştirmesidir. Son aşama ise liderlerin, iş görenlerinin yeni fikirlerini dinleyerek onları desteklemesidir. Tüm bu aşamalar liderin iş görenlerini desteklemesini sağlamanın yollarıdır (Barutçugil, 2002: 64-65).

2.2.3. Kişisel Performansın Kurumlar Açısından Önemi

Birçok örgüt, amaç ve hedeflerine erişebilmek için gerçekleştirilen hizmet üretim sürecine hâkim olmak istemektedir. Bunun mümkün olabilmesi için ilk olarak iş görenlerin çalışma şekillerini ve üretme hızlarını öğrenmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bunun sonucunda iş görenleri ödüllendirme ve cezalandırma gibi bir sistem kurulabilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22).

Bir iş görenin yeterli düzeyde performans göstermediği durumlarda yönetimin kendi içinde bazı sorular sorması gerekmektedir. Bu sorular; iş gören birey ne için çalıştığını biliyor mu?, Örgüte katkıda bulunabilecek mi?, Örgüte katkıda bulunabilmek için arzulu mu? şeklinde olmalıdır. Bu sorular ancak iş performansının —işe odaklanma, yetkinlik ve işe adanma faktörleriyle mümkündür. Performansın üst düzey seviyelerde olabilmesi, liderin düzgün yönlendirmeleriyle mümkündür (Barutçugil, 2002: 49).

2.3. Performansa Etki Eden Faktörler

İş görenler, üstlendikleri görevlerle ilgili olarak hedefler, şartlar ve sorumluluklar değiştiğinde yeni yeteneklere ihtiyaç duyabilmektedir. Örnek vermek gerekirse bazı dönemlerde de iş ortamında sosyal açıdan mobbinge maruz kalma ve benzeri problemlere maruz kalınabilir ve performans düşüklüğüne neden olabilir. Böyle durumlarda bireyin kişisel performansı sıkça tekrarlayan sorunlar karşısında örgütün beklentilerini karşılayamayacak duruma gelebilir (Walker, 1998: 259).

Performans düzeyinde düşme gibi sorunlar ortaya çıktığında bunlarla en iyi baş edebilecek kişi yine bireyin kendisidir. Birçok iş gören kaliteli ve nitelikli bir iş üretmeyi istemektedir. Dolayısıyla liderin öncelikli olarak kendine şu soruları sorması gerekmektedir; —Astarım iyi bir iş çıkarmak için çabılıyor mu?, İş görenlere örgüt içerisinde iyi bir iş çıkarmak isteyip istemedikleri sorulduğunda nasıl bir yanıt alırım?, İş görenler iyi bir iş çıkardıklarından bundan haberdar olmak isterler mi?, Verilen cevaplar iş görenlerin çoğunluğu için geçerli midir?. Bu soruları iş görenlerine soran yöneticilerin neredeyse tamamına yakını evet yanıtını alacaklardır. Bu durumda yönetici gerekli düzenlemeleri yapmakla sorumlu olacaktır (Barutçugil, 2002: 77-78).

2.3.1. Performansa Olumsuz Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi

Örgütlerde verimli insan kaynağının olması avantajlı bir durumdur. Bu durum vardiya değişimleri ve işe devamlılık açısından düşünüldüğünde örgüt faaliyetleri açısından da önemli avantajlar sağlamaktadır. İş gören sayısında var olan kaynak fazlalığı kişisel performansı değerlendirme ve yönetim açısından sorunlara sebebiyet verebilmektedir. Örgütteki insan kaynağının fazlalığından kaynaklı olan bu tarz sorunların hepsi örgütün çalışma şartları, kuralları ve yönetimdeki aksaklıklardan kaynaklanabilmektedir. Genel çerçevesiyle bu sorunların temelindeki nedenler şu şekildedir (Akin, 2002: 98);

- Örgütün içinden ve dışından transferler,
- Örgütte iş görenlerin rollerindeki belirsizlik,

- Kişisel kariyer hedeflerinde odak noktası değişimi,
- İş yaşamındaki şartlarda değişim,
- İş arkadaşları ile olan problemler.

Lider iletişiminin iyi düzeyde olduğu astlarına destekçi olarak karar alma süreçlerinde astın da karar süreçlerine katılımını sağlama, önemli sorumluluklar yüklemeye gibi stratejiler uygularken, kötü düzeyde iletişiminin olduğu astlarına ise denetlemeye yönelik stratejiler uyguladığı gözlemlenmiştir. Liderleriyle iyi düzeyde iletişimleri olan astların, çalışmadaki azmi, sınırları belirleme ve gücünün farkında olarak kendini motive edebilme güdülerinin daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır (Aryee ve Chen, 2006: 795).

Performansa yönelik sorunun temelini belirlemek, liderler açısından en zor görevdir. Sorunları çözmek için alınan kararların sorunların nedenlerini bilerek alınması gerektiği için kritik bir durumdur. Bununla birlikte iş performansı olgusu birçok faktörden etkilenmektedir. Performansın iyi düzeyde olması performansı etkileyen birçok faktörün bir arada gerçekleştiğinin göstergesidir. Performansın düzeyini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir;

- **Doğuştan Gelen Yetenek:** Doğuştan gelen yetenek bir bireyin doğar doğmaz zamanına gelişimine uygun olarak tüm yetenekleri yerine getirmesidir. Bir bireyin bir işi öğrenebilmesi doğuştan gelen yeteneklerine bağlı olarak öğrenme becerisinin kuvvetine göre olur.
- **Yetenek Seviyesi:** En basit durumları gerçekleştirmek bile yetenek gerektirmektedir. Bir iş görenin performansında sorun var ise bu durum yine doğuştan gelen yeteneklerin müsaade ettiği ölçüde düzeltilebilir. Çünkü öğrenme yetisi kazanamamış bir bireyi beceri kazanmayı da öğrenemez.
- **Görev Bilinci:** bireyin kendisine verilen sorumluluğun durumu ve kendisinden ne yapılmasını istediklerini bilmeleri gerekmektedir. Eğer birey bunu kavrayamıyor ise yetenek düzeyi ne olursa olsun iyi düzeyde bir performans sergileyemeyecektir.
- **Emek Harcama Tercihi:** Birey, doğuştan gelen yeteneğe ve becerilere sahip ise o bireyin sorumluluklarını yerine getirmek için emek harcamamasına sebep olan faktör bulunabilir.
- **Kararlı Olma:** İş performansı, bir çaba gerektiren işe dair tüm bilgilerin kullanılmasını gerektirir. Eğer bu faktörün gücü test edilmek istenirse azimle başlanılan ancak sonuçlanamayan projelerde ortaya çıkar.

- Dış Tetikleyiciler: İş performansı, bireyin kendisi haricinde dışarıdan müdahalelerle de bağlantılıdır. Örgütün yapısı ve işleyiş tarzı iş performansını düşürebilmektedir (Barutçugil, 2002: 80-82).

2.3.2. Performansa Etki Eden Sorunların Nedenleri

Düşük düzeyde performans gösteren iş görenin kaynak yetersizliği, beceri sahibi olamama, motive olamaması gibi olumsuz faktörler bulunmaktadır. Beceri sahibi olamamaktan kaynaklı bir performans düşüklüğü yaşamamak adına işe alınacak bireyin öncelikle iş için gerekli olan becerilere sahip olup olmadığı araştırılmalıdır. Sonrasında ise iş görenin çalışma ortamı ve örgüt kültürü hakkında bilgilendirilmelidir. Lider, iş görenin mesajını net şekilde algıladığından emin olmak adına iş göreni ile daima iletişim halinde olmalıdır. İş görenlere iş için gerekli becerileri kazanabilmeleri için eğitimler verilmelidir (Barutçugil, 2002: 83).

Motivasyon faktöründe ise bireyin bir işi gerçekten istiyor olması önemlidir. Bireyin iş için gerekli tüm yeteneklerini isteyerek kullanması gerekmektedir. Eğer birey işi yetersiz ve sıkıcı buluyor ise daha ilgi çekici hale getirmek için tekrar tasarlanmalıdır. Geçmişte yüksek düzeyde performans gösteren bireyin şimdiki zamanda performansının ortalamasının altına düşmesi halinde bu düşüşün sebebinin örgütsel mi yoksa kronikleşmiş bir sorun mu olduğu üzerine araştırmalar yapılmalıdır. Motivasyon konusunda bazı sorunlar yaşanıyorsa genellikle ya uzun vadeli sorunlardan kaynaklı olarak ya da kronik sorunlardan kaynaklı olmaktadır. Lider bu durumun geçmişini araştırmalıdır (Barutçugil, 2002: 83-84).

Kaynak yetersizliği faktöründe ise performansı etkileyen sorunun temel nedeni incelenmelidir. İş görenin para, araç ve malzemeden ziyade zaman ve eleman eksikliğinin olması da kaynak yetersizliğinin sebepleri arasındadır. İş görenin zamanı ve performansı üst düzeyde kullanabilmesi için gerekiyorsa raporlar ve prosedürler yeniden revize edilmelidir. İş göreni fonksiyonel hale getirmek ve işe adapte edebilmek için ne gibi kaynaklar temin edilmesi gerektiği araştırılmalıdır (Barutçugil, 2002: 84-85).

2.3.3. Performansa Etki Eden Sorunların Çözümünde Liderlik Olgusunun İşlevi

Performans sorunlarının ortaya çıkmasıyla birlikte liderler bu duruma müdahale etmek için çözüm üretmektedirler. Çünkü iş görenin yetersiz oluşu kişisel durumda yorucu, örgütsel ortamda ise maliyet açısından zarar verici bir durumdur. Hata yapan veya yetersiz olan iş görenlerin performans sorunlarını düzeltmek için liderin yapması gereken motive edici

ve destekleyici olmasıdır. Dolayısıyla iş görenlerin tavır ve davranışlarını gözlemleyen ve belirli stratejiler geliştiren lider iş görenlerinin ihtiyaçlarına göre düzenlemeler yapmalıdır. Değerlendirme süreçlerinde iş görenlerin üstlendiği rolleri sergilemesi, iş görenin aktif olarak örgüt içinde sorumluluk alması değerlendirme yapan lider tarafından bir başarı göstergesidir. Liderin, iş görenlerin performansını üst seviyelere çıkarması için uyguladığı stratejiler şu şekildedir (Akın, 2002: 110);

- İş görenin gelişim ve öğreniminin ne düzeyde olduğunu araştırır.
- İş görenleriyle düzenli olarak iletişim halindedir.
- Değiştirilmesi ya da düzeltilmesi gereken performans sorunlarında kolay sorunlardan başlayarak ilerler.
- Erişilmesi kolay hedefler koyar.
- İş görenlerine karşı cümlelerini özenle seçer.
- İş toplantıları haricinde de iş görenlerinin performansı ile ilgili bilgileri gözden geçirir.
- Düzenli olarak pozitif geri bildirim almayı hedefler.

İş görenleri değerlendirme sürecindeki liderin sağladığı destekler, tüm örgüt ortamına ve iş görenlere ayırt edilmeden yansıtılması örgüt ortamlarına olumlu yansımaktadır. Liderin sorun çözerken koyduğu kurallardan taviz vermemesi de önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde daima pozitif bir havanın olması hem iş gören hem lider açısından performansı arttırmaya yönelik tetikleyici bir olgudur. İşverenleri tarafından değer verildiğini fark eden iş gören bunun karşılığında örgütün amaç ve hedeflerini daha çok önemser.

Değerlendirilmeye alınan iş görenin bir beklentisi de lideriyle görüş birliğine varabilmesidir. Bu durum bazı hallerde gerçekleşmez iken bazı hallerde ise gerçekleşebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bireysel performans değerlendirme sonuçlarının astlara açıklandığı sistemsel yapılarda, değerlendirme formlarına astların fikirlerini yazmasını sağlamak için bir bölümün oluşturulması iş görenin kendini değerli hissetmesini sağlayacaktır. İş görenlerin değerlendirme sistemlerinden bir diğer beklentisi, değerlendirme yapılmış konularda performans düzeyi doğrultusunda ödüllendirme sisteminin kurulmasını istemektir. Performans değerlendirici olarak liderin, iş görenler arasındaki performans farklılıklarını ödül ile takdir etmedikleri zaman sistem, değerlendirilmeye alınan iş görenler için anlamını kaybedecektir (Uyargil, 1994: 21-23).

İş görenlerin, bünyesinde yer aldıkları örgütlerde ortaya koymak istedikleri düşünceler şu şekildedir; iş ortamında aktif olarak bir değer oluşturmak, örgütün amaçlarını ve hedeflerini sahiplenmek, bir güç faktörü olarak karar mekanizması olabilmek, kuvvetli iletişimler kurmak, yeterli bilgiye sahip olabilmek, başarıma isteği, takdir toplama isteği, üstlendiği rolün ve kendisinin bir anlamı olduğunu hissetme arzusudur.

İş görenlerin memnuniyetini sağlamak kolay olmadığı gibi iş tatmini için de basit bir yol bulunmamaktadır. Ancak iş gören bireylerin sorunlarını önemseme, motivasyonları düştüğünde fark edebilme ve bu sorunların çözümüne yardımcı olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 41-42). Lider- iş gören iletişiminin kalitesiyle liderin ödüllendirme gücünün olması liderin güçlü olduğunun göstergesidir. Liderin ödül ve değerlendirme sistemini doğru şekilde yönettiğine inanan iş görenler, lider ile iletişimlerini üst düzeyde tutarak motive olmaktadır. Dolayısıyla astların, liderin ödül ve ceza sistemini kontrol etmesiyle alakalı algılar lider- iş gören etkileşiminin niteliğinde kritik bir önem taşımaktadır (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 493).

İş görenlerin birçoğu görev aldıkları örgütlerin liderlerinden yakınmaktadır. Bunun yanı sıra bazı liderler de iş görenlerle ilgili olarak masrafların giderek arttığını buna karşılık olarak iş görenlerin performans düzeylerinde bir düşüklük olduğunu ve iş görenlerin işe karşı bağlılığının azalma gösterdiğini belirtmektedirler. Tüm bu bahsi geçen olumsuzlukların temelinde bazı sorunlar yatmaktadır. Aslında birçok örgütte iki tarafında iyi niyetine karşın iş görenlerin çoğunda istenilen düzeyde bir iş motivasyonu veya çalışma isteğinin olmadığı görülmektedir. Bu durumun temel sebebi sadece yöneticiler değildir. İş görenlerin iş ortamında beklenen performansı ve çalışma azmi göstermemesinin en önemli sebebi örgütün amaçlarının liderler tarafından iş görenlere açıklanmamasıdır. Dolayısıyla neye hizmet ettiklerini bilmeyen iş görenlere içinde buldukları örgütün amaç ve hedeflerinin açıklanması iş gören motivasyonu açısından önem arz etmektedir (Barutçugil, 2002: 43).

2.4. Liderlik Davranış Tarzının İş Gören Performansı Üzerindeki Yansıması

Büyük bir örgütte çalışan iş gören, öne çıkmaya çalışmadan üstlerinin gözünde başarısını nasıl anlayabilir? Bazı zamanlar iş gören yaptığı işlerin neticesinde liderlerinin takdir etmesinden veya uyarılarından bu konu hakkında fikir edinebilir. Aslında liderin iş göreni hakkındaki fikri onun yaptığı işleri dolaylı olarak yorumlamasında gizlidir. İş görenlerin performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi üzerine bir zorunluluk

var ise lider aynı görevleri farklı gruplara vererek işte başarıyı sağlayan grubu ve kişileri belirleyebilir. Lider daima performans düzeyi yüksek iş görenlere daha ilgili bir davranış sergileyecektir. Çünkü örgütün amaç ve hedeflerine erişmede o iş görenin daha verimli çalıştığına değerlendirmesini yapmıştır. Diğer taraftan ise bazı liderler performans düzeyi yüksek olsun ya da olmasın tüm iş görenlerine eşit davranmayı tercih etmektedir. Bu durumda eşit olmak yada performansa göre iletişim düzeyinin yüksek olması iş görenlere ayrımcılık olarak da yansiyabilmektedir (Minomi ve Cashman, 1973: 612).

Liderler, iş görenlerin performans değerlendirmelerine göre onlara karşı bir tutum sergilerse iş görenler kendi performans düzeylerine bu davranış ve tutumlardan çıkarabilirler (Graen, 1972: 216).

2.4.1. Liderlik Tarzının ve Ödüllendirme Sisteminin İş Gören Performansına Etkisi

Performansın verimliliğini arttırmak üzere liderin ayrımcı davranışlar sergilemesi, liderin örgüt içindeki konumunun iyi bir pozisyonda olması ile alakalıdır. Lider örgüt içinde yer aldığı pozisyona göre yüksek bir hâkimiyet gücüne sahip olurken, örgüt içinden örgüt ile alakalı daha fazla bilgi edinir ve örgütün geçmişi hakkında bilgi sahibi olarak örgüt geleceği hakkında fikirler sunabilir. Bu avantajlar, iş görenler açısından çokta önemli olmasa da liderin bu hakları, iş görenleri ödüllendirmek amacıyla kullanılabilir. Liderin bu sahip olduğu haklar neticesinde iş görenlerine performanslarından dolayı hoşgörü sağlayarak, iş görenlerin performanslarının şimdiki hali ile gelecekteki durumu hakkında bilgi verebilir. İş görenler karar alma süreçlerine katılma ayrıcalığına sahip olarak, iş görenlerinin yeni fikirlerini destekleme gibi imkânları onlara sunabilmektedir.

Açıklanan ve daha da çeşitlendirilebilir birçok ödül yöntemiyle kendini geliştirmiş bir lider, bunları yerinde ve zamanında kullanarak çalışanlarına ayrıcalık sağlar ve bu konuda iş görenlerinin performansını arttırmada başarılı olabilir (Minomi ve Cashman, 1973: 613).

2.4.2. Liderlik Davranış Tarzının İş Performansına Etkisi üzerine Benzer Çalışmalar

Çoğu araştırmacı liderlik davranış tarzı ve iş performansı arasında var olan ilişkiyi araştırmıştır. Gerçekleştirilen araştırmaların çoğu genel itibariyle tutarsızdır. Sheridan ile Vredenburg (1978), Weed (1976), O'Reilly ve Roberts (1978), Downey (1975), Lewin (1969) ve Graen (1972) liderlik davranış tarzları ile iş performansı arasında bir ilişki bulamamıştır. Buna karşın Eushe ile Jackson (1982), Dawson (1972), Swenson ile Johnson (1975) iki değişken arasında bir orantı olduğu fikrini ortaya koymuşlardır.

Jaussi ve Dionne (2007) gerçekleştirdikleri araştırmada, liderlik davranışları ve iş gören performansları ile grup performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 364 kişi ve 79 grup oluşturmaktadır. Elde etmiş oldukları neticeye göre; lider davranışlarının, iş gören performansını farklı şekillerde de olsa kişisel ve toplu şekilde etkilediği görülmüştür (Jaussi ve Dionne, 2007: 249).

Redmond, Mumford ve Teach (2003) araştırmalarında iş gören performansının iyi düzeyde olabilmesini, liderin sorunları tanımlayarak iş görenleri bu sorunları çözmeye dâhil etmesine bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderlik davranış tarzlarından, dönüşümcü liderlik tarzı ile iş gören grubunun iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Sosik, Avolio ve Kahai, 2003).

Robinson (2007: 63) doktora tez araştırmasına dayanarak hazırlanmış olduğu çalışmada, İngiltere'deki yenilenen eğitim şeklinin ilköğretim düzeyindeki okul yöneticilerine ve iş performansına olan etkisi araştırmıştır. Araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yenilenen sistem değişimi ve bu değişim karşısında yönetici rollerinin altında yatan iş performansına etkileri incelenmiştir. Edinilen bulgulara göre yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranışlarının etkisini sürdürebilmek için üstlendikleri yeni rollerin iş performansına etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Hughes (2005)'in gerçekleştirmiş olduğu deneysel araştırmasında iş görenlerin pozitif davranışlarının, yöneticilerin sahip olduğu pozitif davranışlarla alakalı olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına istinaden yöneticilerin sahip oldukları pozitif duyguların (şeffaf yaklaşım, iş görene duyulan güven ve ruh hali) iş gören performansında önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir.

Borman ve Motowidlo (1993: 71)'nin gerçekleştirdikleri araştırmada iş performansını genel bir pencereden incelemiştir. Araştırmada, uyarlanabilen ve değişen iş performansı teorileri ile çok boyutlu iş performansı türlerini karşılatırmışlardır. İş performansını etkileyen faktörler ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri tartışılmaktadır.

Küçüközkan (2015) araştırmasında, liderlik teorileri ve iş gören performansı konusunda kuramsal bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada özellikle liderlik teorileri ve liderlik davranışları konuları üzerine odaklanmıştır. Gerçekleştirdiği kuramsal araştırmaları sağlık sektöründe görev yapan sağlık çalışanları açısından değerlendirmiş ve sağlık kurumu yöneticilerinin iş gören performansını için kullanabilecekleri birçok motivasyon faktörü olduğunu ve iyi duruma getirilen bir faktörün bile iş görenlerin performansına olumlu düzeyde etki edeceğini vurgulamıştır.

Çekmecelioglu (2014) gerçekleştirdiği araştırmada, liderlik davranış tarzlarının, iş gören davranışlarına olan etkisini incelemektedir. Araştırmada, yöneticilerin göreve ve bireye yönelik sahip olduğu liderlik davranışlarının; örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemektedir. Araştırma neticesinde, liderin görev odaklı olmasının iş performansını olumlu düzeyde etkilediğini ancak işten ayrılma niyetini olumsuz düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Doğanay ve Şen (2016) gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tarzlarının kuruma olan bağlılıklarına ve iş performansına olan etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın verileri, Başakşehir Belediyesinde 163 çalışanın katılımıyla elde edilmiştir. Yapılan araştırma neticesinde görev odaklı liderlik davranış tarzlarının; normatif bağlılığa, duygusal bağlılığa ve iş gören performansına orta düzeyde etki ettiği görülmüştür. Birey odaklı liderlik davranış tarzının ise iş gören performansına ve duygusal bağlılığa yüksek düzeyde etki ettiği, normatif ve devam bağlılığına etki etmediği görülmüştür.

Tutar (2008) gerçekleştirmiş olduğu yüksek lisans tez araştırmasında yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzlarının, iş performansına etkisi üzerine araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu bir askeri kamu kurumundaki 92 personel oluşturmaktadır. Araştırmada, iş görenlerin tanıtıcı özelliklerinden ve pozisyonlarından faydalanılarak buldukları kurumdaki yöneticilerinin sahip oldukları görev ve birey odaklı liderlik tarzlarının iş performansına olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programı ile analiz ederek regresyon analizi kullanmıştır. Araştırma neticesinde, birey odaklı liderlik davranış tarzlarının, görev odaklı liderlik davranış tarzlarına göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gelmez ve Ürtürk (2019: 56-72) gerçekleştirdikleri araştırmada özel bir hastanede görev yapan yöneticilerin liderlik davranış tarzlarını belirlemeyi hedeflemiş ve bu davranış tarzlarının iş gören performansı ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın örnekleminin özel bir hastanede görev yapan 268 iş gören oluşturmaktadır.

Araştırma neticesinde, liderlik davranış tarzlarından; demokratik, katılımcı, paternalist, karizmatik, transaksiyonel ve transformatif liderlik davranışlarının iş performansını olumlu yönde etkilediği ve iş gören performansına en büyük etki eden liderlik davranış tarzının paternalist liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gaziantep Ölçeğindeki Kurum Liderlerinin Liderlik Tarzlarının Performansa Etkisine Dair Verilerin Değerlendirilmesi

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kamu kurumlarındaki yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının, iş performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada, kamu kurumlarındaki yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzları ile çalışanın iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada, yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranış tarzlarının çalışanların iş performansına etkisi ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli oluşturulurken, derinlemesine literatür taraması yapılarak, diğer araştırmalarda kullanılmış olan değişkenler baz alınmıştır. Bu değişkenlerden yola çıkılarak araştırmanın modeli kurgulanmıştır. Araştırmada denemek istenen hipotetik model Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

Şekil 5'teki liderlik tarzı davranışları alt boyutlarının; otoriter liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve transaksyonel liderlik olduğu görülmektedir. İş performansının alt boyutları ise görev performansı ve bağlamsal performans olduğu belirtilmiştir. Şekil 4'te liderlik tarzı davranışları ve alt boyutlarının, iş performansı ve alt boyutlarına olan etkisini belirleyebilmek için model kurgulanmıştır.

Şekil 5'teki modelden hareketle hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri, modelde belirlenen liderlik davranış tarzlarının iş performansına etki eden alt boyutlarına dayandırılarak geliştirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H1: Liderlik Tarzı Davranışlarının iş performansına etkisi vardır.

H1a: İş performansı ile otoriter liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: İş Performansı ile demokratik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: İş Performansı ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamsız bir ilişki bulunmaktadır.

H1d: İş Performansı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1e: İş Performansı ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının iş performansına etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, literatürde yer alan bilgiler taranmıştır. Araştırmada bir araştırma yöntemlerinden biri olan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nicel araştırma yöntemi, sosyolojik ve fiziki toplumun aynı yöntemler kullanılarak incelenebileceği görüşüne dayanmaktadır. Nicel araştırmalar, verilerin sayısal olarak ölçümünün yapılabilirdiği ve istatistiksel çözümlenmeler vasıtasıyla sosyal konuları inceleyen, sosyal konularda gerçekleşen olayların neden-sonuç ilişkilerini açıklayan araştırmalardır.

Başka bir ifadeyle, önceden belirlenen hipotezleri denemek maksadıyla geniş kapsamlı örneklemlerden veri toplayan, elde edilen bu verileri istatistiki açıdan çözümlen ve bulguların genellendiği araştırmalardır. Nicel veriler, laboratuvar gibi ortamlarda deney yapılarak veya saha araştırmalarında gerçekleştirilen gözlem ve anket görüşmelerinden elde edilebilmektedir (Sencer ve Sencer 1978: 121-122).

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Ölçeklerin sahip olması gereken özelliklerden en önemlisi güvenilirlik niteliğidir. Bir ölçüm aracının aynı durum ve koşullarda yinelenmesi neticesinde elde edilen ölçüm değerlerinin aynı veya birbirine yakın oluşu, ölçeğin kararlılığının göstergesidir. Ölçümlerin kararlılık kriteri üzerine iki yaklaşım söz konusudur. Birinci yaklaşıma göre; art arda yinelenen ölçümlerde bireyin bulunduğu grup içindeki sırasının aynı oluşu; ikinci yaklaşıma göre ise art arda yinelenen ölçümlerde aynı katılımcıların yaklaşık rakamlarda aynı değeri elde etmesidir. Güvenilirlik olgusu yalnızca ölçme aracına has bir özellik olmayıp ölçme aracının neticelerine dair bir özelliktir. Ölçekten elde edilen bilgiler; kararlılık özelliğine sahip olmalı dolayısıyla hatadan arındırılarak aynı amaç doğrultusunda ikinci bir ölçüm için kullanıldığında güven sağlaması gerekmektedir. Güvenilir olmayan ölçekler tutarsızdır (Ercan ve Kan, 2004). Geçerlilik ise bir ölçeğin kullanılabilirliğinin kanıtıdır. Ölçek geliştirici birey, kendi araştırmalarının dışına çıkarak, ölçekte gerçekleştirilen tüm görgül çalışmaları incelemelidir. Çünkü neredeyse hepsi ölçeğin geçerliliğine kanıt niteliğindedir. Ölçek uygulamada yapı geçerliliğinin tespiti için veri seti elde edilir arından diğer istatistiksel analizler (Doğrulayıcı Faktör Analizi ve SEM) uygulanır. Ölçeğin geçerlilik seviyesi, geçerlilik katsayısının hesap edilmesiyle belirlenebilmektedir. Geçerlilik katsayısı, ölçek aracında elde edilen değer grubudur ya da ölçeğin amaç ve kriteri arasında bulunan -1,00 ile

+1,00 arasındaki değerlerdir. İlişki katsayısı ne derece yüksek olursa ölçek aracı ölçüm amacına o kadar hizmet etmektedir. Geçerlilik katsayısının düşük düzeyde olması ise sadece geçerliğin düşük seviyede olmasından kaynaklanmaz ayrıca güvenilirliğinin de iyi düzeyde olmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla geçerlilik katsayıları yorumlanırken güvenilirlik katsayıları ile birlikte yorumlanmaktadır (Ercan ve Kan, 2004).

Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin alt boyutları ve İş Performansı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Cronbach Alpha değerleri ile hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizleri sonucunda 0,70 değerinden yüksek çıkan değerlerin güvenilir oldukları belirtilmiştir (Kurtuluş ve Okumuş, 2006). Bu bilgilerden hareketle gerçekleştirilen bu araştırmada, liderlik tarzı davranışlarının alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları; Otoriter Liderlik (Cronbach's Alpha)=0,710, Demokratik Liderlik (Cronbach's Alpha)=0,791, Serbest Bırakıcı Liderlik (Cronbach's Alpha)=0,626, Dönüşümcü Liderlik (Cronbach's Alpha)=0,825, Etkileşimci Liderlik (Cronbach's Alpha)=0,714 olarak belirlenmiştir. Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde tüm değerlerin 0,70'in üzerinde olmalarından dolayı güvenilir düzeyde olduğu kabul edilmiştir. İş Performansı ölçeğinin gerçekleştirilen bu araştırmada güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach's Alpha)=0,724 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla İş Performansı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri incelendiğinde değer, 0,70 değerinden yüksek olmasından dolayı güvenilir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

3.5. Veri Toplama Araçları

Veriler, bir veri toplama aracı anket formları yöntemiyle toplanmıştır. Anket formları; katılımcılara ait —Demografik Özellikler, —Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale) ve —İş Performansı Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik katılımcılara 8 soru yöneltilmiştir. İkinci bölümünde ise, 57 maddeden oluşan —Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LSS) kullanılmıştır (Taş, Çelik ve Tombul, 2007: 85-98). Anketin üçüncü ve son bölümünde ise daha önce yapılan araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği olan —İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Uygulanan anket sorularında çalışanların cevaplarırken sorun yaşamaması ve katılımcıların cevaplandırmak istemeyeceği soruların belirlenebilmesi için soruların belirlenebilmesi adına ön görüşmeler ve değerlendirmeler yapılmıştır.

3.5.1. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (Leadership Style Scale)

—Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LSS); Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından liderlik tarzları konusu çerçevesinde literatür taraması yapılarak oluşturulmuştur. Taslak haline getirilen maddeler, ölçek maddelerinin geçerliliğini kontrol etmek amacıyla uzmanlara sunulmuştur. Uzmanların yönlendirmeleriyle revize edilen ölçek, 57 maddeden oluşturularak —Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği olarak adlandırılmıştır. Oluşturulan ölçek, ilk olarak —Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları isimli makalede kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin maddeleri; —Her Zaman (4.20-5.00, —Genellikle (3.40-4.19), —Ara Sıra (2.60-3.39), —Bazen (1.80-2.59), —Asla (1.00-1.79), olarak Rennis Likert'in geliştirdiği likert tipi ölçek biçiminde düzenlenmiştir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin 1,2,3,4,5,6,7,8. maddeleri —Otokratik Liderlik Tarzı Davranışını, 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23. maddeler arasındaki ifadeler —Demokratik Liderlik Tarzı Davranışını, 24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34. maddeler arasındaki ifadeler —Serbest Bırakıcı Liderlik Davranış Tarzını, 35,36,37,38,9,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49. maddeler arasındaki ifadeler —Dönüşümcü Liderlik Davranış Tarzını, 50,51,52,53,54,55,56,57,58,59. maddeler arasındaki ifadeler ise —Transaksiyonel (Serbest Bırakıcı) Liderlik Davranış Tarzını ifade etmektedir.

3.5.2. İş Performansı Ölçeği

—İş performansı Ölçeği, Goodman ve Syvante (1999: 261) tarafından 25 maddeli performans ölçeği olarak geliştirilmiştir. Goodman ve Syvante, —Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter adlı araştırmalarında bu ölçeği kullanmışlardır. 25 maddeli iş performansı ölçeğinin 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16. maddeleri iş performansının alt boyutu olan —Bağlamsal Performansı ölçmek üzere sorulardan oluşmuş olup 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25. maddeleri ise iş performansının diğer alt boyutu olan —Görev Performansını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Ölçeğin 4, 8, ve 10. Maddeleri ters ifadeler olması nedeniyle analize dâhil edilirken bu maddeler ters çevrilerek hesaplanmıştır.

3.6. Araştırmanın Kısıtı

Araştırmanın kısıtını, Gaziantep'te ikamet eden bireylerle yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. Araştırma, anketlere katılım sağlayan bireylerin meslekleri ayırt edilmeksizin, kamu kurum ve kuruluşlarından veri toplanarak gerçekleştirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, bir araştırmada veri elde etmek amaçlı canlı veya cansız varlıklardan bir araya gelen büyük topluluktur. Toplanan verilerin, analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçların yorumlanacağı gruptur. Örneklem ise araştırma hakkında bilgi toplamak üzere odaklanılan evrenin sınırlı bir parçasıdır (Gurbetoğlu, 2018). Örneklem, evrenin sahip olduğu özellikleri belirler ve örnek seçme sürecindeki tüm işlemlerdir. Araştırmanın evrenini Gaziantep'teki kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 12.000 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için araştırmanın uygulama kısmının yapılabilmesi adına örneklem grubu tercih edilmiştir. Bu doğrultuda, ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 364 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda gerçekleştirilen anketlere toplamda 377 kişi katılım sağlamıştır. Veri toplama sürecinde, 13 katılımcının veri toplama yönergesine uymamasından ya da uç değer oluşturmasından dolayı bu kişilerin verileri, veri setinden çıkartılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 364 kişi oluşturmaktadır. Örneklemin demografik değişkenlerine ait dağılımlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Çeşitli Demografik Değişkenleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	208	57,1
	Kadın	156	42,9
Toplam		364	100,0
Çalışılan Pozisyon	İşçi	159	43,7
	Memur	61	16,8
	Yönetici	55	15,1
	Diğer	89	24,5
Toplam		364	100,0
Medeni Durum	Bekâr	191	52,5
	Evli	173	47,5
Toplam		364	100,0
Yaş Aralığı	20-29 Yaş	99	27,2
	30-39 Yaş	163	44,8
	40-49 Yaş	70	19,2
	50+ Yaş	32	8,8
	Toplam		364
Asgari Ücret-3000 TL	Asgari Ücret	46	12,6
		48	13,2

	3001-3500 TL Arası	62	17,0
	3501-4000 TL Arası	49	13,5
Gelir Düzeyi	4001-5000 TL Arası	61	16,8
	5001-6000 TL Arası	41	11,3
	6001+ TL	57	15,7
Toplam		364	100,0
	İlkokul	33	9,1
	Ortaokul	24	6,6
Eğitim Düzeyi	Lise	76	20,9
	Önlisans	56	15,4
	Lisans	144	39,6
	Lisansüstü	31	8,5
Toplam		364	100,0

Tablo 6'da araştırmaya katılanların çeşitli demografik değişkenlerine ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Cinsiyete göre dağılıma bakıldığında, erkeklerin (n=208; %57,1) kadınlara (n=156; %42,9) göre sayıca fazla olduğu görülmektedir. Çalışılan pozisyon değişkenine göre en çok sayıda işçiler (n=159; %43,7), en az sayıda ise yöneticiler (n=55; %15,1) yer almaktadır. Bekâr katılımcıların sayısı (n=191; %52,5) evli katılımcılardan (n=173; %47,5) fazladır. 30-39 yaş aralığında en çok sayıda katılımcıyı (n=163; %44,8), 50+ yaştakilerin ise en az sayıda katılımcıyı oluşturduğu (n=32; %8,8) görülmektedir. Gelir düzeyine göre en çok katılımcı sayısı 3001-3500 TL arası geliri olanlarda (n=62; %17,0), en az sayıda katılımcı ise 5001-6000 TL arası geliri olanlardadır (n=41; %11,3). Son olarak, eğitim düzeyi değişkenine göre en çok katılımcı lisans mezunu olanlarda (n=144; %39,6) iken en az katılımcı ise ortaokul mezunlarındadır (n=24; %6,6).

3.8. Araştırmanın Verileri

Araştırma verileri analiz edilmeden önce Microsoft Excel Programında düzenlenmiş ve daha sonra SPSS25'e aktarılmıştır. Doğrulamalı Faktör Analizi için AMOS programından yararlanılmıştır. DFA'da literatürde en sık kullanılan uyum iyiliği göstergeleri esas alınmıştır. Araştırmada, betimsel istatistiklerin yanında fark testleri için normal dağılım gösteren durumlarda bağımsız gruplar t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen durumlarda ise Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi için değişkenlerden birisi normal dağılım göstermediği için Spearman rho korelasyon analizi tercih edilmiştir. Ayrıca

bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığını-yordadığını bulmak için çoklu regresyon testinden yararlanılmıştır.

3.9. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmaya başlamadan önce Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'na; araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı ve araştırmada kullanılacak ölçekler belge olarak sunulmuştur. Etik kurulu tarafından incelenen belgeler neticesinde Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (16.10.2021 tarihli, 101014 sayılı) onay alınmıştır (EK-4).

3.10. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırma verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular elde edilmeden önce toplanan ham verilerden oluşan veri seti rafine hale getirilmiş, analizler bu rafine veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.10.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Bulgular

Doğrulayıcı Faktör Analizi potansiyel değişkenler arasında bulunan ilişkileri ortaya koyan model ile gözlenen verilerin ne düzeyde örtüştüğünü belirlemektedir. İş Performansı Ölçeğinde Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda daha önceden ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya çıkan iki faktörlü yapının ve Liderlik Tarzı Davranışları ölçeğinde ortaya çıkan beş faktörlü yapının teyit edilmesi amacıyla AMOS programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçeklerde yer alan maddelerin daha önceden belirlenen alt boyutlara ait olup olmadığı test edilmektedir. Doğrulayıcı Faktör Analizinde örtük değişkenler yani alt boyutlar kuramsal bir yapıyı temsil etmektedir. Gözlenen ölçümler ise yani ölçekte yer alan maddeler bu yapının göstergeleri olarak tasarlanmaktadır (Seçer, 2013).

Doğrulayıcı Faktör Analizi faktörlerin gerçek verilerle ne kadar uyum içinde olup olmadığını değerlendirmeye yönelik bir analizdir (Sümer, 2000). Farklı bir Doğrulayıcı Faktör Analizi, daha önceden AFA ile belirlenmiş bir yapının elde edilen verilerle ne düzeyde doğrulandığını inceleyen bir analizdir. DFA, kayıp verilere (missing values) duyarlı olduğundan dolayı DFA yapılmadan önce veri setinde bir kayıp değer olup olmadığı öncelikle kontrol edilmiştir. Araştırma kapsamında toplam 377 kişiden elde edilen veriler içinde kayıp değer olmadığı görülmüştür. Ayrıca uç değerlerin veri setinde olup olmadığı da kontrol edilmiştir. Veri setinde hesap edilen ham puan Z puanına dönüştürülmüştür. Örneklem büyüklüğünün 100'den büyük

olması durumunda ise Z puan aralığının ± 4 arasında olması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Araştırmada toplamda 377 kişiden elde edilen veri seti büyüklüğü olduğundan dolayı Z puanlarının ± 4 aralığında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen Z puanlarının 2,44 ile -3,03 arasında değiştiği görülmüş ve ± 4 sınırları dışında olan 13 kişiye ait veriler veri setinin dışına taşınmış ve kalan

364 kişinin verileri ile analizler yapılmıştır. DFA yapılırken tahmin parametresi olarak Maximum Likelihood kullanılmıştır.

Literatürde DFA'da sınanan modelin geçerliliği ile ilgili bazı göstergeler ve uyum indeksleri söz konusudur. DFA'da daha önceden belirlenmiş modelin doğruluğu tespit edilmesi amacıyla Ki- Kare Uyum Testi (x^2), Serbestlik derecesi (df/sd), Ki-Karenin serbestlik derecesine bölümü (x^2/Sd), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Ortalama Hataların Karekökü (RMR), Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Artışlı Uyum İndeksi (IFI) gibi birçok uyum indeksleri kullanılmaktadır (Şimşek, 2007). Uyum indekslerinin bazılarının kısa açıklaması aşağıda sunulmuştur (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 267-271).

- **Ki-kare Test İstatistiği:** İki değişkenin değişim süreçleri sırasında ortaya çıkan değerler, anketin uygulandığı örneklem sayısının bir eksiği ile çarpılmasıdır. Ki-kare değerinin büyük olması uyumun kötü olduğuna işaret eder.
- **Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA):** Merkeze ait olmayan ki kare dağılımını popüle eden kovaryanslarını belirlemek amacıyla kullanılan bir indekstir. Belirtilen indeks 0-1 arasında değer alır. RMSEA'nın 0'a yakın olması uyum açısından önemlidir.
- **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI):** CFI, artış gösteren uyum indeksleri arasında yer alır. Belirtilen şeklin uyumunu-yeterliliğini genelde bağımsızlık modeli ya da null olarak isimlendirilen bir ya da birden fazla değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığını kabul eden temel bir modelle kıyas ederek verir.
- **Uyum İyiliği İndeksi (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI):** GFI-AGFI 0-1 arasında değişen değerler alır ve 1'e yakın olması uyumun iyiliğini gösterir.
- **Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (S-RMR):** 0-1 arasında değişen değerler alır ve 0'a yakın olması uyumun iyiliğini gösterir.

Doğrulamalı Faktör Analizinde ortaya çıkan modele ilişkin kriter olarak ele alınan uyum indeksi değerleri Tablo 7'de verilmiştir:

Tablo 7: Ölçeğin Yapı Geçerliliği İçin Kullanılan Uyum İyiliği Göstergeleri

χ^2 / sd	Bu değer 5'ten küçük olmalıdır (Anderson ve Gerbing, 1984)
RMSEA	Konu olan değer 0.05'ten küçük olması demek mükemmel uyum olduğunu gösterir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Hu ve Bentler'e (1999) göre ise 0.06'ya yakın ya da az olmalıdır. Steiger (2007) bu değer için 0.07'den küçük olmalıdır demektedir. MacCallum vd., (1996) 0.08-0.10 arasını ise vasat uyum olarak nitelendirmiştir.
GFI	Hooper vd. (2008) bu değer için 0.90 ve üzerini iyi bir uyum olarak belirtmiştir. Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003) 0.95 ve üstünü mükemmel bir uyum; 0,90-0,95 arasını ise iyi uyum olarak belirtmiştir.
AGFI	Hooper vd. (2008) ve Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003) bu değer için 0.90 ve üzeri iyi bir uyum olarak belirtmiştir.
CFI	Hu ve Bentler, (1998) bu değer için 0,95 ve üstünü iyi uyum, 0.90-0.95 arasını ise kabul edilebilir uyum olarak belirtmiştir. Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, (2003) 0.97 ve üstünü iyi uyum; 0.95 ve üstünü ise kabul edilebilir uyum olarak belirtmiştir.
SRMR	Bu değer 0.08'e yakın ya da 0.08'den düşük olmalıdır (Hu ve Bentler, 1999). Byrne (1998) ise 0.05'ten küçük değeri iyi uyum olarak belirtmiştir.
IFI	0.90 ve üzeri iyi uyum olarak ele alınabilir (Marsh ve Hau, 1996).

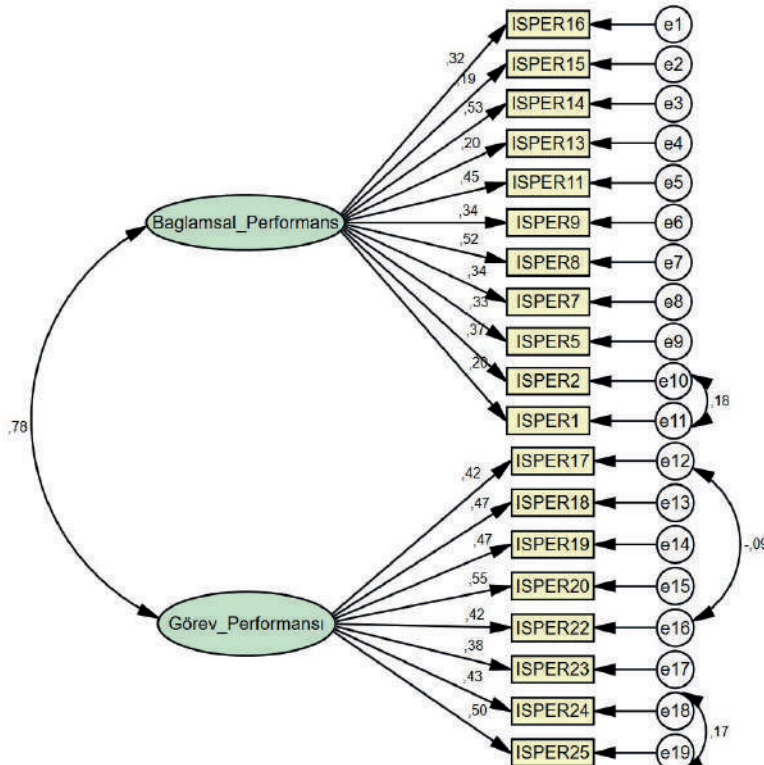
DFA için belirlenen uyum iyiliği göstergeleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: İş Performansı Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği Göstergeleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Ölçek Sonucu	Durum
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1,953	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,051	Mükemmel Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$GFI \geq 0,90$	0,923	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$AGFI \geq 0,90$	0,901	Kabul Edilebilir
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$CFI \geq 0,90$	0,810	Vasat Uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$RMR \leq 0,08$	0,050	Mükemmel Uyum
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$SRMR \leq 0,08$	0,056	Kabul Edilebilir
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$IFI \leq 0,90$	0,816	Vasat Uyum

Tablo 8'e bakıldığında İş Performansı Ölçeğinin DFA sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği göstergeleri yer almaktadır. Literatürde en sık seçilen sekiz uyum iyiliği göstergesinden birinin (Ki-Karenin Serbestlik derecesine bölümü= $\chi^2 = 289,083$, $sd = 148$, $\chi^2/sd = 1,953$) mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Ayrıca iki uyum iyiliği göstergesi (RMSEA=0,051; RMR=0,050) daha mükemmel uyum iyiliği ölçütüne sahiptir. Bununla birlikte üç uyum iyiliği göstergesinin (GFI=0,923; AGFI=0,901; SRMR=0,056) kabul edilebilir ölçüte sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iki uyum iyiliği göstergesi ise (CFI=0,810; IFI= 0,816) belirlenen değer aralıklarından daha düşük düzeye sahip olduğu, dolayısıyla vasat-zayıf uyuma sahip olduğu görülmektedir.

Modele dair görünen uyum iyiliği indeksi göstergeleri ölçümlendikten sonra modelde uygulanması gereken tahminleri ele alınmıştır. Yapısal modele dair ulaşılan standartlaştırılmamış ve standartlaştırılmış regresyon katsayılarını ve C.R. (t) değerlerini içeren parametre tahminleri Tablo 9'da verilmiştir. Şekil 6'da İş Performansı Ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir.



Şekil 6. İş Performansı Ölçeğine Ait DEA Modeli

Tablo 9: İş Performansı Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Regresyon ve t Değerleri

Faktör	Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i)	R ²	Standart Hata	t değeri	p değeri	
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	ISPER1	.20	0,04	.35	2,760	0.006	
	ISPER2	.37	0,14	.26	4,077	0.000	
	ISPER5	.33	0,11	.27	3,824	0.000	
	ISPER7	.34	0,12	.24	3,906	0.000	
	ISPER8	.52	0,27	.33	4,614	0.000	
	ISPER9	.34	0,12	.23	3,891	0.000	
	ISPER11	.45	0,20	.34	4,393	0.000	
	ISPER13	.20	0,04	.29	2,824	0.005	
	ISPER14	.53	0,28	.32	4,634	0.000	
	ISPER15	.19	0,04	.29	2,699	0.000	
	ISPER16	.32	0,10	.30	2,741	0.007	
	Görev Performansı (Faktör 2)	IESPER17	.42	0,18	.28	3,214	0.000
		IESPER18	.47	0,22	.28	5,450	0.000
		IESPER19	.47	0,22	.22	5,446	0.000
		IESPER20	.55	0,30	.24	5,896	0.000
IESPER22		.42	0,18	.40	4,959	0.000	
IESPER23		.37	0,14	.25	4,842	0.000	
IESPER24		.43	0,18	.21	5,176	0.000	
IESPER25		.50	0,25	.22	5,607	0.000	

Tablo 9'a bakıldığında İş Performansı Ölçeğine ait standartlaştırılmış regresyon ve t değerleri görülmektedir. İki faktörlü ve 19 maddeli (DFÁda doğrulanamayan 6 madde çıkartılmıştır) yapıyı oluşturan maddelerin regresyon değerlerinin .20 ile .55 arasında değiştiği p değerlerinin ise anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Tablo 9'daki Şekil 6 ve Tablo 7 ve Tablo 8'e bakıldığında İş Performansı Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi göstergelerinin yapı geçerliliğini ortaya koyduğu görülmektedir.

3.10.1.1. Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular (İş Performansı)

Araştırmanın odaklandığı alt problemlerin (hipotezlere) analizine geçilmeden önce kullanılacak testlere karar verilmesi gerekmektedir. Araştırmanın iki değişkeninden birisi olan İş Performansı ölçeğinin verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğine aşağıda sıralanan bazı

kriterler etrafında bakılmıştır. Araştırmada birden fazla normallik ölçütü esas alınmıştır. Normallik değerleri için belirlenen ölçütler şunlardır:

- Normallik varsayımlarında veriyi oluşturan örneklem büyüklüğü olarak $n > 50$ ise Kolmogorov Smirnov testinin $p > 0,05$ değeri olması durumunda dağılımın normal olduğu kabul edilir ve çalışmada parametrik testler uygulanır.
- Araştırmanın bağımsız ya da bağımlı değişkenine ait basıklık ve çarpıklık (skewness ve kurtosis) değerlerinin kendi hata katsayılarına bölünmesiyle elde edilen değerlerin $\pm 1,96$ aralığının içinde olması halinde de parametrik testler gerçekleştirilir.
- Basıklık ve çarpıklık değerlerinin (skewness ve kurtosis) ise $\pm 1,50$ olması verinin normal dağıldığına işarettir (Tabachnick ve Fidell, 2012).
- Normallik histogramında soldan sağa doğru gidildikçe histogramı oluşturan çizgilerin düşüş eğiliminde olması durumunda dağılımın normal olduğu kabul edilir. Diğer bir ifadeyle histogramın çan eğrisine benzemesi normalliğe işaret olarak kabul edilir.
- Q-Q Plot grafiğinde doğrusal bir dağılım olması gerekmektedir.

Sıralanan yukarıdaki ölçütler etrafında öncelikle araştırmanın problemini oluşturan değişkenlerden İş Performansının normallik varsayımlarını karşılayıp karşılamadığına bakılmıştır. Buradan hareketle öncelikle veri setini oluşturan örneklem büyüklüğünün $n > 50$ olması nedeni ile Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına bakılmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 10'da ayrıntılı şekilde sunulmuştur. Daha sonra ise basıklık ve çarpıklık değerlerine ve diğer kriterlere bakılmıştır.

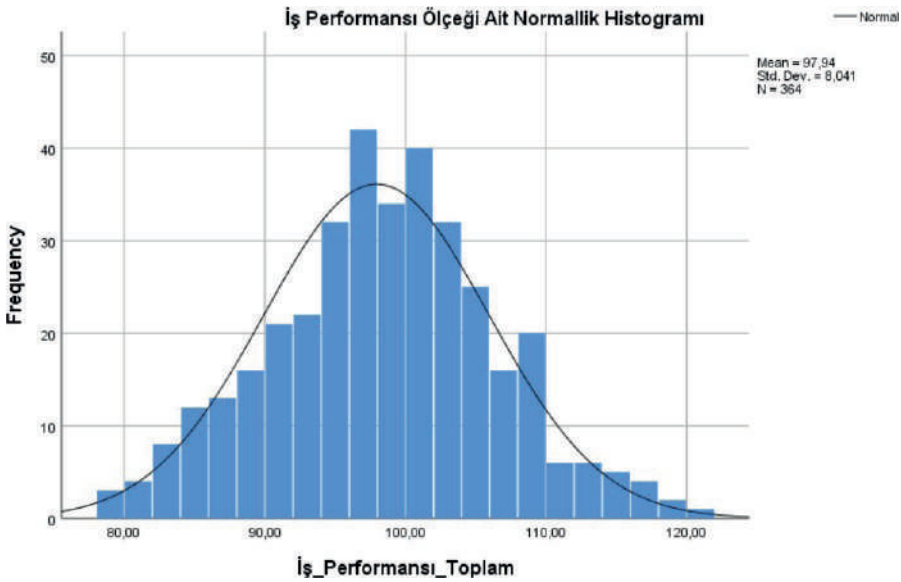
Tablo 10: İş Performansı Ölçeğine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

	Normallik Testleri							
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Çarpıklık-Std. Hata	Basıklık-Std. Hata
Değişkenler	İstatistik	df	p	İstatistik	df	p		
İş Performansı	0,045	364	0,076	0,995	364	0,222	0,047 0,128	-0,086 0,255

a. Lilliefors Significance Correction

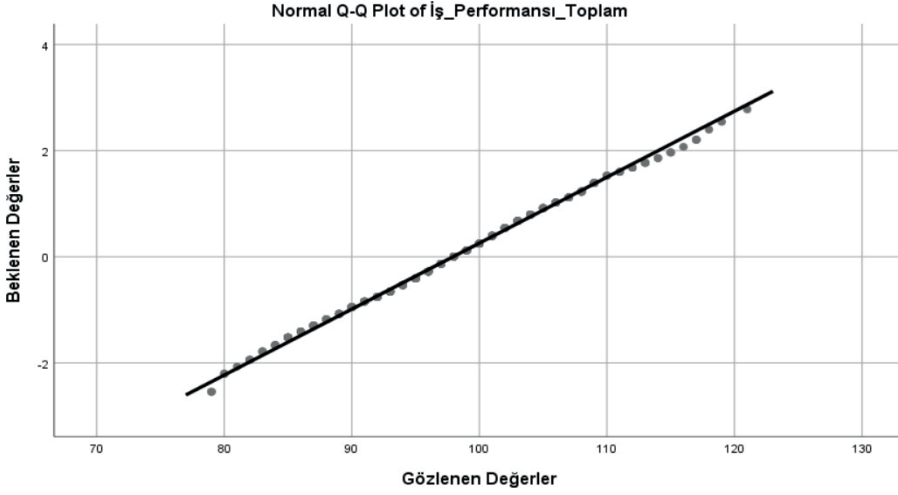
Tablo 10'a bakıldığında değişkenlerden birisi olan İş Performansı ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov testi p değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden elde edilen değerlerin (çarpıklık için $0,047 / 0,128 = 0,36$; basıklık için $-0,086 / 0,255 = -0,333$) $\pm 1,96$ aralığının içinde olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerinin (0,047) ve basıklık değerinin (-0,086) ise $\pm 1,50$ içinde olduğu görülmektedir. Şekil 7'de ise İş Performansı Ölçeğine ait histogram yer almaktadır ve histogramda sağa doğru gittikçe bir yığılma olmadığı, yığılmanın ortada biriktiği görülmektedir. Farklı anlatımla histogram çan eğrisi görünümündedir. Bu da normalliğe işaretler.

Şekil 7'de iş performansı ölçeğine ait normallik histogramı yer almaktadır.



Şekil 7. İş Performansı Ölçeğine Ait Normallik Histogramu

Bununla birlikte normalliği gösteren diğer bir kriter Q-Q Plot grafiğindeki doğrusallıktır. Q-Q Plot grafiğinde bir doğrusallık söz konusu ise normalliğin olduğu varsayılmaktadır. Q-Q Plot grafiğine ait grafik Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8. İş Performansı Ölçeğine Ait Q-Q Plot Grafiği

Şekil 8'de yer alan Q-Q Plot grafiğinde dağılımın lineer (doğrusal) olduğu ve uç değer oluşturacak sapmaların olmadığı görülmektedir. Bu da normalliğin karşılandığına dair diğer bir kanıt olarak kabul edilebilir. Tüm bu göstergelerden hareketle dağılım normal kabul edilmiş ve parametrik analizler tercih edilmiştir.

3.10.1.2. İş Performansı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Genel Toplamına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların iş performansı ölçeğinden hareketle iş performansı algı düzeylerine ve iki alt boyut olan görev performansı ve bağlamsal performans ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Katılımcıların Disiplinler Arası İş Performansı Ölçeğinden Elde Edilen Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS	Ortanca (Medyan)	Madde Sayısı	Alınabilecek Max. Puan
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	45,74	4,71	46,00	11	55
Görev Performansı (Faktör 2)	34,32	3,35	35,00	8	40
Ölçek Genel Toplam	80,07	7,00	80,00	19	95

Tablo 11'de araştırmaya katılanların İş Performansı ölçeğinin alt boyutlarına ve geneline ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Alt boyutlardan biri olan **Bağlamsal Performans** toplam 11 madde vardır ve 5'li Likert puanlamasına göre katılımcılar bu alt boyuttan en fazla 55 puan alabilmektedir. Tabloya göre katılımcıların ilk alt boyut olan **Bağlamsal Performans**'ta aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $\bar{X} = 45,74$ ($SS=4,71$) olarak hesaplanmış olup medyan değerine göre kıyaslandığında ortancaya göre neredeyse eşit düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Farklı anlatımla katılımcıların bağlamsal performans düzeyleri orta düzeydedir. İkinci alt boyut olan **Görev Performansı** 8 maddeden meydana gelmektedir. Bu alt boyuttan 5'li Likert türü puanlamaya göre en fazla 40 puan alınabilmektedir. Katılımcıların **Görev Performansı** düzeyleri $\bar{X} = 34,32$ ($SS=3,35$) ortancaya (35,00) kıyasla neredeyse eşit düzeyde hesaplanmıştır. Diğer ifade ile katılımcıların görev performansı orta düzeydedir. **İş Performansı** 19 maddeden meydana gelmektedir. Bu alt boyuttan 5'li Likert türü puanlamaya göre en fazla 95 puan alınabilmektedir. Katılımcıların **İş Performansı** düzeyleri $\bar{X} = 80,07$ ($SS=7,00$) ortancaya (80,00) kıyasla neredeyse eşit düzeyde hesaplanmıştır. Diğer ifade ile katılımcıların iş performansı orta düzeydedir.

3.10.1.3. Fark Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların İş Performansı Ölçeği genel toplamı ve alt boyutlarıyla katılımcıların bazı demografik değişkenleri arasındaki farklılıklarını gösteren Bağımsız Gruplar t-testi, tek yönlü ANOVA testi sonuçları yer almaktadır.

3.10.1.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 12'de araştırmaya katılanların İş Performansı Ölçeği genel toplamı ve alt boyutlarıyla cinsiyetleri arasındaki farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12: İş Performansı Ölçeği Genel Toplamı ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Cinsiyetleri Yönünden Farklılığını Gösteren t-testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	Erkek	208	45,76	4,72	362	0,080	.94
	Kadın	156	45,72	4,70			
Görev Performansı (Faktör 2)	Erkek	208	34,19	3,35	362	-0,835	.40
	Kadın	156	34,49	3,34			
Ölçek Genel Toplam	Erkek	208	79,96	7,17	362	-0,345	.73
	Kadın	156	80,21	6,78			

Tablo 12’de İş Performansı Ölçeği alt boyutlarının ve genel toplamının katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına dair yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları görülmektedir. Tabloya göre **Bağlamsal Performans** alt boyutu katılımcıların cinsiyetleri yönünden istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$t(362) = 0,080$; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalar incelendiği zaman erkek ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 45,76$) katılımcıların ortalamasının kadın katılımcıların ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 45,72$) ortalamasının biraz üstünde olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile **Bağlamsal Performans** alt boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmasa da erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre **Bağlamsal Performans** düzeyleri nispeten yüksektir.

Görev Performansı alt boyutu katılımcıların cinsiyetleri yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır [$t(362) = -0,835$; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman erkek ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 34,19$) katılımcıların ortalamasının kadın katılımcıların ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 34,49$) ortalamasının biraz altında olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile **Görev Performansı** alt boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmasa da erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre **Görev Performansı** düzeyleri nispeten düşüktür.

İş Performansı ölçeği genel toplam puanı katılımcıların cinsiyetleri yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmamaktadır [$t(362) = -0,345$; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman erkek ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 79,96$) katılımcıların ortalamasının kadın katılımcıların ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 80,21$) ortalamasının biraz altında olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile **İş Performansı** alt boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmasa da erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre **İş Performansı** düzeyleri nispeten düşüktür.

3.10.1.3.2. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 13'te araştırmaya katılanların İş Performansı Ölçeği genel toplamı ve alt boyutlarıyla katılımcıların medeni durumu arasındaki farkı gösteren bağımsız gruplar t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13: İş Performansı Ölçeği Genel Toplamı ve Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumları Yönünden Farklılığını Gösteren t-testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	Bekar	191	45,83	4,38	362	0,362	.71
	Evli	173	45,65	5,05			
Görev Performansı (Faktör 2)	Bekar	191	34,39	3,17	362	0,409	.68
	Evli	173	34,24	3,53			
<i>Ölçek Genel Toplam</i>	Bekar	191	80,22	6,40	362	0,440	.66
	Evli	173	79,90	7,62			

Tablo 13'te İş Performansı Ölçeği alt boyutlarının ve genel toplamının katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-testi sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde **Bağlamsal Performans** alt boyutu katılımcıların medeni durumları açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$t(362) = 0,362$; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalar incelendiği zaman bekar ($\bar{X}_{\text{bekar}} = 45,76$) katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ($\bar{X}_{\text{evli}} = 45,72$) ortalamasının biraz üstünde olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile **Bağlamsal Performans** alt boyutunda bekar ve evli katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmasa da bekar katılımcıların evli katılımcılara göre **Bağlamsal Performans** düzeyleri kısmen yüksektir. **Görev Performansı** alt boyutu katılımcıların medeni durumları açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$t(362) = 0,409$; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığı zaman bekar ($\bar{X}_{\text{bekar}} = 34,39$) katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ($\bar{X}_{\text{evli}} = 34,24$) ortalamasının biraz üstünde olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile **Görev Performansı** alt boyutunda bekar ve evli katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmasa da bekar katılımcıların evli katılımcılara göre **Görev Performansı** düzeyleri kısmen yüksektir. **İş Performansı** alt boyutu katılımcıların medeni durumları açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$t(362) =$

0,440; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığında zaman bekâr ($\bar{X}_{\text{bekâr}} = 80,22$) katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ($\bar{X}_{\text{evli}} = 79,90$) ortalamasının biraz üstünde olduğu görülmektedir. Farklı ifade ile **İş Performans** toplam puanında bekâr ve evli katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmasa da bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre **İş Performans** düzeyleri kısmen yüksektir.

3.10.1.3.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 14: Katılımcıların Eğitim Durumları ile İş Performansı Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamı Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	SS	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Fark Tukey
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	1-İlkokul	33	45,54	4,00	404,355 (G.İ.) 7654,39 (G.A.) 8058,74 Toplam	5 358 363	80,87 (G.İ.) 21,38 (G.A.)	3,782	.00	3<5
	2-Ortaokul	24	44,00	4,19						
	3-Lise	76	44,32	4,83						
	4-Önlisans	56	46,00	4,77						
	5-Lisans	144	46,82	4,74						
	6-Lisansüstü	31	45,32	4,14						
Toplam	364	45,74	4,71						Eta Kare (η ²): 0,05	
Görev Performansı (Faktör 2)	1-İlkokul	33	33,63	2,90	305,73 (G.İ.) 3768,01 (G.A.) 4073,74 Toplam	5 358 363	61,14 (G.İ.) 10,52 (G.A.)	5,810	.00	2<4 2<5 2<6 3<5
	2-Ortaokul	24	31,70	4,37						
	3-Lise	76	33,68	3,43						
	4-Önlisans	56	34,50	3,00						
	5-Lisans	144	35,11	3,07						
	6-Lisansüstü	31	34,67	3,29						
Toplam	364	34,32	3,34						Eta Kare (η ²): 0,07	
Ölçek Genel Toplamı (İş Performansı)	1-İlkokul	33	79,18	5,35	1316,85 (G.İ.) 16471,29 (G.A.) 17788,14 Toplam	5 358 363	263,370 (G.İ.) 46,009 (G.A.)	5,724	.00	2<4 2<5 3<5
	2-Ortaokul	24	75,70	7,74						
	3-Lise	76	78,01	7,05						
	4-Önlisans	56	80,50	6,77						
	5-Lisans	144	81,93	6,72						
	6-Lisansüstü	31	80,00	6,92						
Toplam	364	80,07	7,00						Eta Kare (η ²): 0,07	

G.İ. GRUP İÇİ; G.A.: GRUPLAR ARASI

Tablo 14’te araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri ile **İş Performansı Ölçeği** alt boyutları ve genel toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Tabloya göre ilk alt boyut olan *Bağlamsal Performans* ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark **bulunmaktadır** [$F(5, 363) = 3,782; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey’e göre lise mezunu katılımcılar ile ($\bar{X} = 44,32$) lisans mezunu katılımcılar ($\bar{X} = 46,82$) arasında anlamlı farklılık vardır ve lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Farklı anlatımla lisans mezunu katılımcıların bağlamsal performans düzeyleri anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η²) değerine göre (0,05) *Bağlamsal Performansın* %5’lik kısmı eğitim düzeyi ile açıklanmaktadır.

İkinci alt boyut olan *Görev Performansı* ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [$F(5, 363) = 5,810; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre ortaokul mezunu katılımcılar ile ($\bar{X} = 31,70$) önlisans mezunu ($\bar{X} = 46,82$), lisans mezunu ($\bar{X} = 35,11$) ve lisansüstü mezunu ($\bar{X} = 34,67$) katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır ve anlamlı farklılık önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Farklı anlatımla önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların görev performansı düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir. Benzer şekilde lise mezunu katılımcılar mezunu ($\bar{X} = 33,68$) ile lisans mezunu katılımcılar lisans mezunu ($\bar{X} = 35,11$) katılımcılar arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,07) *Görev Performansının* %7'lik kısmı eğitim düzeyi ile açıklanmaktadır.

İş Performansı ölçeğinin genel toplam puanı ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark **bulunmaktadır** [$F(5, 363) = 5,724; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre ortaokul mezunu katılımcılar ile ($\bar{X} = 75,70$) önlisans mezunu ($\bar{X} = 80,50$), lisans mezunu ($\bar{X} = 81,93$) katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır ve anlamlı farklılık önlisans ve lisans katılımcılar yararındadır. Farklı anlatımla önlisans ve lisans mezunu katılımcıların görev performansı düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir. Benzer şekilde lise mezunu katılımcılar mezunu ($\bar{X} = 78,01$) ile lisans mezunu katılımcılar lisans mezunu ($\bar{X} = 81,93$) katılımcılar arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,07) *İş Performansının* %7'lik kısmı eğitim düzeyi ile açıklanmaktadır.

Tablo 15'te araştırmaya katılanların İş Performansı Ölçeği genel toplamı ve alt boyutlarıyla katılımcıların yaş aralığı düzeyi arasındaki farkı gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

3.10.1.3.4. Yaş Aralığı Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 15: Katılımcıların Yaş Aralığı ile İş Performansı Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamı Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyut	Yaş Aralığı	n	\bar{X}	SS	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	20-29 Yaş	99	44,79	4,40	123,74 (G.İ.)	3 360	41,247 (G.İ.)	1,871	.13
	30-39 Yaş	163	46,06	4,89	7935,00 (G.A.)		22,042 (G.A.)		
	40-49 Yaş	70	46,21	4,78					
	50+ Yaş	32	46,06	4,26					
	Toplam	364	45,74	4,71	8058,74 Toplam	363	(G.A.)		
Görev Performansı (Faktör 2)	20-29 Yaş	99	34,20	3,69	45,807 (G.İ.)	3 360 363	15,269 (G.İ.)	1,365	.25
	30-39 Yaş	163	34,48	3,17	4027,94 (G.A.)		11,189 (G.A.)		
	40-49 Yaş	70	34,60	3,08					
	50+ Yaş	32	33,28	3,57					
	Toplam	364	34,32	3,34	4073,74 Toplam				
Ölçek Genel Toplamı (İş Performansı)	20-29 Yaş	99	79,00	6,83	205,93 (G.İ.)	3 360 363	68,644 (G.İ.)	1,406	.24
	30-39 Yaş	163	80,54	7,18	17582,20 (G.A.)		48,644 (G.A.)		
	40-49 Yaş	70	80,81	6,82					
	50+ Yaş	32	79,34	6,76	17788,14 Toplam				
	Toplam	364	80,07	7,00					

G.İ. GRUP İÇİ; G.A.: GRUPLAR ARASI

Tablo 15'te araştırmaya katılanların yaş aralıkları ile İş Performansı Ölçeği alt boyutları ve genel toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde ilk alt boyutlardan biri olan *Bağlamsal Performans* ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark **olmadığı ortaya çıkmıştır** [$F(3, 363) = 1,871$; $p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın 40-49 yaş aralığında olan katılımcılarda ($\bar{X} = 46,21$) olduğu görülmektedir. En düşük aritmetik ortalama ise 20-29 yaş aralığında olan katılımcılardadır ($\bar{X} = 44,79$).

İkinci alt boyut olan *Görev Performansı* ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark **bulunmamaktadır** [$F(3, 363) = 1,365; p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın 40-49 yaş aralığında olan katılımcılarda ($\bar{X} = 34,60$) olduğu görülmektedir. En düşük aritmetik ortalama ise 50+ yaş aralığında olan katılımcılardadır ($\bar{X} = 33,28$). *İş Performansı* ölçeği genel toplam puanı ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark **bulunmamaktadır** [$F(3, 363) = 1,406; p > .05$]. Aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın 40-49 yaş aralığında olan katılımcılarda ($\bar{X} = 80,81$) olduğu görülmektedir. En düşük aritmetik ortalama ise 20-29 yaş aralığında olan katılımcılardadır ($\bar{X} = 79,00$). Tablo 16'da araştırmaya katılanların İş Performansı Ölçeği genel toplamı ve alt boyutlarıyla katılımcıların gelir düzeyi arasındaki farkı gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

3.10.1.3.5. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 16: Katılımcıların Gelir Durumları ile İş Performansı Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamı Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyut	Gelir Durumu	n	\bar{X}	SS	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Fark Tukey
Bağıl (Faktör 1)	Asgari ücret	46	43,85	4,84	778,083 (G.İ.) 7280,665 (G.A.) 8058,747 Toplam	357 363	129,680 (G.İ.) 20,394 (G.A.)			1<4,5,6 2<4,5,6 3<6 Eta Kare (η^2): 0,09
	As.Üc-3000 TL	48	43,50	4,70						
	3001-3500 TL	62	45,26	4,25						
	3501-4000 TL	49	45,80	4,30						
	4001-5000 TL	61	46,69	4,40						
	5001-6000 TL	41	47,98	3,33						
	6001 + TL	57	47,05	5,34						
	Toplam	364	45,75	4,71						
30 ev P r f o r m a n s ı (Faktör 2)	Asgari ücret	46	32,26	4,13	389,394 (G.İ.) 3684,353 (G.A.) 4073,747 Toplam	6 357 363	64,899 (G.İ.) 10,320 (G.A.)	6,288	.00	1<4,5,6,7 2<4,5,6,7 Eta Kare (η^2): 0,09
	As.Üc-3000 TL	48	33,50	3,16						
	3001-3500 TL	62	34,10	3,31						
	3501-4000 TL	49	34,92	3,08						
	4001-5000 TL	61	34,44	3,26						
	5001-6000 TL	41	35,07	2,65						
	6001 + TL	57	35,75	2,70						
	Toplam	364	34,32	3,35						
Öl ek G nel Top lam ı (İ ş P e r f o r m a n s ı)	Asgari ücret	46	76,11	7,62	2085,762 (G.İ.) 15702,38 (G.A.) 17788,14 Toplam	6 357 363	347,627 (G.İ.) 43,984 (G.A.)	7,903	.00	1<4,5,6,7 2<5,6,7 Eta Kare (η^2): 0,11
	As.Üc-3000 TL	48	77,00	6,36						
	3001-3500 TL	62	79,35	6,32						
	3501-4000 TL	49	80,71	6,31						
	4001-5000 TL	61	81,13	6,85						
	5001-6000 TL	41	83,05	5,21						
	6001 + TL	57	82,81	7,25						
	Toplam	364	80,07	7,00						

G.İ. GRUP İÇİ; G.A.: GRUPLAR ARASI

Tablo 16'da araştırmaya katılanların gelir düzeyleri ile **İş Performansı Ölçeği** alt boyutları ve genel toplam puanları arasında anlamlı bir fark fark bulunup bulunmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonuçları görülmektedir. Tabloya göre ilk alt boyut olan *Bağlamsal Performans* ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark **vardır** [$F(6, 363) = 6,359; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre asgari ücretli katılımcılarla ($\bar{X} = 43,85$) aylık geliri 3501-4000 TL ($\bar{X} = 45,80$), 4001-5000 TL ($\bar{X} = 46,69$), 5001-6000 TL ($\bar{X} = 47,98$), 6001+ TL ($\bar{X} = 47,05$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılık aylık geliri 3501-4000 TL, 4001-5000 TL, 5001-6000 TL ve 6001 TL olan katılımcılar yararınadır. Farklı anlatımla asgari ücretle çalışan katılımcıların bağlamsal performans düzeyleri anlamlı şekilde düşüktür, gelir düzeyi asgari ücretten yüksek olan dört grubun bağlamsal performans düzeyi ise anlamlı şekilde yüksektir. Benzer şekilde asgari ücret ile 3000 TL arası geliri olan katılımcılarla ($\bar{X} = 43,50$), aylık geliri 3501-4000 TL ($\bar{X} = 45,80$), 4001-5000 TL ($\bar{X} = 46,69$), 5001-6000 TL ($\bar{X} = 47,98$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılık aylık geliri 3501-4000 TL, 4001-5000 TL, 5001-6000 TL olan katılımcılar yararınadır. Gelir düzeyi 3000-3500 TL arasında olan katılımcılarla ($\bar{X} = 45,26$), gelir düzeyi 5001-6000 TL arasında olan katılımcılar ($\bar{X} = 47,98$) arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık aylık geliri 5001-6000 TL arasında olan katılımcılar yararınadır. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,09) *Bağlamsal Performansın* %9'luk kısmı gelir düzeyi ile açıklanmaktadır.

Görev Performansı ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark **bulunmaktadır** [$F(6, 363) = 6,288; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre asgari ücretli katılımcılarla ($\bar{X} = 32,26$) aylık geliri 3501-4000 TL ($\bar{X} = 34,92$), 4001-5000 TL ($\bar{X} = 34,44$),

5001-6000 TL ($\bar{X} = 35,07$), 6001+ TL ($\bar{X} = 35,75$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık aylık geliri 3501-4000 TL, 4001-5000 TL, 5001-6000 TL ve 6001 TL olan katılımcılar yararınadır. Farklı anlatımla asgari ücretle çalışan katılımcıların görev performans düzeyleri anlamlı şekilde düşüktür, gelir düzeyi asgari ücretten yüksek olan dört grubun görev performansı düzeyi ise anlamlı şekilde yüksektir. Benzer şekilde asgari ücret ile 3000 TL arası geliri olan katılımcılarla ($\bar{X} = 33,50$), aylık geliri 3501-4000 TL ($\bar{X} = 34,92$), 4001-5000 TL ($\bar{X} = 34,44$), 5001-6000 TL ($\bar{X} = 35,07$), 6001 TL ($\bar{X} = 35,75$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık aylık geliri 3501-4000 TL, 4001-5000 TL, 5001-6000 ve 6001+ TL olan katılımcılar yararınadır. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta

Kare (η^2) değerine göre (0,09) *Görev Performansının* %9'luk kısmı gelir düzeyi ile açıklanmaktadır.

İş Performansı ölçeğinin genel toplam puanı ile katılımcıların gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark **vardır** [$F(6, 363) = 7,903; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre asgari ücretli katılımcılarla ($\bar{X} = 76,11$) aylık geliri 3501-4000 TL ($\bar{X} = 80,071$), 4001-5000 TL ($\bar{X} = 81,13$), 5001-6000 TL ($\bar{X} = 83,05$), 6001+ TL ($\bar{X} = 82,81$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık aylık geliri 3501-4000 TL, 4001-5000 TL, 5001- 6000 TL ve 6001 TL olan katılımcılar yararınadır. Diğer ifadeyle asgari ücretle çalışan katılımcıların iş performans düzeyleri anlamlı şekilde düşüktür, gelir düzeyi asgari ücretten yüksek olan dört grubun iş performans düzeyi ise anlamlı şekilde yüksektir. Benzer şekilde asgari ücret ile 3000 TL arası geliri olan katılımcılarla ($\bar{X} = 77,00$), aylık geliri 4001-5000 TL

($\bar{X} = 81,13$), 5001-6000 TL ($\bar{X} = 83,05$), 6001 TL ($\bar{X} = 82,81$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık aylık geliri 4001-5000 TL, 5001-6000 ve 6001+ TL olan katılımcılar yararınadır. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,11) *İş Performansının* %11'lik kısmı gelir düzeyi ile açıklanmaktadır.

Tablo 17'de araştırmaya katılanların *İş Performansı Ölçeği* genel toplamı ve alt boyutlarıyla katılımcıların çalıştıkları pozisyon arasındaki farkı gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

3.10.1.3.6. Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 17: Katılımcıların Çalışma Pozisyonları ile İş Performansı Ölçeği Alt Boyutları ve Genel Toplamı Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Alt Boyut	Çalışma Pozisyonu	n	\bar{X}	SS	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Fark Tukey
Bağlamsal Performans (Faktör 1)	1-İşçi	159	44,78	4,49	401,75		133,918			
	2-Memur	61	47,64	4,43	(G.İ.)	3	(G.İ.)			1<2
	3-Yönetici	55	45,49	5,66	7656,99	360	21,269	6,359	.00	Eta Kare
	4-Diğer	89	46,34	4,23	(G.A.)	363	(G.A.)			(η^2):
	Toplam	364	45,75	4,71	8058,75					0,05
Görev Performansı (Faktör 2)	1-İşçi	46	33,31	3,42	292,47		97,491			1<2
	2-Memur	48	35,33	2,71	(G.İ.)	3	(G.İ.)			1<3
	3-Yönetici	62	34,95	3,51	3781,27	360	10,504	9,282	.00	1<4
	4-Diğer	57	35,06	3,07	(G.A.)	363	(G.A.)			Eta
	Toplam	364	34,32	3,35	4073,74					Kare
Ölçek Genel Toplamı İş Performansı	1-İşçi	46	78,09	6,60	1295,86		431,953			1<2
	2-Memur	48	82,97	6,05	(G.İ.)	3	(G.İ.)			1<4
	3-Yönetici	62	80,44	8,31	16492,28	360	45,812	9,429	.00	Eta
	4-Diğer	49	81,39	6,47	(G.A.)	363	(G.A.)			Kare
	Toplam	61	80,07	7,00	17788,14					(η^2):
										0,07

G.İ. GRUP İÇİ; G.A.: GRUPLAR ARASI

Tablo 17’de araştırmaya katılanların çalışma pozisyonları ile **İş Performansı Ölçeği** alt boyutları ve genel toplam puanları arasında anlamlı bir fark olup bulunup bulunmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Tabloya göre ilk alt boyut olan *Bağlamsal Performans* ile katılımcıların çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark **vardır** [$F(3, 363) = 6,359; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını belirlemek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey’ce göre işçi olarak çalışan katılımcılarla (44,78) memur olarak çalışan katılımcılar (47,64) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık memur olarak çalışan katılımcılar yararınadır. Farklı anlatımla memur olarak çalışan katılımcıların bağlamsal performans düzeyleri anlamlı şekilde yüksektir. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,05) *Bağlamsal Performansın* %5’lik kısmı çalışma pozisyonu ile açıklanmaktadır.

İkinci alt boyut olan *Görev Performansı* ile katılımcıların çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark **vardır** [$F(3, 363) = 9,282; p < .05$]. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında çıktığını tespit etmek için yapılan post-hoc testlerinden Tukey'e göre işçi olarak çalışan katılımcılarla ($\bar{X} = 33,31$) memur olarak çalışan katılımcılar ($\bar{X} = 35,33$), yönetici olarak çalışan katılımcılar ($34,95$) ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılar ($\bar{X} = 35,06$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık memur olarak, yönetici olarak ve diğer pozisyonda çalışan katılımcılar yararınadır. Farklı anlatımla memur, yönetici ve diğer pozisyonda çalışan katılımcıların görev performans düzeyleri anlamlı şekilde işçilere göre daha yüksektir. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,07) *Görev Performansının* %7'lik kısmı çalışma pozisyonu ile açıklanmaktadır.

İş Performansı ölçeğinin genel toplam puanı ile katılımcıların çalışma pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark **vardır** [$F(3, 363) = 9,429; p < .05$]. Post-hoc testlerinden Tukey'e göre işçi olarak çalışan katılımcılarla ($\bar{X} = 78,09$) memur olarak çalışan katılımcılar ($\bar{X} = 82,97$) ve diğer pozisyonlarda çalışan katılımcılar ($\bar{X} = 81,39$) arasında olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık memur olarak çalışan katılımcılar ve diğer pozisyonda çalışan katılımcılar yararınadır. Farklı anlatımla memurların ve diğer pozisyonda çalışan katılımcıların iş performans düzeyleri anlamlı şekilde işçilere göre daha yüksektir. Anlamlı farkın etki büyüklüğü için hesaplanan Eta Kare (η^2) değerine göre (0,07) *İş Performansının* %7'lik kısmı çalışma pozisyonu ile açıklanmaktadır.

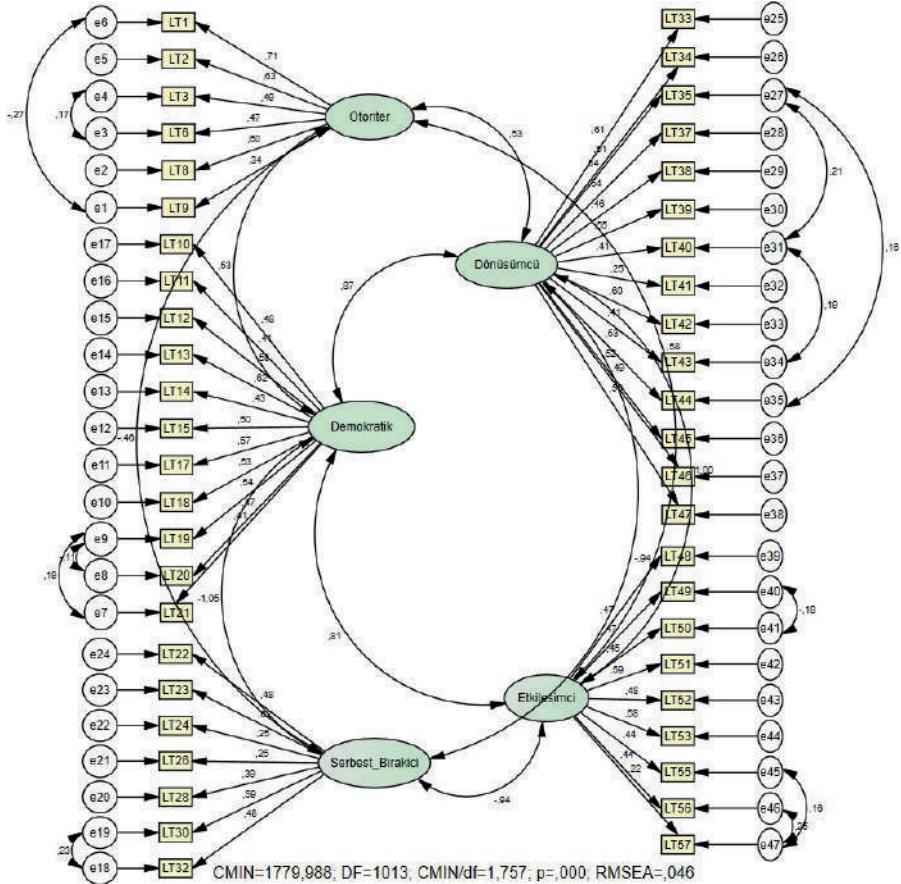
3.11. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Bulguları

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde DFA için belirlenen uyum iyiliği göstergeleri Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Göstergeleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Ölçek Sonucu	Durum
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1,757	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,046	Mükemmel Uyum
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$SRMR \leq 0,08$	0,059	Kabul Edilebilir

Tablo 18'e bakıldığında Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin DFA sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği göstergeleri yer almaktadır. Literatürde en sık seçilen sekiz uyum iyiliği göstergesinden birinin (Ki-Karenin Serbestlik derecesine bölümü = $\chi^2 = 1779,988$; $sd = 1013$, $\chi^2/sd = 1,757$) mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Ayrıca bir uyum iyiliği göstergesi (RMSEA=0,046) daha mükemmel uyum iyiliği ölçütüne sahiptir. Bununla birlikte bir uyum iyiliği göstergesinin (SRMR=0,059) kabul edilebilir ölçüte sahip olduğu görülmektedir. İlişkin uyum iyiliği indeksi göstergelerinin ölçümlendirilmesinin ardından modelde bulunan yollar ve modele denir. Yapısal modele ilişkin elde edilen standartlaştırılmamış ve standartlaştırılmış regresyon katsayılarını ve C.R. (t) değerlerini içeren parametre tahminleri Tablo 19'da verilmiştir. Şekil 9'da Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine ait DFA modeli gösterilmiştir.



Şekil 9. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine Ait DFA Modeli

Tablo 19: İş Performansı Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Regresyon ve t Değerleri

Faktör	Maddeler	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i)	R ²	Standart Hata	t (CR) değeri	p değeri
Otoriter Liderlik (Faktör 1)	LTD1	.71	0,50	0,553	4,936	0.000
	LTD2	.63	0,40	0,485	5,112	0.000
	LTD3	.49	0,24	0,412	4,774	0.000
	LTD6	.47	0,22	0,380	4,686	0.000
	LTD8	.60	0,36	0,471	5,055	0.000
	LTD9	.34	0,12	0,320	4,912	0.000
Liderlik (Faktör 2)	LTD10	.48	0,23	0,185	6,261	0.000
	LTD11	.41	0,17	0,157	5,693	0.000
	LTD12	.58	0,34	0,198	6,836	0.000
	LTD13	.62	0,38	0,214	7,051	0.000
	LTD14	.43	0,18	0,202	5,900	0.000
	LTD16	.50	0,25	0,198	6,422	0.000
	LTD17	.57	0,32	0,220	6,826	0.000
	LTD18	.53	0,28	0,185	6,604	0.000
	LTD19	.54	0,29	0,177	7,336	0.000
	LTD20	.47	0,22	0,197	6,187	0.000
Serbest Bırakıcı Liderlik (Faktör 3)	LTD21	.41	0,17	0,181	6,511	0.000
	LTD22	.48	0,23	0,103	7,344	0.000
	LTD23	.62	0,38	0,121	8,519	0.000
	LTD24	.25	0,06	0,106	4,385	0.000
	LTD26	.25	0,06	0,112	4,407	0.000
	LTD28	.39	0,15	0,128	6,347	0.000
	LTD30	.59	0,35	0,102	9,422	0.000
Dönüşümcü Liderlik (Faktör 4)	LTD32	.49	0,24	0,111	6,737	0.000
	LTD33	.61	0,37	0,135	8,174	0.000
	LTD34	.51	0,26	0,109	8,502	0.000
	LTD35	.64	0,41	0,096	8,974	0.000
	LTD37	.54	0,29	0,103	8,868	0.000
	LTD38	.46	0,21	0,097	7,815	0.000
	LTD39	.55	0,30	0,104	9,113	0.000
	LTD40	.41	0,17	0,092	7,004	0.000
	LTD41	.25	0,06	0,091	4,410	0.000
	LTD42	.60	0,36	0,107	9,688	0.000
(Faktör 4)	LTD43	.41	0,17	0,098	7,004	0.000
	LTD44	.53	0,28	0,106	8,811	0.000
	LTD45	.52	0,27	0,110	8,694	0.000
	LTD46	.49	0,24	0,102	8,213	0.000
	LTD47	.56	0,31	0,105	9,177	0.000
	LTD48	.47	0,22	0,104	6,530	0.000
	LTD49	.47	0,22	0,126	6,777	0.000

Etkileşimci Liderlik	LTD50	.45	0,20	0,138	6,573	0.000
	LTD51	.58	0,34	0,151	7,697	0.000
(Faktör 5)	LTD52	.48	0,23	0,127	6,884	0.000
	LTD53	.58	0,34	0,135	7,657	0.000
	LTD55	.44	0,19	0,118	6,446	0.000
	LTD56	.44	0,19	0,127	6,495	0.000
	LTD57	.22	0,05	0,091	3,713	0.000

Tablo 19'a bakıldığında Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine ait olan standardize edilmiş regresyon ve t değerleri görülmektedir. Beş faktörlü ve 47 maddeli (DFA'da doğrulanamayan 10 madde çıkartılmıştır) yapıyı meydana getiren maddelerin regresyon değerlerinin .22 ile .71 arasında değiştiği p değerlerinin ise anlamlı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Tablo 17'deki Şekil 9 ve Tablo 18 ve Tablo 19'a bakıldığında Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi göstergelerinin yapı geçerliliğini ortaya koyduğu görülmektedir.

3.11.1. Normallik Dağılımına İlişkin Bulgular (Liderlik Tarzı Davranışı)

Tablo 20'de Liderlik Tarzı Davranışı ölçeğinin alt boyutlarına ait normallik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 20: Liderlik Tarzı Davranışı Ölçeğine İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Normallik Testleri							
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			Çarpıklık-Std. Hata	Basıklık-Std. Hata
	İstatistik	df	p	İstatistik	df	p		
Otoriter Liderlik	0,104	364	.00	.968	364	.00	0,450 0,128	-0,490 0,255
Demokratik Liderlik	0,080	364	.00	.971	364	.00	-0,646 0,128	1,011 0,255
Serbest Bırakıcı Lid.	0,084	364	.00	.974	364	.00	0,509 0,128	0,020 0,255
Dönüşümcü Liderlik	0,050	364	.03	.983	364	.00	-0,296 0,128	0,407 0,255
Etkileşimci Liderlik	0,052	364	.01	.989	364	.00	-0,052 0,128	-0,239 0,255

a. Lilliefors Significance Correction

Tablo 20'ye bakıldığında bağımlı değişken olan Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ilk alt boyutu olan Otoriter liderliğin Kolmogorov-Smirnov testi p değerinin 0,05 değerinden küçük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden elde edilen değerlerin (çarpıklık için $0,450 / 0,128 = 3,51$; basıklık için $-0,086 / 0,255 = -1,92$) $\pm 1,96$ aralığının **dışında** olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerinin (0,450) ve basıklık değerinin (-0,086) ise $\pm 1,50$ **içinde** olduğu görülmektedir. Demokratik liderliğin Kolmogorov-Smirnov testi p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden elde edilen değerlerin (çarpıklık için $-0,646 / 0,128 = -5,04$; basıklık için $1,011 / 0,255 = 3,96$) $\pm 1,96$ aralığının **dışında** olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerinin (-0,646) ve basıklık değerinin (1,011) ise $\pm 1,50$ **içinde** olduğu görülmektedir.

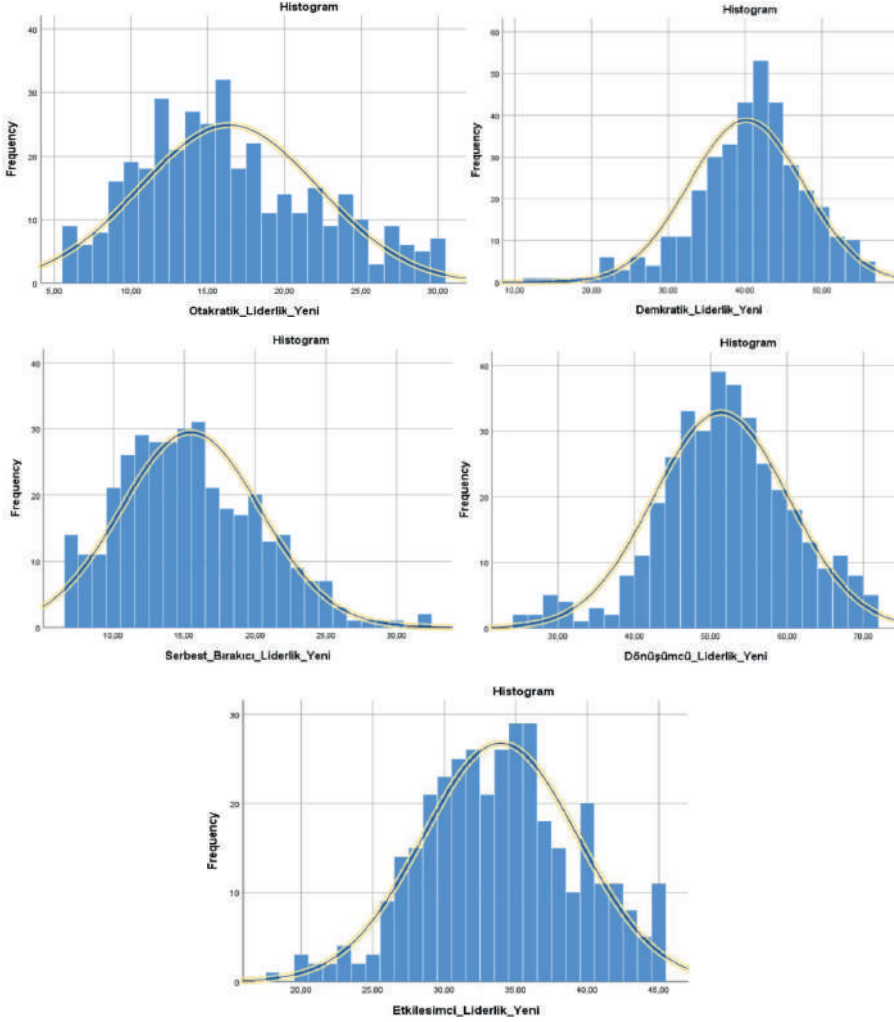
Serbest bırakıcı liderliğin Kolmogorov-Smirnov ile testi p değerinin 0,05 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden ulaşılan değerlerden birinin (çarpıklık için $0,509 / 0,128 = 3,97$; basıklık için $0,020 / 0,255 = 0,078$) $\pm 1,96$ aralığının **dışında** olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerinin (0,509) ve basıklık değerinin (0,020) ise $\pm 1,50$ **içinde** olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin Kolmogorov-Smirnov testi ile p değerinin 0,05 değerinin küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden ulaşılan değerlerden birinin (çarpıklık için $-0,296 / 0,128 = -2,31$; basıklık için $0,407 / 0,255 = -1,59$) $\pm 1,96$ aralığının **dışında** olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerinin (-0,296) ve basıklık değerinin (0,407) ise $\pm 1,50$ **içinde** olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderliğin Kolmogorov-Smirnov testi ile p değerinin 0,05 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayılarının standart hata katsayısına bölümünden ulaşılan değerlerin (çarpıklık için $-0,052 / 0,128 = -0,406$; basıklık için $-0,239 / 0,255 = -0,93$) $\pm 1,96$ aralığının **içinde** olduğu görülmektedir. Çarpıklık değerinin (-0,052) ve basıklık değerinin (-0,239) ise $\pm 1,50$ **içinde** olduğu görülmektedir.

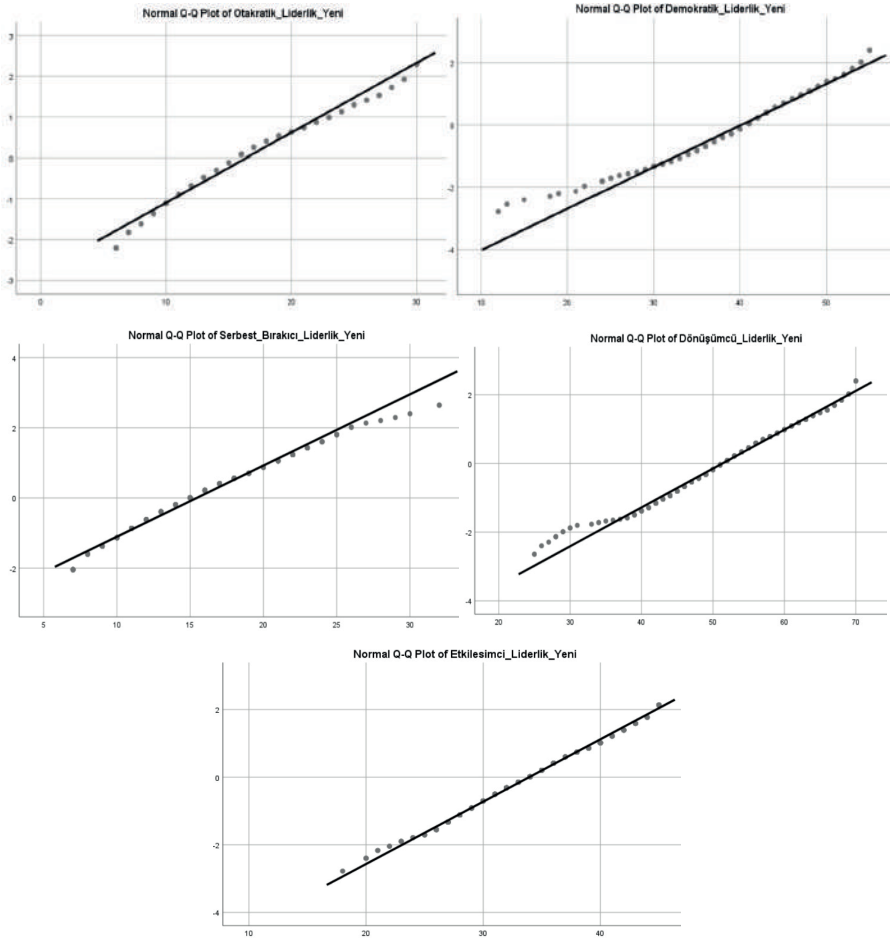
Sonuçlara bakıldığında Liderlik Tarzı Davranışı Ölçeği alt boyutlarında normallik değer aralığının olmadığı görülmektedir.

Şekil 10'da ise Liderlik Tarzı Davranışı Ölçeği alt boyutlarına ait histogramlar verilmektedir ve kimi histogramda sağa ve sola doğru ilerledikçe bir yığılma olduğu, yığılmanın ortada birikmediği gözlemlenmektedir. Farklı anlatımla histogramlar çan eğrisi görünümünde değildir. Bu da normal olmayan dağılıma işaretler.



Şekil 10. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Normallik Histogramı

Şekil 10'da Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarının normallik histogramlarının kimisinin sağa kimisinin de sola çarpık olduğu, çan eğrisine benzer bir görünümün olmadığı görülmektedir. Bu durum normal dağılım olmadığına işaretler. Bununla birlikte normalliği gösteren diğer bir kriter Q-Q Plot grafiğindeki doğrusallıktır. Q-Q Plot grafiğinde bir doğrusallık söz konusu ise normalliğin olduğu varsayılmaktadır.



Şekil 11. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Q-Q Plot Grafiği

Şekil 11’de Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği alt boyutlarının Q-Q plot grafiğinde bazı alt boyutlarda doğrusal olmayan dağılım olduğu görülmektedir. Dağılımda doğrusallığın olmaması ise verilerin normal dağılmadığına işaret olarak yorumlanabilir. Hem Kolmogorov-Smirnov testi p değeri sonuçları hem çarpıklık basıklık değerleri hem normallik histogramları ve Q-Q plot gösterimleri Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde verinin normal dağılmadığını göstermektedir. Bundan dolayı analizlerde parametrik olmayan testler tercih edilmiştir.

3.11.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ölçeğinden hareketle beş alt boyuta ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21: Katılımcıların Disiplinler Arası İş Performansı Ölçeğinden Elde Edilen Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS	Ortanca (Medyan)	Madde Sayısı
Otoriter Liderlik (Faktör 1)	3,77	.60	2,66	6
Demokratik Liderlik (Faktör 2)	3,66	.63	3,73	11
Serbest Bırakıcı Liderlik (Faktör 3)	2,20	.70	2,14	7
Dönüşümcü Liderlik (Faktör 4)	3,66	.68	3,64	14
Etkileşimli Liderlik (Faktör 5)	2,73	.97	3,77	9

Tablo 21'de de araştırmaya katılanların verdikleri cevaplar üzerinden Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin alt boyutlarına ve aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Liderlik tarzlarının alt boyutlarından biri olan **Otoriter Liderlikte** toplam 6 madde vardır ve 5'li Likert puanlamasına göre katılımcıların ilk alt boyut olan **Otoriter Liderlikte** aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $\bar{X} = 3,77$ ($SS=0,60$) şeklinde hesaplanmış olup medyan değerine (2,66) göre kıyaslandığında ortancaya göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Farklı anlatımla katılımcıların algısına göre çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin Otoriterlik düzeyleri ortanın üzerindedir.

İkinci alt boyut olan **Demokratik Liderlikte** toplam 11 madde vardır ve 5'li Likert puanlamasına göre katılımcıların ikinci alt boyut olan **Demokratik Liderlikte** aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $\bar{X} = 3,66$ ($SS=0,63$) şeklinde hesaplanmış olup medyan değerine (3,73) göre kıyaslandığında ortancaya göre neredeyse eşit olduğu tespit edilmiştir. Farklı anlatımla katılımcıların algısına göre çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin demokratiklik düzeyleri orta düzeydedir.

Üçüncü alt boyut olan **Serbest Bırakıcı Liderlikte** toplam 7 madde vardır ve 5'li Likert puanlamasına göre katılımcıların üçüncü alt boyut olan **Serbest Bırakıcı Liderlikte** aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $\bar{X} = 2,20$ ($SS=0,70$) şeklinde hesaplanmış olup medyan değerine (2,14) göre kıyaslandığında ortancaya göre neredeyse eşit olduğu tespit edilmiştir. Farklı

anlatımla katılımcıların algısına göre çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin **Serbest Bırakıcı Liderlik** düzeyleri orta düzeydedir.

Dördüncü alt boyut olan **Dönüşümcü Liderlikte** toplam 14 madde vardır ve 5'li Likert puanlamasına göre katılımcıların dördüncü alt boyut olan **Dönüşümcü Liderlikte** aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $\bar{X} = 3,66$ ($SS=0,68$) şeklinde hesaplanmış olup medyan değerine (3,64) göre kıyaslandığında ortancaya göre neredeyse eşit olduğu tespit edilmiştir. Farklı anlatımla katılımcıların algısına göre çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin **Dönüşümcü Liderlik** düzeyleri orta düzeydedir.

Beşinci alt boyut olan **Etkileşimci Liderlikte** toplam 9 madde vardır ve 5'li Likert puanlamasına göre katılımcıların beşinci alt boyut olan **Etkileşimci Liderlikte** aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri $\bar{X} = 2,73$ ($SS=0,97$) şeklinde hesaplanmış olup medyan değerine (3,77) göre kıyaslandığında ortancaya göre neredeyse eşit olduğu tespit edilmiştir. Farklı anlatımla katılımcıların algısına göre çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin **Etkileşimci Liderlikte** düzeyleri orta düzeydedir. Tüm alt boyutlara bakıldığında en yüksek ortalama Otoriter liderlikte, en düşük ortalama ise serbest bırakıcı liderlikte görülmektedir.

3.11.3. Fark Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların Liderlik Tarzı Davranış alt boyutlarıyla katılımcıların bazı demografik değişkenleri arasındaki farklılıklarını ortaya koyan Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testi sonuçları yer almaktadır.

3.11.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 22'de Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği alt boyutlarıyla katılımcıların cinsiyetleri arasındaki farkı gösteren Mann Whitney-U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Alt Boyutlarıyla Katılımcıların Cinsiyetleri Arasındaki Ortaya Koyan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Otoriter Liderlik	Erkek	208	180,00	37440,50	15704,50	.60
	Kadın	156	185,83	28989,50		
	Toplam	364				
Demokratik Liderlik	Erkek	208	180,69	37584,50	15848,50	.70
	Kadın	156	184,91	28845,50		
	Toplam	364				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	208	180,15	37471,50	15735,50	.62
	Kadın	156	185,63	28958,50		
	Toplam	364				
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	208	182,06	37867,50	16131,50	.93
	Kadın	156	183,09	28562,50		
	Toplam	364				
Etkileşimci Liderlik	Erkek	208	181,47	37745,50	16009,50	.83
	Kadın	156	183,88	28684,50		
	Toplam	364				

Tablo 22'ye bakıldığı zaman Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarının araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasındaki istatistiki farkı ortaya koyan Mann Whitney-U testi sonuçları görülmektedir. Verilerin analiz sonuçlarına göre Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarından biri olan —Otoriter Liderlik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır**. ($U=15704,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları göz önüne alındığında erkek katılımcıların (Sıra ort.: 180,00) —Otoriter Liderlik algısının kadın katılımcılara göre (Sıra ort.: 185,83) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarından ikincisi olan — Demokratik Liderlik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=15848,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde erkek katılımcıların (Sıra ort.: 180,69) — Demokratik Liderlik algısının kadın katılımcılara göre (Sıra ort.: 184,91) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarından üçüncüsü olan —Serbest Bırakıcı Liderlik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=15735,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları göz önüne alındığında erkek katılımcıların (Sıra ort.: 180,15) —Serbest Bırakıcı Liderlik algısının kadın katılımcılara göre (Sıra ort.: 185,63) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarından dördüncüsü olan —Dönüşümcü Liderlik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=16131,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları göz önüne alındığında erkek katılımcıların (Sıra ort.: 182,06) —Dönüşümcü Liderlik algısının kadın katılımcılara göre (Sıra ort.: 183,09) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarından beşincisi olan —Etkileşimci Liderlik ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=16009,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları göz önüne alındığında erkek katılımcıların (Sıra ort.: 181,47) —Etkileşimci Liderlik algısının kadın katılımcılara göre (Sıra ort.: 183,88) düşük olduğu görülmektedir.

3.11.3.2. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 23'te Liderlik Tarzı Davranış alt boyutlarıyla katılımcıların medeni durumları arasındaki ortaya koyan Mann Whitney-U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 23: Liderlik Tarzı Davranış Alt Boyutlarıyla Katılımcıların Medeni Durumları Arasındaki Farkı Gösteren Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Otoriter Liderlik	Bekar	191	179,86	34352,50	16016,50	.61
	Evli	173	185,42	32077,50		
	Toplam	364				
Demokratik Liderlik	Bekar	191	177,07	33821,00	15485,00	.30
	Evli	173	188,49	32609,00		
	Toplam	364				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	191	186,10	35545,00	15834,00	.49
	Evli	173	178,53	30885,00		
	Toplam	364				
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	191	179,15	34218,50	15882,50	.52
	Evli	173	186,19	32211,50		
	Toplam	364				
Etkileşimci Liderlik	Bekar	191	178,80	34151,50	15815,50	.48
	Evli	173	186,58	32278,50		
	Toplam	364				

Tablo 23'e bakıldığı zaman Liderlik Tarzı Davranış ölçeği alt boyutlarının araştırmaya katılanların medeni durumları arasındaki istatistiki farkı ortaya koyan Mann Whitney-U testi sonuçları görülmektedir. Elde edilen verilerine analiz neticelerine göre Liderlik Tarzı Davranış ölçeği ilk alt boyutu olan —Otoriter Liderlik ile katılımcıların medeni durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=16016,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde bekar katılımcıların (Sıra ort.: 179,86) —Otoriter Liderlik algısının evli katılımcılara göre (Sıra ort.: 185,42) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği ikinci alt boyutu olan —Demokratik Liderlik ile katılımcıların medeni durumları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=15485,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde bekar katılımcıların (Sıra ort.: 177,07) —Demokratik Liderlik algısının evli katılımcılara göre (Sıra ort.: 188,49) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği üçüncü alt boyutu olan —Serbest Bırakıcı Liderlik ile katılımcıların medeni durumları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=15834,00$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde bekar katılımcıların (Sıra ort.: 186,10) —Serbest Bırakıcı Liderlik algısının evli katılımcılara göre (Sıra ort.: 178,53) yüksek olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği dördüncü alt boyutu olan —Dönüşümcü Liderlik ile katılımcıların medeni durumları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=15882,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde bekar katılımcıların (Sıra ort.: 179,15) —Dönüşümcü Liderlik algısının evli katılımcılara göre (Sıra ort.: 186,19) düşük olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış ölçeği beşinci alt boyutu olan —Etkileşimci Liderlik ile katılımcıların medeni durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık **bulunmamaktadır** ($U=15815,50$; $p>0,05$). Sıra ortalamaları incelendiğinde bekar katılımcıların (Sıra ort.: 178,80) —Etkileşimci Liderlik algısının evli katılımcılara göre (Sıra ort.: 186,58) düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 24'te araştırmaya katılanların Liderlik Tarzı Davranış alt boyutlarıyla katılımcıların eğitim düzeyi arasındaki farkı gösteren Kruskal Wallis analizi sonuçları yer almaktadır.

3.11.3.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık

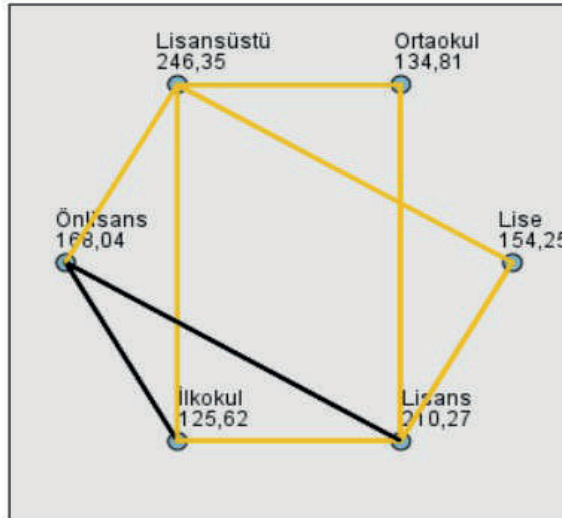
Tablo 24: Katılımcıların Eğitim Durumları ile Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
Otoriter Liderlik	İlkokul	33	125,62	5	42,686	.00
	Ortaokul	24	134,81			
	Lise	76	154,25			
	Önlisans	56	168,04			
	Lisans	144	210,27			
	Lisansüstü	31	246,35			
	Toplam	364				
Demokratik Liderlik	İlkokul	33	143,52	5	20,314	.00
	Ortaokul	24	146,25			
	Lise	76	183,8			
	Önlisans	56	150,42			
	Lisans	144	204,3			
	Lisansüstü	31	205,58			
	Toplam	364				
Serbest Bırakıcı Liderlik	İlkokul	33	231,06	5	17,941	.00
	Ortaokul	24	228,15			
	Lise	76	191,38			
	Önlisans	56	181,67			
	Lisans	144	164,46			
	Lisansüstü	31	159			
	Toplam	364				

Dönüştürücü Liderlik	İlkokul	33	122,85	5	24,486	.00
	Ortaokul	24	149,19			
	Lise	76	167,16			
	Önlisans	56	178,41			
	Lisans	144	202,99			
	Lisansüstü	31	221,58			
	Toplam	364				
Etkileşimci Liderlik	İlkokul	33	126,77	5	25,429	.00
	Ortaokul	24	144,92			
	Lise	76	169,86			
	Önlisans	56	169,44			
	Lisans	144	204,29			
	Lisansüstü	31	224,29			
	Toplam	364				

Tablo 24’te Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ilk alt boyutu olan —Otoriter Liderlik ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=5, n=364) =42,686; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 12’de ve Tablo 25’te gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Mezuniyet_Düzeıı



Şekil 12. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan “Otoriter Liderlik” İle Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

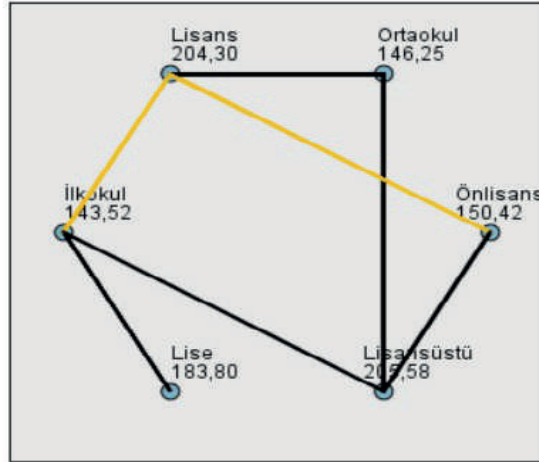
Tablo 25: Liderlik Tarzı Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan “Otoriter Liderlik” ile Katılımcıların Eğitim Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İlkokul-Lisans	-84,646	20,276	-4,175	.00	.00
İlkokul-Lisansüstü	-120,734	26,277	-4,595	.00	.00
Ortaokul-Lisans	-75,455	23,163	-3,258	.00	.01
Ortaokul-Lisansüstü	-111,542	28,564	-3,905	.00	.00
Lise-Lisans	-56,017	14,895	-3,761	.00	.00
Lise-Lisansüstü	-92,105	22,389	-4,114	.00	.00
Önlisans-Lisansüstü	-78,310	23,519	-3,330	.00	.01

Şekil 12’de ve Tablo 25’te Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan —Otoriter Liderlikte ilkökul mezunu katılımcılarla lisans ve lisansüstü katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Benzer şekilde ortaokul mezunu katılımcılarla lisans ve lisansüstü katılımcılar mezunu arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Lise mezunu katılımcılarla lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Önlisans mezunu katılımcılarla lisansüstü mezunu katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Diğer bir ifadeyle lisans ve lisansüstü katılımcıların —Otoriter Liderlik algısı anlamlı şekilde daha yüksektir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ikinci alt boyutu olan —Demokratik Liderlik ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark **vardır** [χ^2 (sd=5, n=364) =20,314; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek içinse öncelikle Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 13’te ve Tablo 26’da gruplar arası farklılık görülebilir.

Pairwise Comparisons of Mezuniyet_Düzeıı



Şekil 13. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” İle Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 26: Liderlik Tarzı Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” ile Katılımcıların Eğitim Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

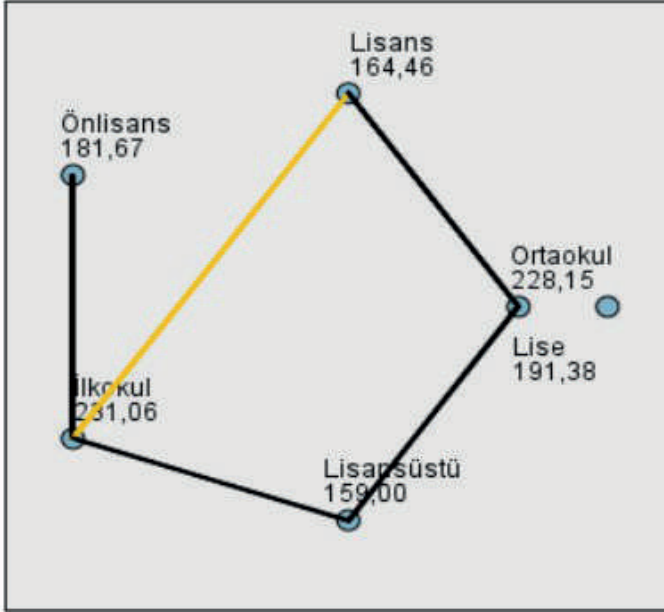
Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İlkokul-Lisans	-60,783	20,284	-2,997	.00	.04
Önlisans-Lisans	-53,879	16,552	-3,255	.00	.01

Şekil 13’te ve Tablo 26’da Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan —Demokratik Liderlikte ilkökul mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Benzer şekilde önlisans mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Başka bir ifadeyle lisans mezunu katılımcıların demokratik liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği üçüncü alt boyutu olan —Serbest Bırakıcı Liderlik ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=5, n=364) =17,941; $p<0,05$]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri

üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 14'de ve Tablo 27'de gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Mezuniyet_Düzeyi



Şekil 14. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” İle Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

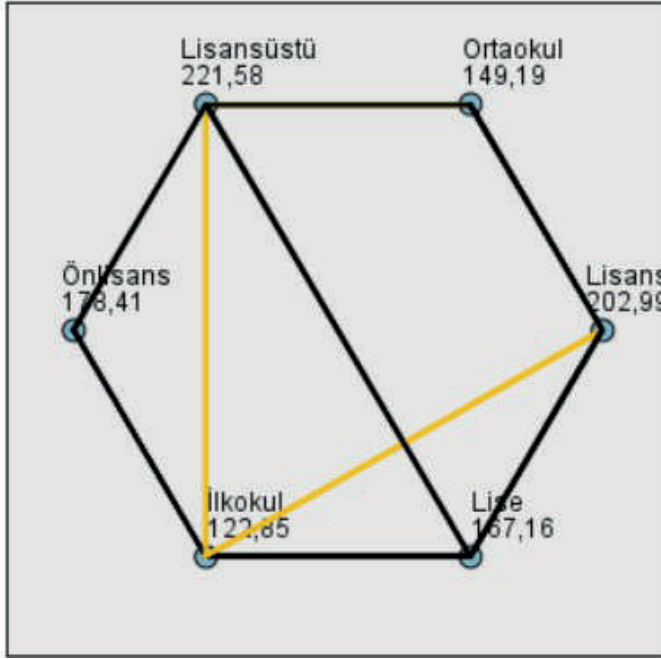
Tablo 27: Liderlik Tarzı Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” ile Katılımcıların Eğitim Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
Lisans-İlkokul	66,602	20,267	3,286	.00	.01

Şekil 14'te ve Tablo 27'de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan —Serbest Bırakıcı Liderlikte ilkökul mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararınadır. Diğer bir ifade ile lisans mezunu katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algısı anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği dördüncü alt boyutu olan —Dönüşümcü Liderlik ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=5, n=364) =24,486; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak öncelikle Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 15’de ve Tablo 28’de gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Mezuniyet_Düzeıı



Şekil 15. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Dönüşümcü Liderlik” İle Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 28: Liderlik Tarzı Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Dönüşümcü Liderlik” ile Katılımcıların Eğitim Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

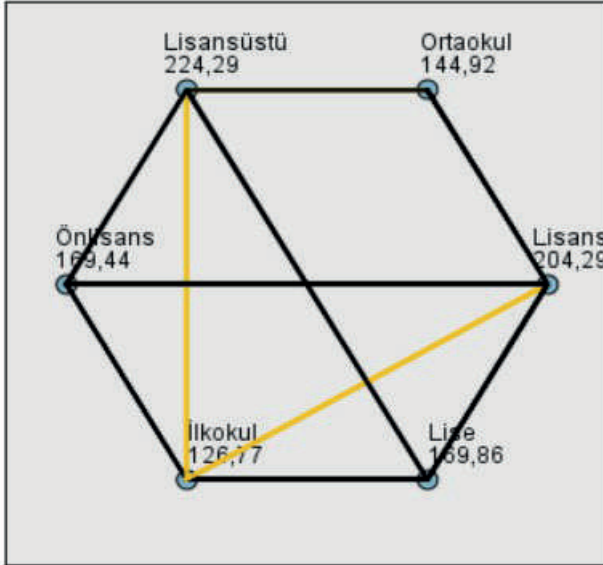
Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İlkokul-Lisans	-80,145	20,292	-3,950	.00	.00
İlkokul-Lisansüstü	-98,732	26,299	-3,754	.00	.00

Şekil 15'te ve Tablo 27'de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği dördüncü Alt Boyutu Olan

—Dönüşümcü Liderlikte ilkokul mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Benzer şekilde ilkokul mezunu katılımcılarla lisansüstü mezunu katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Başka bir ifadeyle lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların dönüşümcü liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği beşinci alt boyutu olan —Etkileşimci Liderlik ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=5, n=364) =25,429; $p<0,05$]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 16'da ve Tablo 28'de gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Mezuniyet_Düzeı



Şekil 16. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Beşinci Alt Boyutu Olan “Etkileşimci Liderlik” İle Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 29: Liderlik Tarzı Ölçeği Beşinci Alt Boyutu Olan “Etkileşimci Liderlik” ile Katılımcıların Eğitim Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İlkokul-Lisans	-77,519	20,274	-3,824	.00	.00
İlkokul-Lisansüstü	-97,518	26,275	-3,711	.00	.00

Şekil 16’da ve Tablo 29’da Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği beşinci Alt Boyutu Olan —Etkileşimci Liderlikte ilkokul mezunu katılımcılarla lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık lisans mezunu katılımcılar yararındadır. Benzer şekilde ilkokul mezunu katılımcılarla lisansüstü mezunu katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık lisansüstü mezunu katılımcılar yararındadır. Diğer bir ifadeyle lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların etkileşimci liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir.

3.11.3.4. Yaş Değişkenine Göre Farklılık

Tablo 30’da Liderlik Tarzı Davranış alt boyutlarıyla katılımcıların çalıştıkları yaş aralığı arasındaki farkı gösteren Mann Whitney-U testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 30: Liderlik Tarzı Davranış Alt Boyutlarıyla Katılımcıların Yaşları Arasındaki Farkı Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları

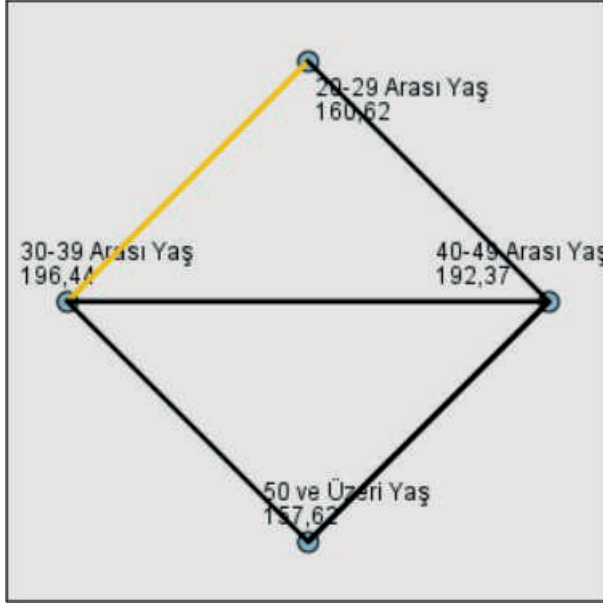
Alt Boyut	Yaş Aralığı	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
Otoriter Liderlik	20-29 Yaş	99	187,32	3	4,564	.21
	30-39 Yaş	163	187,75			
	40-49 Yaş	70	180,25			
	50+ Yaş	32	145,75			
	Toplam	364				
Demokratik Liderlik	20-29 Yaş	99	160,62	3	9,568	.02
	30-39 Yaş	163	196,44			
	40-49 Yaş	70	192,37			
	50+ Yaş	32	157,63			
	Toplam	364				
Serbest Bırakıcı Liderlik	20-29 Yaş	99	203,17	3	10,321	.01
	30-39 Yaş	163	165,85			
	40-49 Yaş	70	179,14			
	50+ Yaş	32	210,73			
	Toplam	364				

	Toplam	364				
Dönüşümcü Liderlik	20-29 Yaş	99	166,81			
	30-39 Yaş	163	195,82			
	40-49 Yaş	70	188,36	3	8,028	.05
	50+ Yaş	32	150,36			
	Toplam	364				
Etkileşimci Liderlik	20-29 Yaş	99	168,17			
	30-39 Yaş	163	196,34			
	40-49 Yaş	70	185,31	3	7,751	.05
	50+ Yaş	32	150,19			
	Toplam	364				

Tablo 30'de Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ilk alt boyutu olan —Otoriter Liderlik ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmamaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =4,564; $p>0,05$]. Sıra ortalamalarına göre en yüksek ortalama 30-39 yaş aralığındaki katılımcılarda (Sıra ort.: 187,75), en düşük ortalama ise 50+ yaştaki katılımcılardadır (Sıra ort.:145,75).

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ikinci alt boyutu olan —Demokratik Liderlik ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =9,568; $p<0,05$]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 17'de ve Tablo 31'de gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Yaş_Aralığı



Şekil 17. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” İle Katılımcıların Yaş Aralıkları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

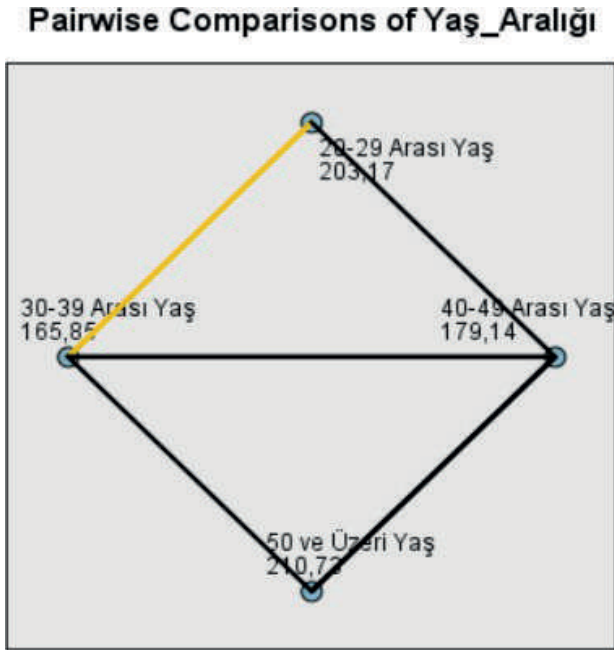
Tablo 31: Liderlik Tarzı Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” ile Katılımcıların Yaş Aralığı İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
20-29 Yaş-30-39 Yaş	-35,755	16,413	-1,935	.00	.00

Şekil 17’de ve Tablo 31’de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği ikinci Alt Boyutu Olan —Demokratik Liderlikte 20-29 yaş aralığında olan katılımcılarla 30-39 yaş aralığında katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık 30-39 yaş aralığında olan katılımcılar yararındadır. Diğer bir ifadeyle 30-39 yaş arasındaki katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine dönük demokratik liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ikinci alt boyutu olan —Serbest Bırakıcı Liderlik ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =10,321; p<0,05]. Anlamlı çıkan

farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltilmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 18’de ve Tablo 32’de gruplar arası farklılık incelenebilir.



Şekil 18. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” İle Katılımcıların Yaş Aralıkları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 32: Liderlik Tarzı Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” ile Katılımcıların Yaş Aralığı İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
30-39 Yaş-20-29 Yaş	37,325	13,381	2,789	.00	.03

Şekil 18’de ve Tablo 32’de Bonferroni düzeltilmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği ikinci Alt Boyutu Olan —Serbest Bırakıcı Liderlikte 20-29 yaş aralığında olan katılımcılarla 30-39 yaş aralığında katılımcılar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 30-39 yaş aralığında olan katılımcılar yararındadır. Başka bir ifadeyle 30-39 yaş arasındaki katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine

dönük serbest bırakıcı liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği dördüncü alt boyutu olan —Dönüşümcü Liderlik ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmamaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =8,028; $p>0,05$]. Sıra ortalamalarına göre en yüksek ortalama 30-39 yaş aralığındaki katılımcılarda (Sıra ort.: 195,82), en düşük ortalama ise 50+ yaştaki katılımcılardadır (Sıra ort.:150,36). Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği beşinci alt boyutu olan

—Etkileşimci Liderlik ile katılımcıların yaş aralıkları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmamaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =7,571; $p>0,05$]. Sıra ortalamalarına göre en yüksek ortalama 30-39 yaş aralığındaki katılımcılarda (Sıra ort.: 196,34), en düşük ortalama ise 50+ yaştaki katılımcılardadır (Sıra ort.:150,19).

Tablo 33'te araştırmaya katılanların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği alt boyutlarıyla katılımcıların gelir düzeyi arasındaki farkı gösteren Kruskal Wallis Testi sonuçları yer almaktadır.

3.11.3.5. Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Farklılık

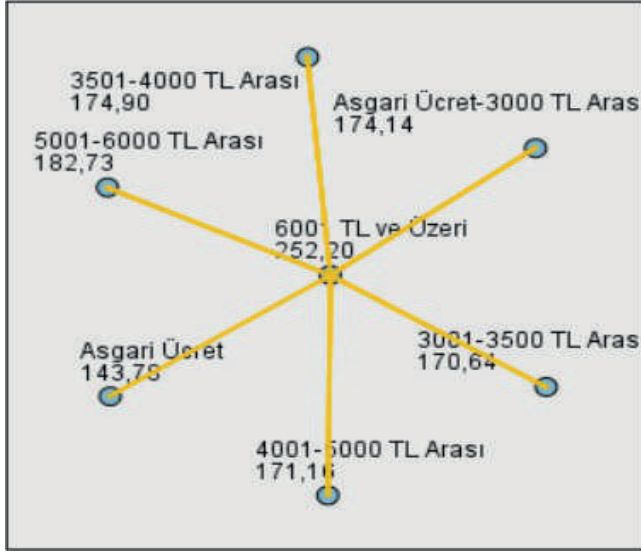
Tablo 33: Katılımcıların Gelir Düzeyi ile Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Gelir Düzeyi	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
Otoriter Liderlik	Asgari Ücret	46	143,78	6	33,401	.00
	Asg.Üc-3000 TL	48	174,14			
	3001 TL-3500 TL	62	170,64			
	3501 TL-4000 TL	49	174,9			
	4001 TL-5000 TL	61	171,16			
	5001-6000 TL	41	182,73			
	6001 TL ve Üzeri	57	252,2			
	Toplam	364				
Demokratik Liderlik	Asgari Ücret	46	156,79	6	31,232	.00
	Asg.Üc-3000 TL	48	149,25			
	3001 TL-3500 TL	62	150,98			
	3501 TL-4000 TL	49	172,65			
	4001 TL-5000 TL	61	205,32			
	5001-6000 TL	41	207,3			
	6001 TL ve Üzeri	57	231,74			
	Toplam	364				

Serbest Bırakıcı Liderlik	Asgari Ücret	46	242,39	6	39,598	.00
	Asg.Üc-3000 TL	48	215,78			
	3001 TL-3500 TL	62	197,49			
	3501 TL-4000 TL	49	187,58			
	4001 TL-5000 TL	61	144,25			
	5001-6000 TL	41	161,61			
	6001 TL ve Üzeri	57	141,42			
Toplam	364					
Dönüşümcü Liderlik	Asgari Ücret	46	126,8	6	37,156	.00
	Asg.Üc-3000 TL	48	157,84			
	3001 TL-3500 TL	62	162,98			
	3501 TL-4000 TL	49	170,97			
	4001 TL-5000 TL	61	206,42			
	5001-6000 TL	41	215,13			
	6001 TL ve Üzeri	57	230,29			
Toplam	364					
Etkileşimci Liderlik	Asgari Ücret	46	128,14	6	37,092	.00
	Asg.Üc-3000 TL	48	160,01			
	3001 TL-3500 TL	62	153,27			
	3501 TL-4000 TL	49	181,42			
	4001 TL-5000 TL	61	216,62			
	5001-6000 TL	41	205,13			
	6001 TL ve Üzeri	57	225,23			
Toplam	364					

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ilk alt boyutu olan —Otoriter Liderlik ile katılımcıların gelir düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=6, n=364)=33,401; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 19'da ve Tablo 36'da gruplar arası farklılık görülebilir.

Pairwise Comparisons of Gelir_Düzeıı



Şekil 19. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan “Otoriter Liderlik” İle Katılımcıların Gelir Düzeyi Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 34: Liderlik Tarzı Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan “Otoriter Liderlik” ile Katılımcıların Gelir Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

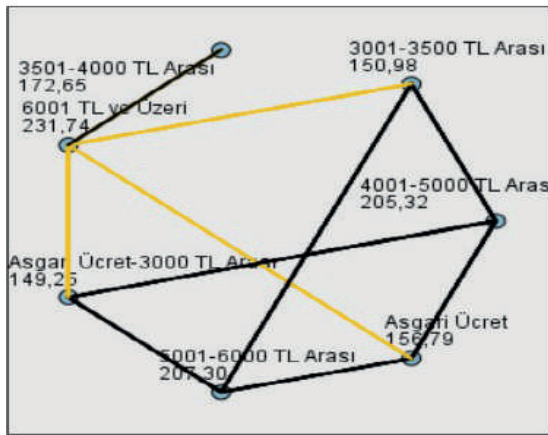
Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
Asgari ücret-6001+TL	-108,419	2,0822	-5,207	.00	.00
3001-3500 TL TL-6001+ TL	-81,565	19,278	-4,231	.00	.00
4001 TL-5000 TL / 6001+ TL	-81,046	19,354	-4,188	.00	.00
Asg. ücret-3000 TL / 6001+ TL	-78,066	20,581	-3,793	.00	.00
3501 TL-4000 TL / 6001+ TL	-77,304	20,467	-3,777	.00	.00
5001 TL-6000 TL / 6001+ TL	-69,470	21,513	-3,229	.00	.02

Şekil 19’da ve Tablo 34’te Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği ilk Alt Boyutu Olan —Otoriter Liderlikte asgari ücretle çalışanlar, 3001 TL-3500 TL arası gelire sahip olanlar, 4001 TL- 5000 TL arası gelire sahip olanlar, asgari ücret ile 3000 TL arası gelire sahip olanlar ve 3501 TL ile 4000 TL arası geliri olanlar ile 6001+ TL geliri olan çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık 6001+ TL geliri olan katılımcılar yararınadır. Başka bir

deyişle 6001+ geliri olan katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine Otoriter liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ikinci alt boyutu olan —Demokratik Liderlik ile katılımcıların gelir düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık **vardır** [χ^2 (sd=6, n=364) =31,232; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek içinse öncelikle Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 20’de ve Tablo 37’de gruplar arası farklılık görülebilir.

Pairwise Comparisons of Gelir_Düzeı



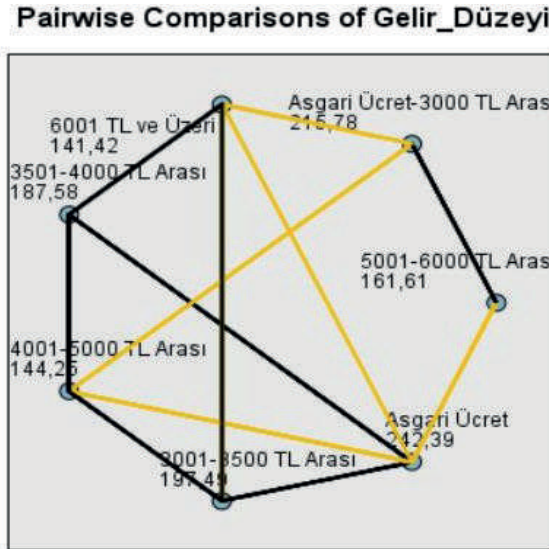
Şekil 20. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” İle Katılımcıların Gelir Düzeyi Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 35: Liderlik Tarzı Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” ile Katılımcıların Gelir Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
Asgari ücret-6001+TL	-82,487	20,590	-4,006	.00	.00
3001-3500 TL TL-6001+ TL	-80,761	19,286	-4,187	.00	.00
Asg.ücret-3000 TL / 6001+ TL	-74,943	20,831	-3,598	.00	.00

Şekil 20’de ve Tablo 35’de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği ikinci Alt Boyutu Olan —Demokratik Liderlikte asgari ücretle çalışanlar, 3001 TL-3500 TL arası gelire sahip olanlar, asgari ücret ile 3000 TL arası geliri olanlar ile 6001+ TL gelire sahip olan çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 6001+ TL gelire sahip olan katılımcılar yararınadır. Diğer bir anlatımla 6001+ geliri olan katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine demokratik liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Diğer gelir grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği üçüncü alt boyutu olan —Serbest Bırakıcı Liderlik ile katılımcıların gelir düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=6, n=364) =39,598; $p<0,05$]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 21’de ve Tablo 36’da gruplar arası farklılık incelenebilir.



Şekil 21. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” İle Katılımcıların Gelir Düzeyi Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

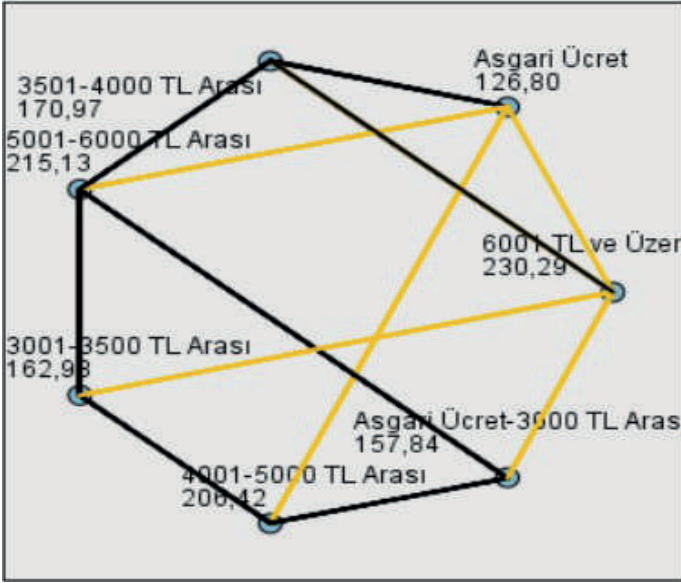
Tablo 36: Liderlik Tarzı Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” ile Katılımcıların Gelir Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
6001+ TL-Asgari ücret	74,360	20,572	3,615	.00	.00
6001+ TL / Asg.Ücret-3000 TL	100,970	20,814	4,851	.00	.00
4001-5000 TL / Asg.Üc-3000 TL	71,527	20,261	3,530	.00	.00
4001-5000 TL-Asgari ücret	98,137	20,506	4,786	.00	.00
5001 TL-6000 TL / Asgari ücret	80,782	22,554	3,582	.00	.02

Şekil 21’de ve Tablo 36’da Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği üçüncü Alt Boyutu Olan —Serbest Bırakıcı Liderlikte asgari ücretle çalışanlar ve asgari ücret ile 3000 TL arası gelire sahip olanlar ile 6001+ TL geliri olan çalışanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 6001+ TL geliri olan katılımcılar yararındadır. Başka bir deyişle 6001+ geliri olan katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine serbest bırakıcı liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Benzer şekilde 4001-5000 TL arası geliri olanlar ile asgari ücretle çalışanlar ve asgari ücret ile 3000 TL arası geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 4001-5000 TL arası geliri olan katılımcılar yararındadır. 5001-6000 TL arası geliri olanlar ile asgari ücretle çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık 5001-6000 TL arası geliri olan katılımcılar yararındadır. Diğer gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği dördüncü alt boyutu olan —Dönüşümcü Liderlik ile katılımcıların gelir düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=6, n=364) =37,156; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 22’de ve Tablo 39’da gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Gelir_Düzeıy



Şekil 22. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Dönüşümcü Liderlik” İle Katılımcuların Gelir Düzeyi Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 37: Liderlik Tarzı Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Dönüşümcü Liderlik” ile Katılımcuların Gelir Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

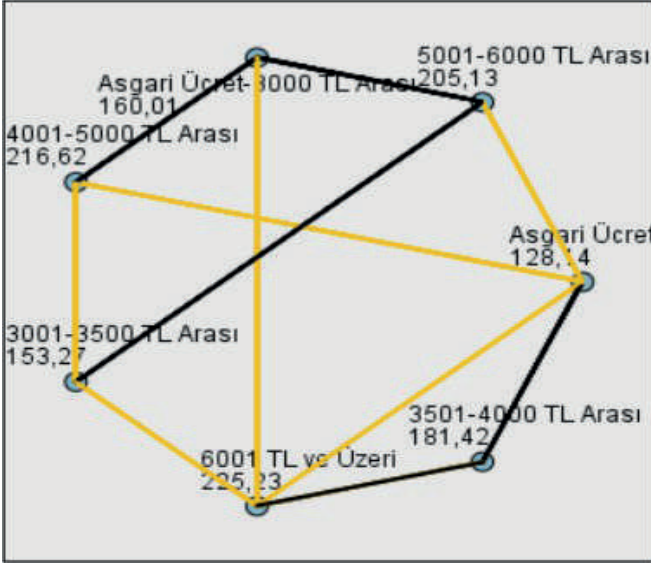
Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
Asgari Ücret-4001-5000 TL Arası	-79,614	20,532	-3,878	.00	.00
Asgari Ücret-5001-6000 TL Arası	-88,330	22,582	-3,911	.00	.00
Asgari Ücret-6001+ TL Arası	-103,485	20,839	-4,966	.00	.00
Asgari Ücret-3000 TL / 6001+ TL	-72,446	20,598	-3,517	.00	.00
3001 TL-3500 TL – 6001+ TL	-67,314	19,294	-3,489	.00	.01

Şekil 22’de ve Tablo 37’de Bonferroni düzeltilmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** (Adjusted Sigma) göre Liderlik Tarzı Ölçeği dördüncü Alt Boyutu Olan—Dönüşümcü Liderlikte asgari ücretle çalışanlar ile 5001-6000 TL arası geliri olanlar, 6001+ TL geliri olanlar ve asgari ücret ile 3000 TL arası geliri olanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılık asgari ücret dışında geliri olan katılımcılar yararınadır. Başka bir deyişle asgari ücretin üstünde geliri olan katılımcuların çalıştıkları kurumlarda

yöneticilerine dönüşümcü liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Benzer şekilde 3001-3500 TL arası geliri olanlar ile 6001+ geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 6001+ TL geliri olan katılımcılar yararınadır. Diğer gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği beşinci alt boyutu olan —Etkileşimci Liderlik ile katılımcıların gelir düzeyi arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=6, n=364) =37,092; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 23'te ve Tablo 38'te gruplar arası farklılık görülebilir.

Pairwise Comparisons of Gelir_Düzeıy



Şekil 23. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Beşinci Alt Boyutu Olan “Etkileşimci Liderlik” İle Katılımcıların Gelir Düzeyi Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 38: Liderlik Tarzı Ölçeği Beşinci Alt Boyutu Olan “Etkileşimci Liderlik” ile Katılımcıların Gelir Düzeyi İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
Asgari Ücret-5001-6000 TL Arası	-76,993	22,562	-3,413	.00	.01
Asgari Ücret-4001-5000 TL Arası	-88,482	20,513	-4,313	.00	.00
Asgari Ücret-6001+ TL Arası	-97,087	20,820	-4,663	.00	.00
3001-3500 TL/4001-5000 TL Arası	-63,349	18,944	-3,344	.00	.01
3001-3500 TL / 6001+ TL Arası	-71,954	19,276	-3,733	.00	.01
As. Ücret-3000 TL/6001+ TL Arası	-65,218	20,579	-3,169	.00	.03

Şekil 23’te ve Tablo 38’de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** göre Liderlik Tarzı Ölçeği beşinci Alt Boyutu Olan —Etkileşimci Liderlikte asgari ücretle çalışanlar ile 4001-5000 TL, 5001-6000 TL, 6001+ TL geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık asgari ücret dışında geliri olan diğer üç gruptaki katılımcılar yararındadır. Başka bir deyişle asgari ücretin üstünde geliri olan üç gruptaki katılımcıların çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine etkileşimci liderlik algı düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek tespit edilmiştir. Benzer şekilde 3001-3500 TL arası geliri olanlar ile 4001-5000 TL ve 6001+ TL geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 4001-5000 TL ve 6001+ TL geliri olan katılımcılar yararındadır. Asgari ücret ile 3000 TL arası gelire sahip olan katılımcılarla 6001+ TL geliri olanlar arasında anlamlı fark vardır. Anlamlı farklılık 6001+ TL geliri olan katılımcılar yararındadır. Diğer gelir grupları arasında anlamlı farklılık yoktur. Tablo 41’de araştırmaya katılanların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği alt boyutlarıyla katılımcıların gelir düzeyi arasındaki farkı gösteren Kruskal Wallis Testi sonuçları yer almaktadır.

3.11.3.6. Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık

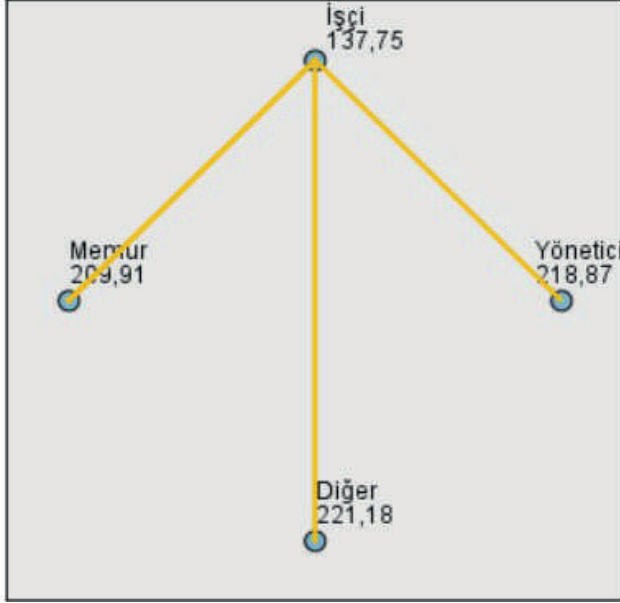
Tablo 39: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon ile Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt Boyut	Çalıştıkları Pozisyon	n	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p
	İşçi	159	137,75			
	Memur	61	209,91			
	Yönetici	55	218,87			
	Diğer	89	221,18			
	Toplam	364				
Demokratik Liderlik	İşçi	159	152,59			
	Memur	61	216,89			
	Yönetici	55	205,18			
	Diğer	89	198,35			
	Toplam	364				
Serbest Bırakıcı Liderlik	İşçi	159	208,47			
	Memur	61	155,79			
	Yönetici	55	155,67	3	18,332	.00
	Diğer	89	170,99			
	Toplam	364				
Dönüşümcü Liderlik	İşçi	159	145,75			
	Memur	61	221,50			
	Yönetici	55	213,50	3	35,742	.00
	Diğer	89	202,26			
	Toplam	364				
Etkileşimci Liderlik	İşçi	159	147,39			
	Memur	61	221,00			
	Yönetici	55	212,44	3	32,983	.00
	Diğer	89	200,33			
	Toplam	364				

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ilk alt boyutu olan —Otoriter Liderlik ile katılımcıların çalıştıkları pozisyon arasında istatistikî açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =51,656; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri

üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 24’te ve Tablo 40’ta gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Çalışma_Pozisyonu



Şekil 24. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan “Otoriter Liderlik” ile Katılımcıların Çalışma Pozisyonları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

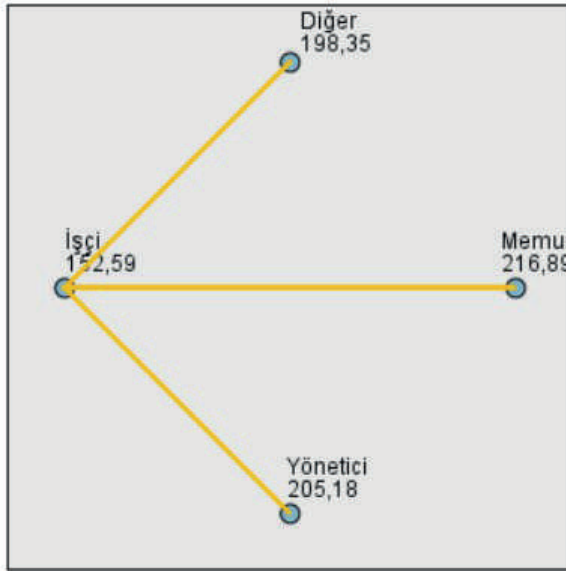
Tablo 40: Liderlik Tarzı Ölçeği İlk Alt Boyutu Olan “Otoriter Liderlik” ile Katılımcıların Çalışma Pozisyonları İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İşçi-Memur	-72,158	15,822	-4,560	.00	.01
İşçi-Yönetici	-81,121	16,434	-4,966	.00	.00
İşçi-Diğer	-83,428	13,908	-5,999	.00	.00

Şekil 24’te ve Tablo 40’ta Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** göre Liderlik Tarzı Ölçeği ilk alt boyutu olan otoriter liderlikte işçilerle memurlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılık işçilerle memurlar arasında memurlar lehine, işçilerle yöneticiler arasında yöneticiler lehine, işçilerle diğer çalışanlar arasında diğer çalışanlar yararındadır.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ikinci alt boyutu olan —Demokratik Liderlik ile katılımcıların çalıştıkları pozisyon arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =23,994; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 25'te ve Tablo 41'de gruplar arası farklılık görülebilir.

Pairwise Comparisons of Çalışma_Pozisyonu



Şekil 25. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” İle Katılımcıların Çalışma Pozisyonları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

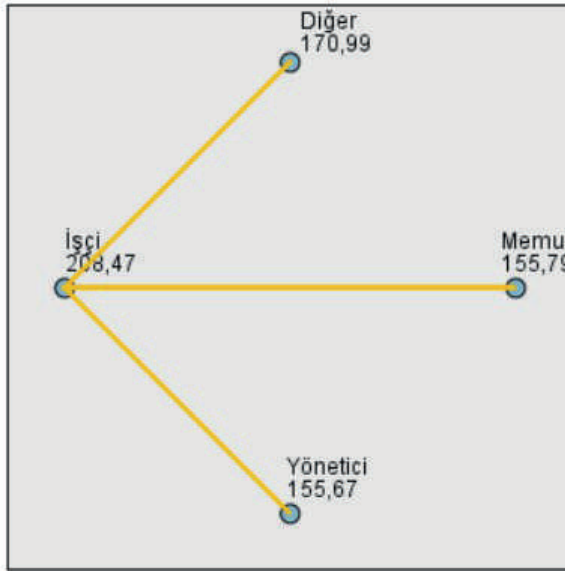
Tablo 41: Liderlik Tarzı Ölçeği İkinci Alt Boyutu Olan “Demokratik Liderlik” ile Katılımcıların Çalışma Pozisyonları İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İşçi-Memur	-45,766	13,914	-3,289	.00	.01
İşçi-Yönetici	-52,594	16,441	-3,199	.00	.00
İşçi-Diğer	-64,297	15,289	-4,062	.00	.00

Şekil 25'te ve Tablo 41'de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** göre Liderlik Tarzı Ölçeği ikinci alt boyutu olan Demokratik liderlikte işçilerle memurlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık işçilerle memurlar arasında memurlar lehine, işçilerle yöneticiler arasında yöneticiler lehine, işçilerle diğer çalışanlar arasında diğer çalışanlar yararındadır. Farklı anlatımla memur, yönetici ve diğer pozisyonda çalışanlar kendi kurumlarındaki yöneticilerin demokratik liderlik düzeyini işçilere göre anlamlı şekilde daha yüksek hissetmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği üçüncü alt boyutu olan —Serbest Bırakıcı Liderlik ile katılımcıların çalıştıkları pozisyon arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =18,332; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 26'da ve Tablo 44'te gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Çalışma_Pozisyonu



Şekil 26. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” İle Katılımcıların Çalışma Pozisyonları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

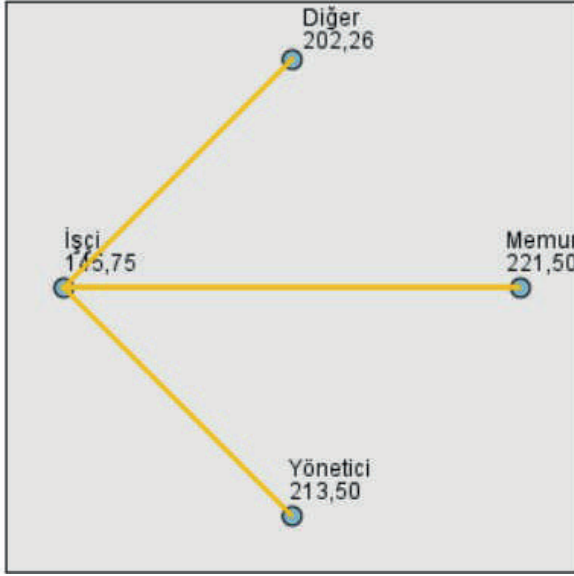
Tablo 42: Liderlik Tarzı Ölçeği Üçüncü Alt Boyutu Olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” ile Katılımcıların Çalışma Pozisyonları İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
Yönetici-İşçi	52,799	16,427	3,214	.00	.01
Memur-İşçi	52,685	15,816	3,331	.00	.00
Diğer-İşçi	37,483	13,902	2,696	.00	.04

Şekil 26’da ve Tablo 42’de Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** göre Liderlik Tarzı Ölçeği üçüncü alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlikte işçilerle memurlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılık işçilerle memurlar arasında işçiler lehine, işçilerle yöneticiler arasında işçiler lehine, işçilerle diğer çalışanlar arasında diğer işçiler yararındadır. Farklı anlatımla işçi olarak çalışanlar kendi kurumlarındaki yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik düzeyini memur, yönetici ve diğer çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek hissetmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği dördüncü alt boyutu olan —Dönüşümcü Liderlik ile katılımcıların çalıştıkları pozisyon arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =35,742; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve daha sonrasında düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları ortaya konmuştur. Şekil 27’de ve Tablo 43’te gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Çalışma_Pozisyonu



Şekil 27. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Dönüşümcü Liderlik” İle Katılımcıların Çalışma Pozisyonları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

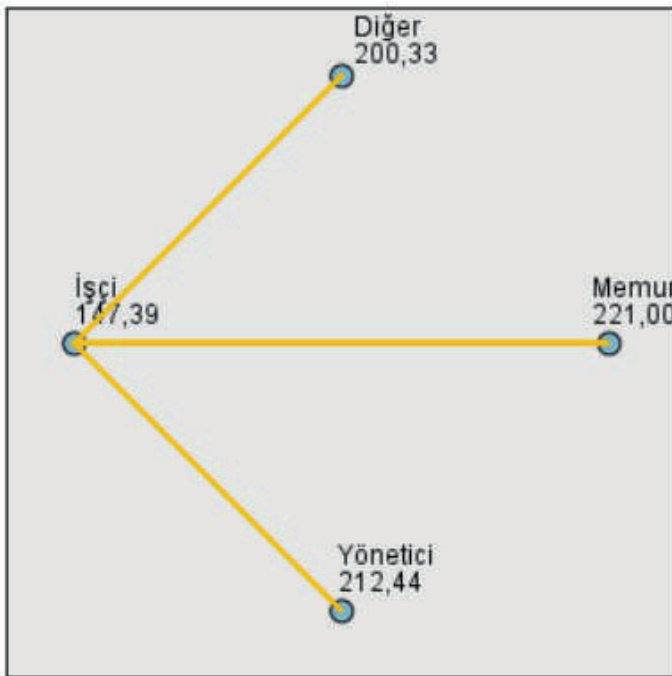
Tablo 43: Liderlik Tarzı Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Dönüşümcü Liderlik” ile Katılımcıların Çalışma Pozisyonları İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İşçi-Diğer	-56,512	13,919	-4,060	.00	.01
İşçi-Yönetici	-67,748	16,448	-4,119	.00	.00
İşçi-Memur	-75,748	15,835	-4,784	.00	.00

Şekil 27’de ve Tablo 43’te Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltilmiş p değerine** göre Liderlik Tarzı Ölçeği dördüncü alt boyutu olan Dönüşümcü liderlikte işçilerle memurlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık işçilerle memurlar arasında memurlar lehine, işçilerle yöneticiler arasında yöneticiler lehine, işçilerle diğer çalışanlar arasında diğer çalışanlar yararındadır. Farklı anlatımla memur, yönetici ve diğer pozisyonda çalışanlar kendi kurumlarındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyini işçilere göre anlamlı şekilde daha yüksek hissetmektedir.

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği beşinci alt boyutu olan —Etkileşimci Liderlik ile katılımcıların çalıştıkları pozisyon arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark **bulunmaktadır** [χ^2 (sd=3, n=364) =32,983; p<0,05]. Anlamlı çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ilk olarak Bonferroni düzeltmesi yapılmış ve ardından düzeltilmiş p değerleri üzerinden grup farklılıkları belirlenmiştir. Şekil 28’de ve Tablo 44’te gruplar arası farklılık incelenebilir.

Pairwise Comparisons of Çalışma_Pozisyonu



Şekil 28. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Beşinci Alt Boyutu Olan “Etkileşimci Liderlik” İle Katılımcıların Çalışma Pozisyonları Arasındaki İstatistiksel Farkın Kaynağı

Tablo 44: Liderlik Tarzı Ölçeği Dördüncü Alt Boyutu Olan “Etkileşimci Liderlik” ile Katılımcıların Çalışma Pozisyonları İkili Karşılaştırmaları

Grup1-Grup2	Test İstatistik	Standart Hata	Std. Test İstatistik	p	Düzeltilmiş p
İşçi-Diğer	-52,938	13,907	-3,807	.00	.01
İşçi-Yönetici	-65,043	16,433	-3,958	.00	.00
İşçi-Memur	-73,607	15,821	-4,652	.00	.00

Şekil 28'de ve Tablo 44'te Bonferroni düzeltmesi sonrası oluşan **düzeltmiŐ p değerine** göre Liderlik Tarzı  lęeęi beşinci alt boyutu olan Etkileşimci liderlikte iŐilerle memurlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık iŐilerle memurlar arasında memurlar lehine, iŐilerle yöneticiler arasında yöneticiler lehine, iŐilerle diğer çalışanlar arasında diğer çalışanlar yararınadır. Başka anlatımla memur, yönetici ve diğer pozisyonda çalışanlar kendi kurumlarındaki yöneticilerin etkileşimci liderlik düzeyini iŐilere göre anlamlı Şekilde daha yüksek hissetmektedir. Diğer alıŐma grupları arasında anlamlı farklılık söz konusu değildir.

Tablo 45'de bağımsız ve bağımlı değişkenlerin alt boyutları ve genel toplam puanları arasındaki ilişkiyi gösteren Spearman Korelasyonu analizi yer almaktadır.

Tablo 45: İş Performansı ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Arasındaki Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1-Bağlamsal Performans	2-Görev Performansı	3-İş Performansı (Toplam)	4-Otoriter Liderlik	5-Demokratik Liderlik	6-Serbest Birakıcı Liderlik	7-Dönüşümcü Liderlik	8-Etkileşimci Liderlik
1-Bağlamsal Performans	r 1,000	r ,483**	r ,907**	r ,207**	r ,369**	r ,324**	r ,413**	r ,324**
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
2-Görev Performansı	r ,794**	r 1,000	r ,000	r ,176**	r ,237**	r ,293**	r ,350**	r ,331**
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,001	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
3-İş Performansı (Toplam)	r ,217**	r ,358**	r 1,000	r ,217**	r ,358**	r ,355**	r ,440**	r ,373**
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 1,000	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
4-Otoriter Liderlik	r 1,000	r ,357**	r 1,000	r 1,000	r ,357**	r ,215**	r ,343**	r ,352**
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 1,000	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
5-Demokratik Liderlik	r 1,000	r ,664**	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r ,647**	r ,664**	r ,577**
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 1,000	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
6-Serbest Birakıcı Liderlik	r 1,000	r ,618**	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r ,618**	r ,602**
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 1,000	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
7-Dönüşümcü Liderlik	r 1,000	r ,753**	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r ,753**	r 1,000	r 0,000
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 1,000	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364
8-Etkileşimci Liderlik	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r 1,000	r 1,000
	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000	p 0,000
	N 364	N 364	N 1,000	N 364	N 364	N 364	N 364	N 364

**p<0,05; *p<0,01

Tablo 45'e bakıldığı zaman araştırmaya katılan çalışanların iş performans düzeyleri ile kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzı davranış düzeyleri arasında gerçekleştirilen Spearman Korelasyonu sonuçları görülmektedir. Korelasyon analizinde ± 1 değerine yaklaşılması korelasyon gücünün yüksek olduğu göstermektedir.

Verilerin analizi sonucunda edinilen sonuca göre iş performansının ikinci alt boyutu olan —Bağlamsal Performans ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ilk alt boyutu olan Otoriter liderlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,21$; $p<0,01$]. Farklı ifade otoriter liderlik arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır. Bağlamsal Performans ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ikinci alt boyutu olan Demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,37$; $p<0,01$]. Farklı ifade demokratik liderlik arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır.

Bağlamsal Performans ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= -0,32$; $p<0,01$]. Farklı ifade serbest bırakıcı liderlik arttıkça bağlamsal performans düşmektedir. Bağlamsal Performans ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,41$; $p<0,01$]. Farklı ifade dönüşümcü liderlik arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır. Bağlamsal Performans ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin beşinci alt boyutu olan etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,32$; $p<0,01$]. Farklı ifade etkileşimci liderlik arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre iş performansının ikinci alt boyutu olan —Görev Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ilk alt boyutu olan Otoriter liderlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,18$; $p<0,01$]. Farklı ifade otoriter liderlik arttıkça görev performansı da artmaktadır. Görev Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ikinci alt boyutu olan Demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,24$; $p<0,01$]. Farklı ifade demokratik liderlik arttıkça görev performansı da artmaktadır. Görev Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= -0,29$; $p<0,01$]. Farklı ifade serbest bırakıcı liderlik arttıkça görev performansı düşmektedir.

Görev Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz bulunmaktadır [$r= 0,35$; $p<0,01$]. Farklı ifade dönüşümcü liderlik arttıkça görev performansı da artmaktadır. Görev Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin beşinci alt boyutu olan etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur [$r= 0,33$; $p<0,01$]. Farklı ifade etkileşimci liderlik arttıkça görev performansı da artmaktadır.

Tablo 47'deki analiz sonuçlarına göre iş performansının genel toplam puanı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ilk alt boyutu olan Otoriter liderlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [$r= 0,22$; $p<0,01$]. Farklı ifade otoriter liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır.

İş Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin ikinci alt boyutu olan Demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz bulunmaktadır [$r= 0,36$; $p<0,01$]. Farklı ifade demokratik liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır.

İş Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [$r=$

$-0,36$; $p<0,01$]. Farklı ifade serbest bırakıcı liderlik arttıkça iş performansı düşmektedir.

İş Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [$r= 0,44$; $p<0,01$]. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır.

İş Performansı ile Liderlik Tarzı Davranış ölçeğinin beşinci alt boyutu olan etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [$r= 0,37$; $p<0,01$]. Başka bir ifade ile etkileşimci liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır.

3.12. Çoklu Doğrusal Regresyona İlişkin Bulgular

İş Performansı değişkeninin liderlik tarzı davranışı ölçeğinin alt boyutları ile ne düzeyde yordandığını (açıklandığını) tespit edebilmek için çoklu doğrusal regresyon testi yapılmıştır. Bağımsız değişkende normallik varsayımlarını karşılamadığı için ve varyansların homojenliği söz konusu olmadığından regresyon testinin yapılmasında bootstrapping (5000)

metodu kullanılmıştır. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki çoklu doğrusal regresyon test sonuçları Tablo 46'da açıklanmıştır.

Tablo 46: İş Performansının Liderlik Tarzı Davranışı Alt Boyutları Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	65,776	4,588	-	14,336	0,000
Dönüşümcü Liderlik	3,533	0,956	0,319	3,695	0,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,817	0,720	-0,082	-1,134	0,258
Demokratik Liderlik	0,326	0,790	0,032	0,412	0,681
Otoriter Liderlik	0,307	0,387	0,043	0,795	0,427
Etkileşimci Liderlik	0,296	0,913	0,025	0,324	0,746
R = 0,442		R ² = 0,195			
F (5,358) = 15,054		p = 0,000			

Çalışanların İş Performansı düzeyinin kurumlardaki yöneticilerin liderlik tarzı davranış biçimi tarafından yordanmasına ilişkin yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 48'de verilmiştir. İş Performansı ile liderlik tarzı davranış alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna erişilmiştir, R=0,442; R²= 0,195; p<0,1. Başka bir ifade ile çalışanların iş performansı kurumlardaki yöneticilerin liderlik tarzı davranışından etkilenmektedir. Çalışanların iş performanslarının yaklaşık %20'lik kısmı yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile ilgilidir. Ancak standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) ve regresyon katsayılarının anlamlılığını test eden t değerleri ile p değerlerine bakıldığından en yüksek ve anlamlı etki düzeyinin dönüşümcü liderlik davranışında olduğu görülmektedir. Diğer liderlik tarzı davranışlarının anlamlı bir yordayıcılığı söz konusu değildir. Farklı anlatımla kurum yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarındaki bir birimlik artış çalışanların iş performansında 3,533 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Resgresyon analizi sonuçlarına göre iş performansının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği modeli aşağıdaki gibi kurulabilir:

$$\begin{aligned} \text{İŞ PERFORMANSI} = & 65,776 + 3,533\text{DÖNÜŞÜMCÜ} \\ & \text{LİDERLİK} - 0,817\text{SERBEST BIRAKICI} \\ & \text{LİDERLİK} + 0,326\text{DEMOKRATİK LİDERLİK} + 0,307\text{OTORİTER} \\ & \text{LİDERLİK} + 0,296\text{ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK} \end{aligned}$$

Sonuç ve Değerlendirme

Araştırmada, kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının çalışanların iş performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma çerçevesinde; çalışanların liderlik davranış tarzını algılama düzeyleri ile demografik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı ve yöneticilerin uyguladıkları liderlik davranışlarının, iş performansına olan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda Gaziantep ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 377 bireyden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler, daha önceden ölçeği geliştiren araştırmacıların çalışmaları neticesinde ortaya çıkan yapılar ile veri setindeki yapıların doğrulanması amacıyla AMOS programı kullanılmıştır. Araştırmada Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile araştırmada kullanılan —Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği (LSS) ve —İş Performansı Ölçeğinin alt boyutlarının daha önceki çalışmalarda saptanmış alt boyutlara ait olup olmadığı test edilmiştir. DFA'da daha önceden belirlenmiş modelin doğruluğunun tespit edilmesi amacıyla; Ki- Kare Uyum Testi (χ^2), Serbestlik derecesi (df/sd), Ki-Karenin serbestlik derecesine bölümü (χ^2/Sd), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Ortalama Hataların Karekökü (RMR), Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Artışlı Uyum İndeksi (IFI) gibi birçok uyum indeksleri kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizinin, kayıp verilere duyarlı olması sebebiyle DFA gerçekleştirilmeden önce veri setinde kayıp değerler olup olmadığı öncelikli olarak kontrol edilmiştir. Araştırma kapsamında, toplam 377 kişiden elde edilen veriler arasında kayıp değer olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra uç değerlerin veri setinde var olup olmadığı da kontrol edilmiştir. Veri setinde hesap edilen ham puan, Z puanına dönüştürülmüş ve örneklem büyüklüğünün 100'den büyük olmasından dolayı Z puanının ± 4 arasında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen Z puanlarının 2,44 ile -3,03

arasında değiştiği görülmüş ve ± 4 sınırları dışında kalan 13 kişiye ait veriler, veri setinin dışına taşınmıştır. Kalan 364 katılımcının verileri ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların, 208'i (%57,1) erkek ve 156'sı (%42,9) kadın çalışandır. Yaş aralıkları ise; 163'ü (%44,8) 30-39 yaş arası, 99'u (%27,2) 20-29 yaş arası, 70'i (%19,2) 40-49 yaş arası ve 32'si (%8,8) 50 yaş ve üzeridir. Medeni durumları; 191'i (%52,5) bekâr, 173'ü (%47,5) ise evlidir. Katılımcıların eğitim durumu ise; 144'ü (%39,6) lisans mezunu, 76'sı (%20,9) lise mezunu, 56'sı (%15,4) önlisans mezunu, 33'ü (%9,1) ilkokul mezunu, 31'i lisansüstü mezun ve 24 kişi ise (%6,6) ilkokul mezunudur. İş görenlerin; 159'u (%43,7) işçi, 89'u (%24,5) diğer meslek grupları, 61'i (%16,8) memur ve 55'i (%15,1) yöneticilik pozisyonlarında çalışmaktadırlar. Çalışanların; 62'si (%17,0) 3001-3500 TL arasında gelir elde ederken, 61'i (%16,8) 4001-5000 TL arası gelir elde etmektedir. 57'si (%15,7) 6001 TL ve üzeri gelir elde ederken 49'u (%13,5) 3501-4000 TL arası gelir elde etmektedir. 48'i (%13,2) asgari ücret-3000 TL arası gelir elde ederken, 46'sı (%12,6) asgari ücret ile geçimini sağlamaktadır. 41 kişi ise (%11,3) 5001-6000 TL arasında gelir elde etmektedir.

Katılımcıların —İş Performansı Ölçeği genel toplamı ve alt boyutlarıyla katılımcıların bazı demografik değişkenleri arasındaki farklılıklarını gösteren Bağımsız Gruplar t-testi, tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre; iş performansı alt boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre iş performansı düzeylerinin nispeten düşük olduğu ve bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre iş performansı düzeylerinin kısmen yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kamu kurumlarındaki katılımcıların özel iş performansı düzeylerinin yüksek olduğu ve önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların görev performansı düzeylerinin ilkokul ve lise mezunu katılımcılara oranla anlamlı şekilde daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Gerçekleştirilen analizler neticesinde, liderlik tarzı davranış ölçeğinin alt boyutlarının, iş performansı üzerindeki etkisi detaylıca incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

- İş performansı ile liderlik tarzı davranışı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla liderlik tarzı davranış olumlu yönde arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bu bilgilere istinaden H1 hipotezi desteklenmiştir.
- İş performansı ile otoriter liderlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla otoriter liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bu bilgilere istinaden H1a hipotezi desteklenmiştir.

- İş Performansı ile demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla demokratik liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bu bilgilere istinaden H1b hipotezi desteklenmiştir.
- İş Performansı ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla serbest bırakıcı liderlik arttıkça iş performansı düşmektedir. Bu bilgilere istinaden H1c hipotezi reddedilmiştir.
- İş Performansı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bu bilgilere istinaden H1d hipotezi desteklenmiştir.
- İş Performansı ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dolayısıyla etkileşimci liderlik arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bu bilgilere istinaden H1e hipotezi desteklenmiştir.

Yapılan araştırma neticesinde, iş performansı ile liderlik tarzı davranış alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat serbest bırakıcı liderlik davranışının diğer alt boyutlarından farklı olarak iş performansı ile arasında düşük düzeyde, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik davranışının, çalışanların serbest çalışma ortamındaki performanslarını olumsuz düzeyde etkilediği görülmüştür. —Laissez faire liderlik davranışı olarak da bilinen serbest bırakıcı liderlik davranışında lider, sorumluluk üstlenmekten kaçınmakta, örgüte dair konularla ilgilenmemekte ve liderlik davranışı göstermemektedir. Daha önce yapılan bir araştırma, serbest bırakıcı (stratejik) liderlik tarzının, örgüt çalışanlarının iş performansını ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Rowold ve Schlotz, 2009: 45). Gerçekleştirilen bu araştırmada da elde edilen sonuç, daha önceki araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde bir diğer ilgi çekici durum ise otoriter liderlik davranış tarzı ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna erişilmiştir. Dolayısıyla otoriter liderlik davranış tarzı arttıkça iş performansı da artış göstermektedir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını net çizgilerle belirleyen otoriter liderlik davranışına sahip liderler, astlarından sadece verilen sorumluluğu yerine getirmelerini ve kurallara uymalarını istemektedirler ve karar alma süreçlerinde çalışanların fikrini almamaktadırlar. Daha önce yapılan bir araştırmada ise otoriter

liderlik davranışına sahip liderlerin, çalışanların performansına olumsuz etkide bulunduğu görüşü ortaya konmuştur (Çoroğlu, 2003: 27). Ancak gerçekleştirilen bu çalışmada ise otoriter liderlik davranış tarzına sahip yöneticilerin, çalışanların performansına olumlu etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla çalışanların iş performansının, kurumlardaki yöneticilerin liderlik tarzı davranışından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş performanslarının yaklaşık %20'lik kısmının yöneticilerin liderlik tarzı davranışı ile ilgili olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarından hareketle, araştırmacılara ve kurumlara öneri olarak; kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilere, liderlik özelliklerini ortaya çıkaracak ve etkili bir liderin sahip olması gereken liderlik davranış tarzları hakkında seminerler ve eğitimler verilmesi önerilmektedir. Bu sayede yöneticiler sahip oldukları liderlik davranış tarzlarının olumlu ve olumsuz yönlerini görerek bilinçli ve etkili bir lider olma yolunda pratik bilgiler kazanacaktır. Etkili liderlik üzerine aldıkları eğitimler sayesinde yöneticiler, kendinden emin, çalışanlarına yaklaşımıyla yönlendirici ve motive edici davranışlar sergileyecektir. Yöneticilerin sahip olduğu olumlu yönde davranış tarzları çalışan performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticilerin etkili bir lider olarak sahip olduğu liderlik davranış tarzı sadece çalışan performansını olumlu yönde etkilemekle kalmayıp görev yaptıkları kurum ve kuruluşların da başarısını ve üretim verimliliğini de olumlu düzeyde etkileyecektir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. Ve Karaköse T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). Eğitim Ve Bilim, 164(37), 159-175.
- Ağar, S. (2006). Kamu Kurumları (Hizmet Yerinden Yönetim Kuruluşları) Teorisi. Türkiye Barolar Birliği Dergisi,(65), 277-310.
- Akal, Zühal. 2005, İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, Ankara: Bizim Büro Basım Evi.
- Akar, A.(2006). İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı (Ankara İl Örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akat, İter Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, 3. Baskı, İzmir, 1999.
- Akbaba, A. Ve E. Erenler, (2008). —Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri Ve İşletme Performansı İlişkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı: 1, S. 21- 36.
- Akçakaya, M. (2016), Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü Ve Geleceği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8), 275-295.
- Akel, S. Ve Akarsu, G. (2001), İşletme Yönetiminde Liderin Fonksiyonları Ve Etkinliği, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Akın, Adnan, 2002, —İşletmelerde İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.
- Akşit, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler
- Akyüz, B.; Eren, M.Ş. (2013), —Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 8(2), Ss. 191-205.
- Altay, S. (2017). Post-Fordizm Ve Kamu Yönetimine Yansımaları.

- Anwar, H. (2013), —Impact Of Paternalistic Leadership On Employees Outcome A Study On The Banking Sector Of Pakistan, *Iosr Journal Of Business And Management*, 7(6), Ss. 109- 115.
- Ardanç, Bülent. —Modern Yönetim İlkeleri: Karar Verme, Modern Yönetim Semineri, Ders Notları, Türk – İş Yay No: 144, 1982.
- Aryee, S., Chen, Z.X., 2006, —Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Reserch*, 59 (7).
- Avcı, U. Ve C. Topaloğlu (2009). —Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 16, 1-20.
- Avery, Richard D. Ve Kevin R. Murphy. (1998) —Performance Evaluation İn Work Settings. *Annual Review Of Psychology*, 49/141-168.
- Aydoğdu, S. (2013), An Empirical Study Of The Relationship Between Leadership Styles And Organizational Commitment: The Mediating Role Of Empowerment, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010), Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Aytürk, Nihat. (1999), *Başarılı Yönetim Ve Yöneticilik Teknikleri*, 3. Baskı, Yargı Basımevi, Ankara.
- Bakan, İ Ve İ.F Doğan (2013). *Liderlik Güncel Konular Ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet, 2002, *Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bass, B. M. (1990), —From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), ss. 19-31.
- Bennett, T.M. (2009), —A Study Of The Management Leadership Style Preferred By İt Subordinates, *Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 13(2), Ss. 1-25.
- Biçer, Gülkibar, Düztepe, Şerafettin, 2003, —Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı 2
- Bingöl, Dursun. 1997, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 3. Baskı.
- Blau, Peter M. Ve Scott, W. Richard (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler Publishing Company, San Francisco.

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection In Organizations* (Pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance, *Personnel Selection In Organizations*, Derl. Schmitt, N. Ve Borman, W.C., San Francisco, Ca: Jossey- Bass, Ss. 39-53, 71-98.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Research. *Human Performance*, 10, 99- 109.
- Bresser, Rudi K.F. Ve Millonig, Klemens (2003). —Institutional Capital: Competitive Advantage In Light Of The New Institutionalism In Organization Theory, *Schmalenbach Business Review*, 55 (3), S. 220-241.
- Burns, J. M., Sorenson, G. J., & Goethals, G. R. (2004). *Encyclopedia Of Leadership*. Sage Publications, Inc.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Campbell, J. P. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology. In M. D. Dunnette And L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (Pp. 687-732). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Zekâ.
- Can, Halil. *Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi*, 3. Baskı, Ankara, 1994
- Massie, Joseph, L. *İşletme Yönetimi*, Çev: Şan Öz Alp, Eskişehir, 1983.
- Chackerian, R., & Mavima, P. (2001). Comprehensive Administrative Reform Implementation: Moving Beyond Single Issue Implementation Research. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 11(3), 353-378.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., 2000, —Exploring Work Unit Context And Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective, *Journal Organizational Behavior*, Vol. 21
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çerçi, Soner. 2013, *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*, Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çiçek, M. (2011), —Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı Ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), Ss. 59-71.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çoroğlu, C. (2003). İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Daft, R.L. (2000), Management. 5th Edition, U.S.A.: The Dryden Press.
- Daft, R.L.; Marcic, D. (2009), Understanding Management, (6.Baskı), South-Western Cengage Learning, Abd.
- Daft, Richard L. (2010). Management, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
- Deliorman, R. B., & Kandemir, A. Ü. (2009). Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları Ve Etik.
- Demir, C., M.K.Yılmaz Ve A. Çevirgen (2010). —Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Cilt 1, 129-152.
- Derya, S. (2010). Liderlik Tarzları Ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki: Antalya İli 5 Yıldızlı Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dessler, G. (1986), Organization Theory: Integrating Structure And Behavior, (2.Baskı), New Jersey: By Prentice-Hill, Inc.
- Dicle, Ülkü. 1982, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulamaları, Ankara: Odtü İdari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dikmen, B. (2012), Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dillard, J.F, Rigsby, J.T. And Goodman, C. (2004). “The Making And Remaking Of Organization Context: Duality And The Institutionalization Process.” Accounting, Auditing & Accountability Journal 17 (4): 506-542.
- Doğan, S.,(2007) Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul. Doğan, S., (2001) Vizyona Dayalı Liderlik, Seçil Ofset, İstanbul.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama . Yalova Sosyal Bilimler Dergisi , 6 (12) , 324-348 .
- Draft, Richard L. (1994), Management, 3th Edition, The Drydan Press, Orlando.

- Drucker, Peter F. —Üst Düzey Yönetici Ve Yönetim Kurulu, Çev: Şan Öz Alp, Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. 1, S. 1, Ocak 1983.
- Dubrin, A. J. (2011), Essentials Of Management, (9.Baskı), South- Western Cengage Learning, Abd.
- Duncan W. Jack, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.
- Eddie, W.L., 2006, —Job Performance Evaluation for Constraction Companies: An Analytic Network Process Approach, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 132.
- Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Genişletilmiş 6.Baskı, Alfa Kitabevi, Bursa, 1999.
- Eraslan, Levent (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1), 1-32.
- Ercan, İ. & Kan, İ. (2004), Ölçeklerde Güvenirlik Ve Geçerlik, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30-3, 211-216.
- Erdogan İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1991.
- Erdogan, B. (1997). Örgütsel Güç Ve Politika. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi. 8(26), 21- 31.
- Erdogan, İlhan. 1997, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren Gümüştekin, G., Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi. Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14/1, 281.
- Eren, E. (2019), Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), (13.Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008), Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, (11. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. 8.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Eriçok, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Yönetimsel Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Nevşehir İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

- Esmer, Y. & Dayı, F. (2017). Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 4 (2) , 112-124 . Doi: 10.30798/Makuiibf.332570.
- Flamholtz, Eric G.& Akşehirli Zeynep. —Organizational Success And Failure: An Empirical Test Of A Holistic Model, European Management Journal. Vol. 18, No.5, October 2000.
- Gelmez, M., Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stilllerinin Ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22(1): 51-72.
- George, B. (2003), Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value, John Wiley & Sons.
- Giddens, A. 1984. The Constitution Of Society, Cambridge, Uk:Polity Press.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit And Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal Of Vocational Behavior, 55(2), 254-275.
- Gökçe, Z. (2005), Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Graen, G., 1972, —Dysfunctional Leadership Styls, Organizational Behavior And Human Performance, Vol. 7.
- Greenleaf, R.K.. (1977). Servant Leadership — A Journey İnto The Nature Of Legitimate Power And Greatness, Paulist Press.
- Griffin, Ricy W. Management, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- Gurbetoğlu, A. (2018). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Erişim Adresi:* <http://agurbetoglu.com/Files/2%20ARA%C5%9ETIRMA>, 20. (Erişim tarihi: 10.10.2021)
- Gül, H. Ve Alacalar, A. (2014), —Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları Ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5), Ss. 540-550.
- Gülşen, C. Ve Gökyer, N. (2011). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). Liderlik. Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Hamarat, M. (2010). Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar Arası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.
- Helleriegel Don, Susan E. Jackson, John W. Slowm Jr. Management, Eighth Edition, South Western College Publishing, 1999, S. 8.

- Hitt, Michael A., R. Dennis Middlemist And Robert L. Mathis. Management Concept And Effective Practice, Third Edition, West Publishing Company, New York, 1989.
- Hooper, D., Coughlen, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). Management Theory, Research And Practice. Ankara: Nobel Printing Distribution.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration: Theory, Research, And Practice (Ninth Edition). Mcgraw-Hill.
- Hughes, J. (2005). The Role Of Teacher Knowledge And Learning Experiences İn Forming Technology-Integrated Pedagogy. *Journal Of Technology And Teacher Education*, 13(2), 277-302. Norfolk, Va: Society For Information Technology & Teacher Education.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Jaussi, K. S., Randel, A. E., & Dionne, S. D. (2007). I Am, I Think I Can, And I Do: The Role Of Personal Identity, Self-Efficacy, And Cross-Application Of Experiences İn Creativity At Work. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 247-258.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects Of Leadership Style, Anonymity, And Rewards On Creativity-Relevant Processes And Outcomes İn An Electronic Meeting System Context. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 499-524.
- Karakuş, M. Ve Töremen E (2006). Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 175-189.
- Kavuncubaşı, Şahin. Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma.
- Keçecioglu, T.(2003), Lider Ve Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, Yay.No:19, Liderlik Dizisi:12, İstanbul.
- Keskin, F., & Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1).
- Kessler, E. H. (2013). Encyclopedia Of Management Theory. Sage Publications.

- Kestane, D. (2002). Kamu Kesiminde İdari Kuruluşların Genel Görünümü Ve İdari Yapıda Yeni Organizasyonlar Olarak Bağımsız İdari Otoriteler (Üst Kurullar). *Maliye Dergisi*, 139, 27-50.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*. (9. Bs.). İstanbul: Beta Yayınları. Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçer, Burak (2005). İçsel Bir Yönetim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İmkb'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı Ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Abd, İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. Ve Kumar, A. (1993). Markor: A Measure Of Market Orientation. *Journal Of Marketing Research*, 30(4), 467- 477.
- Korkmaz, O. (2017), —Otantik Liderlik Ve Örgütsel Güven, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 58, Ss. 437-454.
- Korumaz, M. Ve Kocabaş Ş. (2014). Farklı Kariyer Evresindeki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticisinin Yeterlikleri. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 28, 495-512.
- Köksal, O. (2011). —Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, Cilt 8, 101-122.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership İn The 21st Century. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kurtuluş, K., & Okumuş, A. (2006). Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 17(53), 3-17.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 85-116.
- Lewis, Pamela, S. Stephan H. Goodman And Patricia M. Fandt. *Management Challenges İn The 21 St Century*, West Publishing Company, New York, 1994.
- Luthans, F. (2008), *Organizational Behaviour*, Mcgraw Hill, U.S.A.
- MacCallum, R., Browne, M.W. & Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods Copyright*, 1(2), 130-149.
- Marsh, H.W. & Hau, K.T. (1996). Assessing goodness of fit. *The Journal of Experimental Education*, 64(4), 364-390.

- Marshall, Gordon (2005). *Sosyoloji Sözlüğü*, (Çev.Osman Akınbay, Derya Kömürçü), İkinci Baskı, Bilim Ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Mccuddy, M.K.; Cavin, M.C. (2008), —Fundamental Moral Orientations, Servant Leadership, And Leadership Effectiveness: An Empirical Test, *Review Of Business Research*, 8(4), Ss. 107-117.
- Mcgregor, D. (1957). —The Human Side Of Enterprise, *Management Review*, 46(11), 166-171.
- Metek, Y.A.; Serin, H. (2015), —Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), Ss. 147-159.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature Of Managerial Work*. Uk, Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1990) *The Manager's Job: Folklore And Fact*, Uk, Harvard Business Review.
- Mirmir, M. (2008). *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı Ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gyte, Kocaeli.
- Mınamı, Takao, Cashman, James, 1973, —Leadership Behaviors As Gues To Performance Evaluation, *Academy Of Management Journal*, Vol. 16.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J. And Kell H.J. (2012). Job Performance. In I. B. Weiner (Ed.). *Handbook Of Psychology*, (Pp. 82-103). New Jersey: John Wiley And Sons.
- Motowidlo, S. J., And 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.
- Northcraft, G. (1994), *Organizational Behaviour*, The Dryden Press, Orlando.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory And Practice (7th Edition)*. Sage Publications, Inc.
- Ören, S. Armağan (2006). *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Örücü, Edip, Köseoğlu, Mehmet Ali, 2003, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özdemir, H. Ö. (2017), *Yöneticilerin Otantik Liderlik Tarzlarının Çalışanların Sanal Kaytarma Ve Sinizm Davranışları Üzerine Etkileri*, (Yayınlanmamış

- Doktora Tezi), Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Nevşehir.
- Özdevecioğlu, M., Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Kmu İibf Dergisi* Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009, S.53-82.
- Özler, N. D. (2013). Yönetim Ve Organizasyon. Anadolu Üniversitesi.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A. L., Ve Brännback, M. (2015). Understanding And Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal Of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Ribiere, V.M. (2001), Assessing Knowledge Management Initiative Success As A Function Of Organizational Culture, Yayınlanmamış Doktora Tezi The School Of Engineering And Applied Science Of The George Washington University.
- Richard M. Hodgetts: 1998, Yönetim, Çev, Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayın, S.537, Ss. 84.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th Edition). Pearson.
- Robbins, S.P. (2002), *Organizational Behaviour*. 10th Edition, U.S.A.: Prentice Hall.
- Robinson, V. M., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). School Leadership And Student Outcomes: Identifying What Works And Why (Vol. 41, Pp. 1-27). Winmalee: Australian Council For Educational Leaders.
- Rowold, J.; Schlotz, W. (2009), —Transformational And Transactional Leadership And Followers Chronic Stress, *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 9(2), Ss. 35-48.
- Rüzgar, N.; M. Kurt (2013) —Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 4, Ss. 39.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*. 8(2), 23-74.
- Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sekaran. U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. 2nd Ed. New York: John Wiley And Sons. Inc.
- Sencer, Muzaffer Ve Y. Sencer. *Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim*. Ankara: Todaic, 1978.
- Seyyar A., Öz C., (2007). İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük. Değişim Yayınları, İstanbul.

- Soncu, A. G. (2005). Max Weber'in Liderlik Tipolojisi Çerçevesinde Halkla İlişkilerde Liderlik: Bülent Ecevit. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory. S. Sonnentag, Psychological Management Of Individual Performance. Germany: John Wiley Ve Sons, Ltd.4-25.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulama. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-73.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Şimşek, H. (2005), Örgütler, Yönetim Ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış, Kktc Milli Eğitim Ve Bakanlığı Semineri.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Şişman, M. (2010). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Tabak, Akif. (2001), —Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958, Mart-Nisan). How To Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973, Mayıs-Haziran). How To Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları1. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Taşdan, N. Ve H. Gül (2013). Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Kaymakamlık. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Temel, E. (2016), Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tengilimoğlu, D. (2005), —Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), Ss. 1-16.
- Topaloğlu, C. Ve T. Dalgın (2013). —Algılanan Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 277-301.

- Topçu, E. (1999). —Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği Ydt, Gazi Üniversitesi, Sbe, Ankara.
- Tortop, Nuri. 1994, Personel Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınları, 5. Baskı.
- Tutar, B. (2008). Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Abd, Afyon.
- Tutar, Hasan. Mehmet Altınöz. 2010, —Örgütsel İklimin İşgören Performansına Etkisi: Ostim İmalata Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, S. 65, C.2, Ss. 196–218.
- Tutu, A., Constantin, T. (2012). Understanding Job Performance Through Persistence And Job Competency. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 33 (2012) 612-616.
- Türkarlan, U. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilişim Teknolojileri Alanındaki Yeterlik Standartları. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türkarlan, U. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Bilişim Teknolojileri Alanındaki Yeterlik Standartları. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tütüncü, Ö. Ve Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Turhan Kitabevi. Ankara.
- Uyargil, C, 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul. Ünal Mesud, 21.yy'da Değişim, Yönetim Ve Liderlik, Beta, İstanbul 2012.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects Of Task Performance And Contextual Performance On Systemic Rewards. *Journal Of Applied Psychology*, 85(4), 526.
- Vinod, S.; Sudhakar, B. (2011), —Servant Leadership: A Unique Art Of Leadership!, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(11), Ss. 456- 467.
- Walker, J.W., 1992, —Human Resource Strategy, *Human Resource Planning*, New York, Vol. 19.
- Wayne, S.J., Ferris, G.R., 1990, —Influence Tactics, Affect And Exchange Quality In Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment And Field Study, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 75.
- Yaşbay, H. (2011), Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yatkin, A. (2007). —Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Liderlikte Kalite, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi,

Cilt: 9, Sayı: 1, S. 1303-2860, Web: <http://www.İsgucdergi.Org/?P=Article&İd=273&Cilt=9&Sayı=1&Yil=20>, Erişim Tarihi: 10.10.2021

- Yavuz, E. & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma . Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, (2).
- Yener, Hüseyin. 2007, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi Ve Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Raising The Quality İn Qualitative Research. Elementary Education Online, 9(1).
- Yıldız, K. & Ertürk, R. (2019). Yönetici Ve Lider Kavramlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Metafor Çalışması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 19 (4) , 1190-1216.
- Yıldız, O. & Dağdeviren, M. Ve Çetinyokuş, T. (2008), İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., Cilt: 23, No: 1, Ss. 239-248.
- Yılmaz, Y. & Ekici, D. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1) , 31-58.
- Yılmaz, İ. (2008), Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri Ve İletişim Beceri Düzeyleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yörük, D.; Dündar, S.; Topçu, B. (2011), —Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler, Ege Akademik Bakış Dergisi, 1, Ss. 103-109.
- Yukl, G. (2010), Leadership İn Organizations. (7. Baskı), Pearson Prentice Hall, New Jersey. Yukl, G. (2013). Leadership İn Organizations (8th Edition). Pearson.
- Yukl, Ga (2002) Örgütlerde Liderlik. 5. Baskı, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, Gary (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses İn Transformational And Charismatic Leadership Theories. Leadership Quarterly, 10(2), 285–305.
- Zel, U. (2001). Kişilik Ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zorlu, K. & Tetik, F. (2018). Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi . Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (39) , 297-307.

Kamu Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının İş Performansına Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Uygulama

Merve Uğur
Doç. Dr. Esra Çıkmaz

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-396-4

9 789754 473964