

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**GIDA SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Şükrü DAĞ

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**GIDA SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Şükrü DAĞ

Öğrenci No:

130744264

Danışman:

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Gıda Sektöründe Dönüşümcü Liderin Çalışan Performansına Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldığı her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 06.06.2017

 Şükrü DAĞ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

06 / 06 / 2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130744264 numaralı **Şükrü DAĞ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**GIDA SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.05.2017 tarih ve 2017/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ekrem ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şahin GÖK
(Gebze Teknik Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Şükrü DAĞ
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Çalışan Performansı

ÖZ

GIDA SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Dönüşümcü liderin personellerin ihtiyaçlarını, maneviyatlarını ve değeri üzerinde etki sahibi olan liderdir. Dönüşümcü liderin değişimi ve inovasyonu özümseyerek kurumlarını yüksek performansla çalışmaya sevk etmektedir. Dönüşümcü lider personellerini, kendilerine itimat ve kabiliyetlerini işe yansıtma adını gerekli güdüyü tahsis etmeleri sayesinde hem kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi hem de performansın yükselmesi beklenen bir sonuçtur.

Bu çalışmanın temel amacı dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin özelliklerinin açıklanması, çalışan performansı ve çalışan performansına etki eden unsurların incelenmesinin yanında gıda sektöründe dönüşümcü liderin çalışan performansına etkisinin ortaya koyulmasıdır. Veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma birbirini etkileyebilecek iki farklı durum arasındaki ilişkilerin çeşitli değişkenler açısından incelendiği ilişkisel bir tarama modelidir. Sonuç olarak sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, faktör, Korelasyon ve regresyon analizleri ile gösterilmiştir. Araştırmanın önemli sonuçları içerisinde dönüşümcü liderlik çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde kısmen etkilediği yer almaktadır.

Full Name : Şükrü DAĞ
Supervisor : Assoc. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2017
Major : Management Organization
Key Words :Leadership, Transformational Leadership, Employee performance

ABSTRACT

EFFECTIVENESS OF THE RUNNING PERFORMANCE OF THE TRANSFORMER IN THE FOOD INDUSTRY

The transformation leader is the leader who has an influence on the needs, Spiritualities and values of the staff. Transformational leader guides the institutions to work with high performance by assimilating change and innovation. Transformational leaders are expected to achieve both organizational goals and performance by allocating the necessary motivation in order to reflect their trust and ability to work.

The main aim of this study is to explain the characteristics of leadership and transformation leader leadership, to examine employee performance and factors affecting employee performance, as well as to determine the impact of the transformation leader in employee performance on employee performance. Survey method was used as data collection method. This research is a relational screening model in which relations between two different situations that may interfere with each other are examined in terms of various variables. In conclusion, descriptive statistics of continuous variables are shown by mean, Standard deviation, factor, correlation and regression. Among the important results of the survey is that the transformational leadership is partly influenced directly and positively on employee performance.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

1.1.Liderlik Kavramı	4
1.2.Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi	5
1.3.Liderlikle Yöneticilik Arasındaki Farklar	6
1.4.Liderin Destek Unsurları.....	7
1.4.1.Zorlayıcı Destek Unsurları	8
1.4.2.Yasal Destek Unsurları.....	8
1.4.3.Ödüllendirme Destek Unsurları.....	8
1.4.4.Karizmatik Destek Unsurları	9
1.4.5.Uzmanlık Destek Unsurları	9
1.5.Dönüşümcü Liderlik.....	10
1.6.Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	14
1.7.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	19
1.7.1.İdealize Edilmiş Etki	19
1.7.2.Entelektüel Uyarım.....	20
1.7.3.İlham Verici	20
1.7.4.Bireyselleştirilmiş İlgi	21
1.7.5.Vizyon Belirleme.....	21
1.7.6. Etik Değer.....	23
1.7.7. Yenilikçilik	23
1.7.8. Motivasyon	24
1.7.9 İş Birliği.....	24

1.8. Kişisel Gelişme Destek	25
1.8.1. Koçluk	26
1.9. Türkiye de dönüşümcü lider üzerine yapılan çalışmalar ve sonuçları	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı	29
2.2. Çalışan Performansı	31
2.3. İşletme Performansı	32
2.4. Çalışan Performansına Etki Eden Unsurlar.....	32
2.4.1. Ekonomik Unsurlar	34
2.4.2. Psikolojik ve Sosyal Unsurlar	35
2.4.3. Kurumsal ve İdari Unsurlar	37
2.5. Çalışan Performans Değerlendirmesi.....	40
2.6. Türkiye de performans üzerine yapılan çalışmalar ve sonuçları.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GIDA SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	42
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	42
3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Varsayımları	43
3.4. Güvenirlilik Analizi.....	44
3.5. Faktör Analizi.....	45
3.6. Korelasyon ve Regresyon Analizi.....	48
SONUÇ	54
KAYNAKÇA	58
EKLER	65
Ek 1. Anket Formu	65

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri	16
Tablo 2. Çalışan Performansına Etki Eden Unsurlar	33
Tablo 3. Unvan Cinsiyet ve Eğitim Durumu	44
Tablo 4. Faktör Analizi	46
Tablo 5. Anova	48
Tablo 6. Alt Ölçekler Arası İlişkiler Korelasyon Analizi	49
Tablo 7. Regresyon Analizi	50



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi	5
Şekil 2. Liderin Destek Unsurları	7
Şekil 3. Dönüşümcü Lider	11
Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Döngüsü	18



GİRİŞ

-Çalışmanın Amacı: Liderlik düşünceleri, faaliyetleri ve yönelimleri etkileme, Oryantasyon ve idare etme disiplini. Önderlik, oldukça şiddetli bir etkisi olan bir unsurdur. Bu bağlamda çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin özelliklerinin açıklanması, çalışan performansı ve çalışan performansına etki eden unsurların incelenmesinin yanında gıda sektöründe dönüşümcü liderin çalışan performansına etkisinin ortaya koyulmasıdır.

-Çalışmanın Önemi: Lider bir insan topluluğunu ya da kurumdaki bireyleri bir hedef paraleline sevk etme gücü olan birey olup önderlikse tanımlanmış takım ve kurumsal hedefleri hayat geçirmek üzere bireyleri harekete geçirme sürecini içerdiği söylene bilinir. Dönüşümcü lider personellerin ihtiyaçlarını, maneviyatlarını ve değeri üzerinde etki sahibi olan liderdir. Dönüşümcü lider değişimi ve inovasyonu özümseyerek kurumlarını yüksek performansla çalışmaya sevk etmektedir. Dönüşümcü lider bir sağgörüsünün olması ve sağgörüsünü personellere de benimsetmesi oldukça önemlidir. Bu doğrultuda liderler personellerini enerjik, aktif ve ileriye dönük muvaffakiyet sürecinde yol alabilmeleri adına aydın etki ve kişiselleştirilmiş ilgiyi kurarak performanslarını doğrudan etkileme güçlerine sahiptirler. Özünde kişisel performansı ortaya koyacak iki temel unsur ifade edile bilinir. Bu unsurlar yetenek ve Motivasyondur. Personel göreve motive şekilde gittiği durumda, görevini arzuyla, hevesle gerçekleştireceği ve bu duruma liderin doğrudan etkisi aşikardır. Dönüşümcü lider, personellerin hakkaniyet, doğruluk ve benzeri unsurları benimsetme yönünde etkileri oldukça güçlüdür. Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etkisi yani Karizmanın önem arz etmesinin sebebi, personellerin derin duygularına hitap edebilme gücüdür. Bu doğrultuda idealize edilmiş etki personellerin önderlerine hürmet ve tutku duygusunu Beslemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin ilham verici etkisi, önderin oluşturulan bir ülküye erişmek adına personellerine bu Vizyon doğrultusunda faaliyette bulunmalarına adına çaba sarf etmelerini sağlamayı içermekte olup liderin bunu sağlayabilmesi adına kendisini karşıdakinin yerine koyarak karşıdakinin duygularını, arzularını ve fikirlerini, algılayabilmesi ve içtimai ilişki kabiliyetini bünyesinde barındırmaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin ilham verici etkileri ile personelleri uyumlu çalışma ve hedefe

Konsantre olmaları daha da kolaylaşmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş etkisi, önderin tavır ve hareketleriyle personellerin kişisel ayrılıklarını kabul ettiğini göstermelidir. Personellerin bireysel eğitimlerine ağırlık vererek yol gösterici olmasını içermektedir. Personellere bu doğrultuda bireysel sorumluluklar yüklenmektedir. Lider bu tutumu ortaya koyar iken personellerinin kişisel olarak güçsüz ve güçlü yönlerini belirlemektedir. Kişisel ve kurumsal başarı doğrudan çalışanların performansı ile ilgili olup bu ancak Motivasyon ile mümkündür. Motivasyonu yetersiz olan bir personel başarı göstermesi ve üstün performans ortaya koyması mümkün değildir. Dönüşümcü lider personellerini, kendilerine itimat ve kabiliyetlerini işe yansıtma adına gerekli güdüyü tahsis etmeleri sayesinde hem kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi hem de performansın yükselmesi beklenen bir sonuçtur.

-Çalışma Planı: Çalışma üç ana başlık altında toplanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin özellikleri incelenmiş olup liderlik , liderlik ve Yöneticilik İlişkisi, liderlikle Yöneticilik Arasındaki Farklar, liderin Destek Unsurları, dönüşümcü Liderlik, dönüşümcü Liderliğin Özellikleri ve dönüşümcü Liderliğin Boyutları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışan performansı ve çalışan performansına etki eden unsurlar incelenmiş olup performans kavramı, çalışan performansı, işletme performansı ve çalışan performansına etki eden unsurlar ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırma modeli, yapılan analizler ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmış olup, ankette dokuz adet demografik soruyla beraber dönüşümcü lider için;10 adet idealleştirilmiş etki, 10 adet telkinle güdüleme, 10 adet bireysel destek, 14 adet çalışan Firma Performansına yönelik soru sorulmuştur. Bu araştırma birbirini etkileyebilecek iki farklı durum arasındaki ilişkilerin çeşitli değişkenler açısından incelendiği ilişkisel bir tarama modelidir. Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS 19.0 paket programında yapılmıştır. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler çeşitli ileri düzey analizler ile açıklanmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Araştırmada veriler, anket yöntemi ile ağırlıklı olarak İstanbul olmak üzere Türkiye genelinden elde edilmeye çalışılmıştır. Daha kapsamlı bir genelleme yapabilmek için araştırmanın daha büyük kitleler üzerinde ölçülmesi gerekmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

1.1.Liderlik Kavramı

Lider, kurumun hedeflerini iyi özümseyerek ve bu hedefler paralelinde ekip üyelerini etki altına alabilen ve harekete geçiren bireydir. Sahne ışıklarının altındadır. Davranışları örgüt de çalışanlar tarafından gözlemlenir ve örnek rol model durumundadır. Liderlik, kurumlarda personelleri belirlenmiş hedeflere sevk edilmesini sağlayabilen kişidir. Liderler, çevresindekileri harekete sevk etmek adına onların arasında bulunmalı ve çevresindekiler müşterek hedef ve müşterek kaderi paylaşma imkanı sağlamaları gerekmektedir (Acar, 2013: 6).

Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır. Liderlik, Başka bir ifadeyle bir kişinin başka kişiler üzerin de sahip olduğu etkileme gücünü veya genel olarak bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesini anlatmaktadır (Ay kanat, 2010: 6).

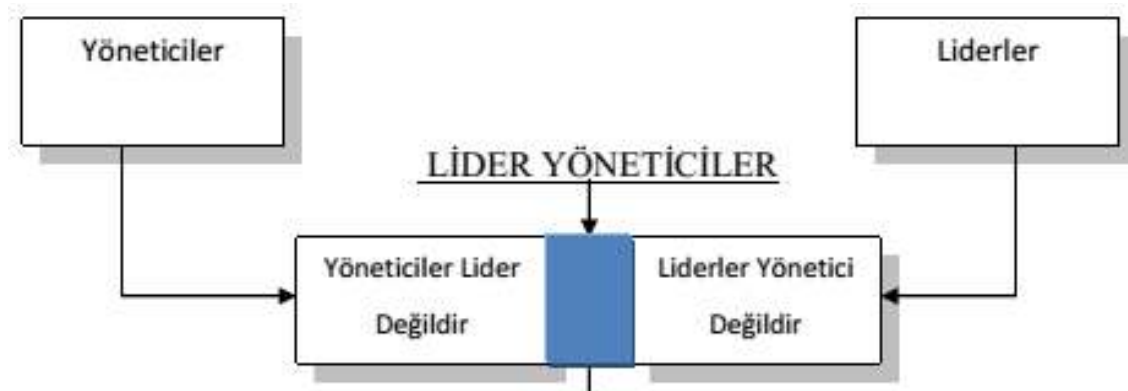
Liderlik düşünceleri, faaliyetleri ve yönelimleri etkileme, Oryantasyon ve idare etme disiplini. Lider, Toplumlari arkalarından sürükleyen, onların ufkunu açan, yenileyen ve proaktif bakış açısıyla sorunları en hızlı ve pratik olarak çözüme kavuşturan, topluluklar negatif değil, pozitif motive eden kimselerdir. Kendi düşüncelerinin, istek ve beklentilerini, iradesini yanında kişilerin güven ve saygısını kazanarak onlara kabul ettirebilen kişilerdir. Yapılan herhangi bir işte kişilerle beraber hareket edip, onları doğru hedefe yönlendirebilen, farklı fikir ve düşüncelere saygı duyan, arkasındaki ve yanındaki kitleleri sürükleyebilen ve onlara yeni ufuklar açabilen kişilerdir. Sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten toplulukları pozitif motive edebilen kimselerdir. Liderlik oldukça şiddetli bir etkisi olan bir unsurdur. Bu tanımlamalardan yola çıkarak lider “bir insan topluluğunu ya da kurumdaki bireyleri bir hedef paraleline sevk etme gücü olan birey olup

önderlikse tanımlanmış takım ve kurumsal hedefleri hayat geçirmek üzere bireyleri harekete geçirme sürecini içerdiği söylene bilinir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 35).

1.2.Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Liderlerin ve idarecilerin ağırlıklı olarak görüşleri bir birlerinden ayrılmaktadır. Liderlik çevresindekiler ile güçlü etkileşim sağlayan, çevresindekilerin beklentilerine değer veren uzun vadeli Vizyonu belirleyen ve bunları özümsetme kabiliyeti olan bireylere yüklenen bir niteliktir (Koçel, 2013: 6).

İdarecilikse çevresindekiler ile bireysel etkileşim sağlamayan, rutin sürece yön vermeye dayanan bir süreç olması sebebi ile ilgilenen kişidir. İdarecilerden farklı olarak liderler sergiledikleri davranış tarzlarıyla, çalışanların yaratıcılıklarını keşfederek destekler ve örgütsel iklime sağlarlar. Ayrıca, yaratıcı dinamik inovatif düşüncenin gelişimine önemli derecede etki ederler. Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir. Yaratıcı düşünceyi geliştirmek için, idarecilerin öncelikle bu düşünce tarzını benimsemeleri ve bu süreçte çalışanları teşvik edecek geliştirmeye yönelik örgüt iklimini düzenlemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde bir birey idareci olmadan lider olabilmekte, ancak idareci olan bir birey aynı zamanda lider olamamaktadır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 33). Şekilde hem lider hem de idareci özellikleri içeren en ideal durum şekil edilmiştir.



Şekil 1. Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Kaynak: Ceylan, A., Keskin, Ş. ve Eren, H., (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlik”, Yönetim Dergisi, 16(51), ss.32-42

Gerçek lider, istikbale ilişkin yorum yapabilen ve kurumların istikbalini de yorumlama kabiliyeti olan bireylerdir. Liderler bir bakıma öz kontrollerini sağlayabilen ve öz kontrollerini idame edebilen bireylerdir (Çetin, 2008: 5). Lidere neyi nasıl ve ne şekilde yapacağını her hangi birinin söylemesine gerek kalmadan o işi gerçekleştirecek vasıflar yüklenmiş olmalıdır. Çalışma hayatı iç içe geçmiş oldukça girift bir yapıyı içermesi, belirsizlik durumunda lidere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Yöneticiler ise, mevcut işleri rutin olarak sisteme bağlı hareket edip, var olan süreçleri yerine getirirler.

1.3.Liderlikle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlikle yöneticilik arasındaki farklar aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir Bunlar (Develi, 2010: 34);

- İdareci yalnızca idare ile meşgul olur iken, lider idare ederken inovatif süreçlerden yararlanırlar.
- İdareci bir başka kişinin ikamesi olabilir iken lider başlı başına orijinalliğini korur.
- İdareci mevcudu korumakla sorumlu iken, lider mevcudu korumanın yanında mevcudu iyileştirmeye odaklanır.
- İdareci işleyişle alakadar olur iken lider bireylere yoğunlaşır.
- İdareci personele baskı uygular ve kontrol etmeye odaklanır iken lider ise personellerine güven duygusu aşılarmaktadır.
- İdareci kısa süreli ve yakın vadeli plan yapar iken lider uzun vadeli planlar yapmaktadır.
- İdareci nasıl, hangi zaman üzerine durur iken lider ne, neden üzerinde durmaktadır.
- Yöneticinin gözü hep en alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ileriye doğrudur.

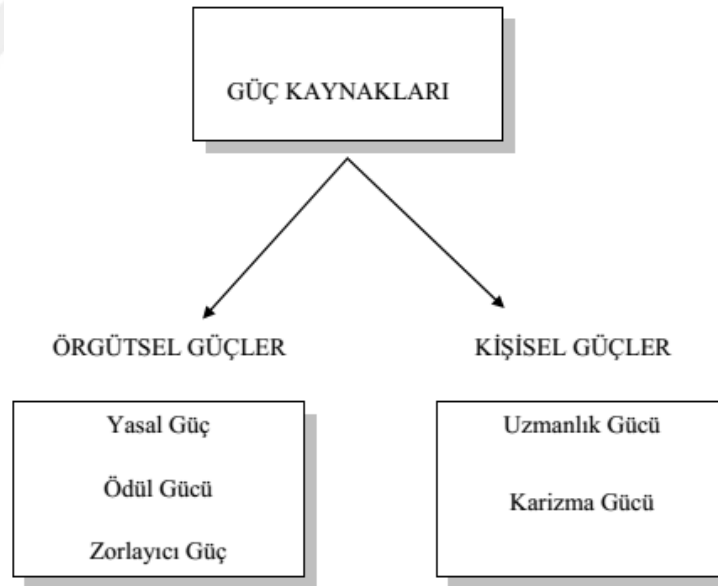
-İdareci bir başka idareciyi taklit eder iken lider yeni ve yeniliğin üzerine gider.

-İdareci görevi doğru yapmaya odaklanır iken lider, doğru işleri doğru anda gerçekleştirmeye odaklanır.

1.4.Liderin Destek Unsurları

Liderlik, temelde çevresindeki bireyleri etkileme olmasından hareketle bu durum doğrudan liderin güç kaynakları dayanmaktadır. Liderin destek unsurları ise aşağıda başlıklar altında özetlenmiştir. Bu destek unsurları (Güllü, 2009: 4);

- ✓ Zorlayıcı Destek Unsurları,
- ✓ Yasal Destek Unsurları,
- ✓ Ödüllendirme Destek Unsurları,
- ✓ Karizmatik Destek Unsurları,
- ✓ Uzmanlık Destek Unsurlarıdır.



Şekil 2. Liderin Destek Unsurları

Kaynak: Ay kanat, Z., (2010:122). “Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman

1.4.1.Zorlayıcı Destek Unsurları

Zorlayıcı destek unsuru, liderin verdiği kararlara yönelik personellerin gerekeni yapmaması halinde sürece el koyma ve cezalandırma kudretine dayanmaktadır. Temelde bu destek unsurunun içinde mecbur bırakma yer almamaktadır. Liderin talimatlarına aykırı davranmaları halinde uygun ceza sisteminin işletilmesi ve denetim kabiliyetini içermektedir. Zorlayıcı destek unsuru, bir bakıma personelin çekinme duygusuna da dayandırılabilir (Ay kanat, 2010: 6).

1.4.2.Yasal Destek Unsurları

Yasal destek unsuru, personellerin liderin tutumlarını etkileme yetkisini elinde bulundurduğunu kabul etmelerini içermektedir. Yasal destek unsuru temelde itaat ettirme hakkı veya gücünü içermektedir. Bu doğrultuda kurumdaki tepe yönetimdeki itaat ettirme hakkı veya gücü personellerce kabul ediliyor ise liderin personellere emir verme hakkı olduğunu göstermektedir. İtaat ettirme hakkı veya gücünün kullanılması içerisinde ödüllendirme ve cezalandırmayı bulundurmaktadır.

1.4.3.Ödüllendirme Destek Unsurları

Ödüllendirme destek unsuru, liderin kurum içerisinde personellere uygun şekilde performans göstermeye sev etmek için kullanılan destek unsurudur. Ödüllendirme farklı uygulamalar ile gerçekleştirile bilinmektedir. Bu ödüllendirmeler yükseltme, maaşın arttırılması, istenilen işe atama ve takdir etme birer destek unsurudur. Eğer lider personelleri ödüllendirme süreçlerini etkin gerçekleştire biliyor ise bu durum lider bir destek unsuru olarak geri dönecektir. Lider personelleri onur ve takdirle beraber, personelleri gayretlerinde kafi ve görevine bağlı olduğu yönünde somut bir şekilde ödüllendire bilmektedirler. Soyut bir şekilde ödüllendirme ise kişinin yaptığı işin farkına varıp, herkesin için de olumlu (takdir edici) geri bildirim vererek kişinin kendisini özel hissetmesini sağlar. Buda örgüt için de çalışan personelin Motivasyonunu artırarak işini daha iyi yapar hale getirmesidir. Bu durumun işletme verimliliğine önemli katkı sağlamaktadır. Ödül

ağırlıklı olarak personelin ortaya koyduğu performansına doğrultusunda belirlenmelidir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 35).

1.4.4.Karizmatik Destek Unsurları

Karizmatik destek unsuru, lideri personellerin zihninde çekici olarak bireysel nitelikleri, sevgi, hürmet ve itimat uyandırmayı içermektedir. Bu sevgi, hürmet ve itimat ve benzeri hisler ağırlıklı olarak liderin bireysel nitelikleri ve tutumlarını ifade etmektedir. Karizmatik destek unsuru personellerin oldukça beğendikleri Liderin karakter niteliklerini ifade etmektedir. Bu nitelikler liderin dış görünüşü, bireysel kabiliyetleri, şahsiyeti ve etik duruşudur. Bununla birlikte kavramı, yönetim ve işletme Literatürüne sokan ilk kişinin, bürokrasi modelinin kurucusu maxweber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Weber, bu unsurları; geleneksel, yasal ve karizmatik olmak üzere üç bölümde değerlendirmiştir. Dönüşümcü liderin en önemli destek unsurlarından biri olan ‘Karizma’ işletme ve çalışan personel açısından önemli bir faktördür (Ay kanat, 2010: 48).

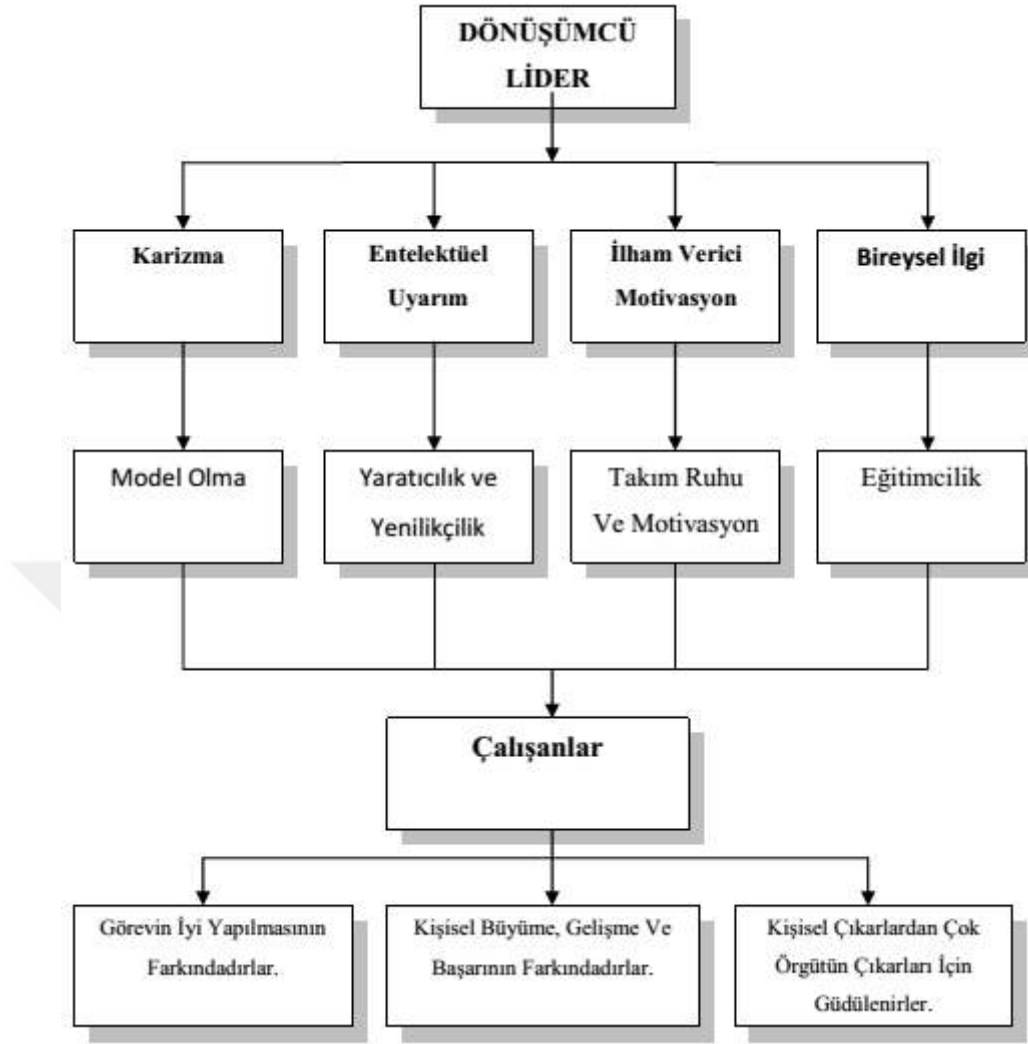
1.4.5.Uzmanlık Destek Unsurları

Uzmanlık destek unsuru liderin bünyesinde barındırdığı özel bilgi ve kabiliyetlerinden doğan kudrettir. Eğer lider personellerce bilgili ve deneyimli olarak algılanıyor ise lider personellere karşı etkili olabilmektedir. Tersini durum söz konusu olduğunda ise, çalışan personelin lidere olan güvensizliği artar ve Prestiji olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu destek unsuru birey bazında sağlanabilmektedir. Bu ve benzeri destek unsurları alınan eğitimler ile kurslarla, konferanslar ile ve kişinin şahsını aralıksız revize etmesi ile de sağlanabilir. Uzmanlık destek unsuru güven hissiyatı ile birlikte performansı da desteklemektedir. Güven hissiyatı ve performans kişilere aynı zamanda moral kaynağı da olmaktadır (Yıldırım, 2006: 7).

1.5.Dönüşümcü Liderlik

Değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak ekonomik ve sosyal değişime ayak uydurmalı ve aynı zamanda da hızla cevap vermeyi kıldmaktır. Bu hızlı değişim örgüt kültürünü beklenen koşullar da ayakta tutacak değişimci lidere (transformasyonel lidere) ihtiyaç vardır. Bu tarz lider, örgütteki insan kaynağını motive etmeli, üretkenliği ortaya çıkarmalı ve sürekli proaktif yaklaşım sergileyerek gelişim içinde olmalıdır. Ayrıca örgütteki işlerin başarısı için, yeni yollar arayışı içinde olup, uzun vadeli düşünerek gelecekle ilgili planlar yaparlar. (Ağca-Döven 2016:845) Enternasyonel bir yapı kazanan günümüzde liderlerin yaşadığı sorunlar ve mücadele etmesi gerek konular giderek artmaktadır. Klasik yani etkileşimsel liderlik günümüz koşullarında yeni bir liderlik yaklaşımı olan dönüşümcü (transformasyonel) lidere dönüşmektedir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 33).

Dönüşümcü liderin olgu olarak ele alınması 1976 yılında House, 1978 yılında ise Burns tarafından gerçekleştirilmiş olup transformasyonel lider olgusu sonrasında Bass ve House tarafından idare ve organizasyon çatısı alanına dahil edilmiştir. Burns dönüşümcü liderin çekici, güçlü ideale sahip, manevi güç ve güdülenmeye yönelik destekleyici bir süreçtir. Personellerin ihtiyaçlarını, maneviyatlarını ve değer üzerinde etki sahibi olan liderdir. Dönüşümcü liderler değişimi ve İnovasyonu özümseyerek kurumlarını yüksek performansla çalışmaya sevk etmektedir. Dönüşümcü liderin bir sağgörsünün olması ve sağgörsünü personellere de benimsetmesi oldukça önemlidir.



Şekil 3. Dönüşümcü Lider

Kaynak: Ay kanat, Z., (2010:128). “Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman

Dönüşümcü lider personellerin hakkaniyet, doğruluk ve benzeri unsurları benimsetme tutumu sergilemesi gerekmektedir. Dönüşümcü lider, başarılı şekilde dönüşümü özümsemek, sağgörü sağlamak ve yeniliğe açık olma özelliklerini de içermektedir. Dönüşümcü liderlik, personellere ülkü aşılayan, aşıladığı ülkeye destek olmaları adına personellere ilave görevler tahsis eden ve kurumsal kültürde yenilikler gerçekleştirerek personelleri mevcut çalışmalarından daha fazlasını gerçekleştirebileceklerine inandıran liderlik biçimidir. Farklı bir ifade ile dönüşümcü liderlik, çevresindekileri, beklenilenden daha fazlasını ortaya koymalarına ilişkin teşvik edilme sürecidir (Bolat ve Seymen, 2003: 64).

Dönüşümcü liderlik tarzı, idare ve organizasyon konularına uygulanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde parti önderleri oyları kendisine çekmek ve potansiyelini desteklemek adına uyguladığı stratejilerin benzerleri, çalışma yaşamında General Electric firmasından Jack Welch ve Chrysler firmasından da Lee Iacocca tarafından, kurumlarında yeniliği başlatma ve ileriye yönelik amaçlarını gerçekleştirme çalışmalarında etkin şekilde kullanılmışlardır (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Dönüşümcü liderlik, kurumların her düzeydeki performanslarında büyük farklılıklar meydana getirilmesi adına cesaretlendirmeyi içermektedir. İdareciler, araçların değişimine, çalışan çıkarı adına hizmetleri tatmin edici hale getirmeye odaklanması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, kurumsal ve insan kaynakları stratejilerinin yaygınlaşması yönünde çalışmaları gerekmektedir. Dönüşümcü lider, çevresindekileri kendi menfaatlerinden ziyade genelin menfaatini göz önüne alması yönünde ikna etmesi gerekmektedir. Dönüşümcü lider, beklenenden daha fazla Motivasyon sağlayan önderdir. Dönüşümcü liderler proaktif düşünür, iyi bir dinleyicidir ve insan ilişkilerine son derece önem verir. Sinerji yaratır. çevresindekilerin üstün kolektif ilgiye sahip olması yönünde çaba harcar ve çevresindekilerin sıra dışı amaçları gerçekleştirmelerine destek olur.

Dönüşümcü liderlik belli başlı karakteristik özellikleri de bünyesinde barındırmaktadır. Karizma, Misyon duygusu ve Vizyon sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven sağlamaktadır. Kişiler de güveni, adil olarak açıklık ilkesine dayanarak verdiği sözleri yerine getirirken başkalarının haklarını korunmasına riayet eder. İlham, güçlü iletişim beklentisi, gayret göstermeye odaklanmak adına sembol kullanımı, önemli amaçları basit şekilde açıklamayı içermektedir. Entelektüel uyarım, akıllılığı teşvik etmeyi, rasyonellik ve dikkatli sorun çözmeyi kapsamaktadır. Bireysel ilgi ise bireysel dikkat sağlamayı, her bir kurum personellerine kişisel davranmayı, koçluk ve tavsiyeleri kapsamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Dönüşümcü liderlik ve karizmatik önderlik arasındaki aynı alanda dönüşüm sağlaması yönünden benzerlikler de bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, koşullara bağlı olan bir güçlendirmeyi içermekte olup çevredekiler, vaatler, övgü ve ödüllerle motive edilmektedir. Dönüşümcü liderler, performans sağlamak adına çevresindekilerin Motivasyonuna bağlı değişkenleri de göz önünde

bulundurmaktadırlar. Bu davranış çevredekilerin işe yönelik tepkileri ile birlikte, değerleri, öz saygıları ve lidere güven düzeyleri üzerinde durulmasını gerektirmektedir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010:123).

Dönüşümcü liderler ağırlıklı olarak kurumların yapısal değişim süreçlerinde etkileri büyüktür. Kurumsal dönüşümü gerçekleştirecek bu değişim süreci gerçekleştirildiğinde dönüşümcü liderlerin de Misyonlarının bir bakıma sona ermektedir. Bu sayede dönüşümcü liderlerin tahsis ettikleri yeni sistemi, Vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik öndere devretmektedirler. Bunun sebebi bir sistemin işleyişinin tahsisi ve çalışmaların yürütülebilmesi adına işe ilişkin lidere gereksinim duyulmaktadır. Bu sebeple kurumların yaşama ve gelişme güçlerini korumalarını ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri adına liderlik olmazsa olmazlardandır. Bu doğrultuda bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri Baz alan evrimsel süreçler işe yönelik liderler ile köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise dönüşümcü liderlerle gerçekleştirilebilir. Buda kurum için gerekli olan liderlik tarzını kurumun içinde bulunduğu şartlar belirlemektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 214).

Kurumların kültürleriyle liderlik tarzları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik de bu ilişki söz konusudur. Kurum kültürü, önderleri doğrudan etkileyen bir unsurdur. Her lider değişik sıklıklarda dönüşümcü liderlik özellikleri ortaya koymaktadır. Fakat her bir lider bu liderlik tiplerinden bir tanesinin özelliklerini diğerlerine oranla daha çok göstermektedir. Liderler çevresindekileri daha fazla doyuma ulaştırıcı ve verimli davranışlara sevk etmektedir (Ergin ve Kozan, 2004: 3). Dönüşümcü liderler çevresindekilerin sorumluluk almalarını ve bağımsız kararlar vermeleri yönünde teşvik etmektedir. Bu sayede kurum personellerinin başarı ve iş doyum düzeyleri artmaktadır. Bunların birlikte dönüşümcü liderler; karizmatik kişilikleri, ilham verme nitelikleri, entelektüel birikimleri ve kurum personellerine karşı ortaya koydukları bireysel ilgi tutumları sayesinde çevresindekilerin kuruma olan bağlılığını da arttırmaktadırlar (Emery ve Barker, 2007: 82).

1.6.Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin başlıca nitelikleri içerisinde en göze çarpanı personellere yönelik etki güçleridir. Dönüşümcü lider bunun neticesinde personellerin üzerinde enerji, itimat ve sadakat elde etmektedir. Bu doğrultuda personeller Dönüşümcü lider beklediğinden de fazlasını gerçekleştirmek adına çaba sarf etmektedirler. Bir liderin temel görevi sonuç almaktır. En küçük firma veya topluluktan, en büyük kurum ve topluluklara kadar, insan topluluklarının yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi ancak önderin varlığıyla mümkün olmaktadır. Topluluğun başarısı da büyük ölçüde öndere bağlıdır (Tatlıoğlu ve Okyay, 2012: 1047).

Değişimin ve yeniliğin gerçekleştirilmesinde gerekli olan bir hareket tarzını niteleyen Dönüşümcü liderlik, liderin kendisinin ve çevresindekilerin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve şekillendirmesi ile mümkün olmaktadır (Erturgut ve Soyşekerci, 2010: 967). Dönüşümcü lider aynı zamanda değişim gereksinimini, fırsatları veya tehdide dönüşebilecek unsurları önceden belirleyerek, çevresindekileri ona göre harekete geçirme kabiliyetine de sahip olan bireylerdir. Diğer yandan çevresindekilerinin var olan kabiliyetlerini ortaya çıkartıp, onların öz güvenlerini destekleyerek onları motive etmektedirler (Aydoğmuş, 2011: 111). Dönüşümcü liderlerin bir diğer özelliği de çevresindekilerin inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilmeleridir (Koçel, 2001: 483). Çevre şartları sürekli değişmesi sebebi ile kurumlar gerekli dönüşümleri başarı ile gerçekleştirebilecek dönüşümcü liderlere daha çok gereksinim duymaktadırlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Dönüşümcü liderler, kurum dahilinde gerçekleştirilecek değişim ve yeniliklere öncülük etmekte ve bu süreci yönetmektedirler. Dönüşümcü liderler belirlemiş oldukları hedefleri çevresindekiler ile bütünleştirerek değişimin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Barutçu ve Akatay, 2000: 195).

Dönüşümcü lider, çevresindekilerin var olan eğilimlerini, gereksinimlerini, beklentilerini ve arzuları fark ederek çevresindekilerin isteklendirmek adına bu gereksinimleri kullanmakta ve çevresindekilerin bir an önce harekete geçmesini sağlamaktadır. Yani lider çevresindeki bireylerin gelecekte olmak istedikleri konumda olmaları yönünde onları heyecanlandırarak harekete geçirmektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Dönüşümcü liderlik için, önderin çevresindeki

bireylerin memnuniyetlerini ve performanslarını değer ve gereksinimlerini etkileyerek arttırmaya dönük bir personel yönetimin türü olduğu ifade edilebilir (Gül ve Şahin, 2011: 241).

Çevre şartlarının sürekli değiştiği günümüzde, kurumlar rekabet ile baş etmek adına ihtiyaç duyulan dönüşümleri etkin şekilde hayata geçirilmesi adına Dönüşümcü lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderin sahip olduğu Karizma, ilham verme, entelektüel uyarım, bireysel ilgi nitelikleri ile kurum personelleri ile güçlü bağ kurabilmektedirler. Yöneticilerin Dönüşümcü liderlik davranışları göstermelerinin yanı sıra kurum personelleri ile olan ilişkileri de büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler, yardıma ihtiyacı olan kurum personellerine yardım eden önderlerdir. Bununla birlikte kurum personellerinin inançlarını, normlarını, değer yargılarını onlar ile birlikte tanımaya çalışmaktadırlar. Kurum personellerine esin kaynağı olma çabaları ile kendi isteklerini çevresindekilerin isteği haline dönüştürerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın kurum personellerini etkilemektedirler (Tutar, vd., 2009: 4).

Her ne kadar kurum personelleri ile olan ilişkilerinde alçakgönüllü davranışlar dahi, uzmanlık alanları olan konularda yaptırım güçlerini etkin bir şekilde gerçekleştire bilmektedirler.

Dönüşümcü liderler için önem arz eden konu insan olup doğru insanlara daha çok önem vermektedirler. Tutarlı davranışlar ile kurum personellerinin güvenini kazanmaktadır (Karakaya, 2005: 86). Dönüşümcü liderler, yapıları gereği mevcutla yetinmeyen, her zaman yeni fikirler geliştirerek araştırmalar yapan, bunları çevresindekiler ile paylaşan, kurumdaki Vizyonun oluşturulmasından sorumlu bireylerdir (Cafoğlu, 1997: 138). Dönüşümcü liderler takipçilerini daha yüksek Motivasyona sahip çalıştırdıkları kuruma karşı daha ilgili, doyum sağlamış, kuruma sadakati yüksek davranışlar göstermeye yönlendirmektedir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 134). Aydoğmuş (2011: 262), kurum personellerinin bağlı oldukları idarecilere ilişkin Dönüşümcü liderlik algılarının, Dönüşümcü liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ifade etmekte olup iş tatmini de bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Özellikler	Dönüşümcü Lider
Zaman yönelimi	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Hedef ve değer birliği
İletişim	Çok yönelimli
Odaklanma	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	İzleyenler
Karar verme	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Vizyon ve değerler
Denetim	Özdenetim

Kaynak: Cömert, M., (2004). “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

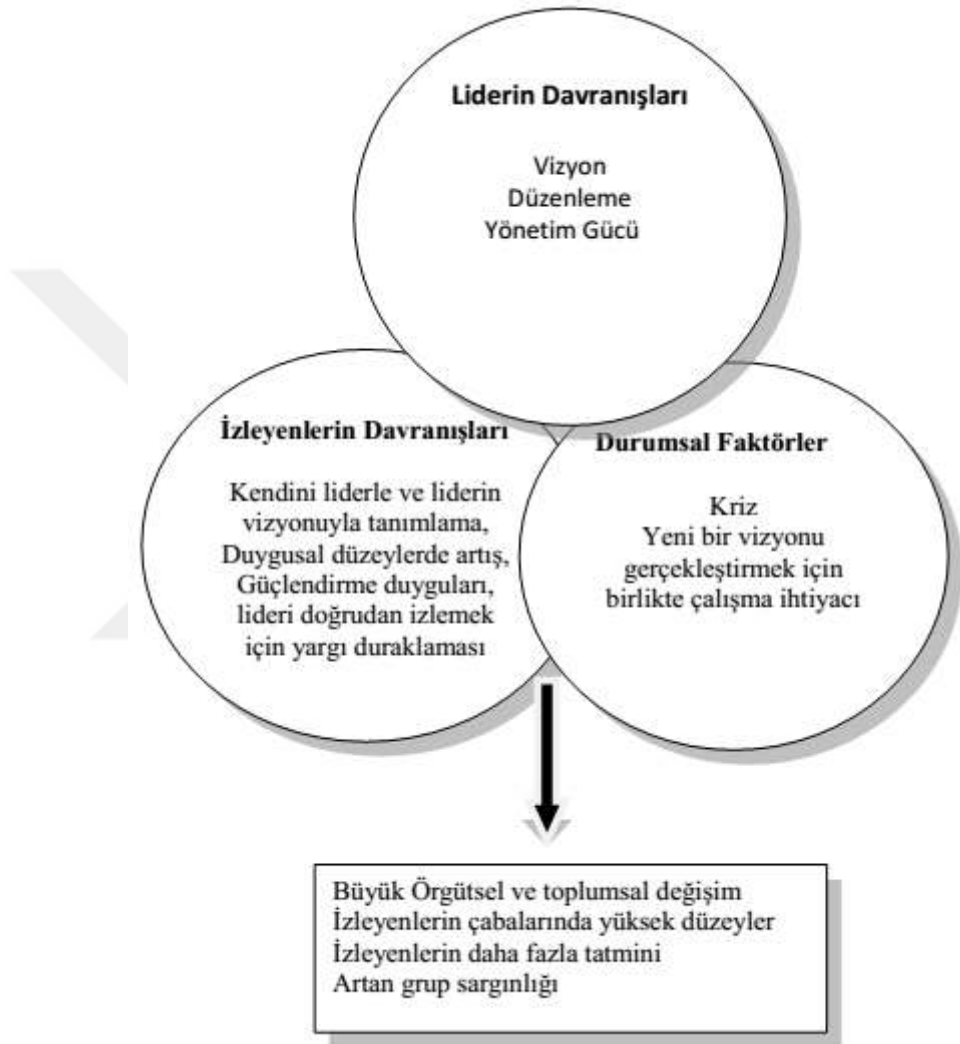
Yavuz (2009: 62), çalışanların Dönüşümcü liderlik ve kurumsal bağlılık davranışlarını yönelik tutumlarına ilişkin; Dönüşümcü liderlik davranışı ile kurum personellerinin örgütsel bağlılığı arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. karizmatik önderlikle yöneticiye sadakat arasında olumlu bir ilişki olduğunu, kurum personellerinin yöneticisine gösterdikleri sadakatin, karizmatik liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ifade etmektedirler. Liderler aynı

zamanda kurum personellerinin kurallara uyum, yüksek performans ve benzeri olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme ya da düşük performans ve benzeri olumsuz davranışları karşındaysa ceza verme yoluna gidebilir (Çetin, 2009: 4).

Dönüşümcü liderler, kurum personelleri ile arasında güçlü bir bağ oluşturmaktadırlar. Dönüşümcü liderler personellerini kurumun çıkarları doğrultusunda yönlendirmektedirler; kurum personellerini kurumun başarısı için daha çok çalışmak ve fedakarlık yapma yönünde etkilemektedirler. Bu konuda onlara rol model olarak, yol göstermekte, kuruma adanmalarını sağlamaktadırlar (Açıkalın, vd.2007: 5).

Dönüşümcü liderler, kurum personellerinin inançlarını, değerlerini ve gereksinimlerini iyi analiz eder ve tanırlar; bu sayede personellerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak personelleri motive ederler ve beklentilerin ötesinde performans gösterme konusunda teşvik etmektedirler. Kurum personellerine imkan ve yetenekleri ile uyumlu görevler vererek başarı duygusunu tatmalarını ve kendilerine daha çok güvenmelerini sağlamaktadırlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 2) Ayrıca, örgüt kültürünün değerler ve ilkeler doğrultusun da çalışanların birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlanmalarına neden olan varsayımlardan oluşmaktadır. Bu varsayımlar; örgütün Vizyonu, Misyonu, stratejileri ve politikaları gibi yönetim uygulamalarının oluşturulmasın da ve örgüt yapısının belirlenmesin de önemli rol oynar. Dönüşümcü liderlik bitmek bilmeyen bir enerji ve arzuyla dönüşümün peşinden gitmektedirler, girişimci özellikleri ön plana çıkmakta, yenilikçi, olaylara ve konulara farklı yönlerden bakarak farklı çıkarımlarda bulunabilmektedirler. Dönüşümcü liderler esnek çözümler üretip; zamanın ve rekabet ortamının gereklilikleri ile uyumlu olarak kurumun Misyon, Vizyon, değerler ve stratejik planlamasında gerekli olan değişiklikleri gerçekleştirmektedirler (Bozdoğan, 2010: 9). Dönüşümcü liderlik, bilhassa değişimin etki şekilde gerçekleştiği, bilim ve teknolojinin son derece hızlı gelişip, yayıldığı; rekabetin üst düzey yaşandığı, kurumların yerel ve küresel düzeyde başarılı olabilmeleri, sorunlar ile mücadele edip varlıklarını devam ettirebilmeleri gerekmektedir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 32).

Dönüşümcü liderlik değişen koşullara hızlı uyum gösterebilmeleri adına hızlı ve esnek fikirler üretebilmeleri, kişisel nitelikler doğrultusunda idare kurgusunun yapılandırıldığı, takımla beraber hareket ederek, ekip ruhuyla çalışmaların başarıya ulaştırıldığı günümüz şartlarında, başarıya daha yakın olan bir liderlik tarzıdır (Celep, 2004: 6).



Şekil 4. Dönüşümcü Liderlik Döngüsü

Kaynak: Ceylan, A., Keskin, Ş. ve Eren, H., (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlik”, Yönetim Dergisi, 16(51), ss.32-42

Dönüşümcü liderin özellikleri aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.

- Dönüşümcü liderler yeniliği hayata geçirecek güveni kendinde bulur ve o doğrultuda hareket eder.
- Dönüşümcü liderlerin yürekli kişilikleri bulunmaktadır.
- Hayatları süresince kendini yenileyen bireylerdir.
- Dönüşümcü liderler çevresindekilere inançları vardır.
- Dönüşümcü liderler kurumsal işleyişi devam ettirirler.
- Dönüşümcü liderler sağduyulu bireylerdir.
- Dönüşümcü liderler karmaşıklık durumlarda nasıl hareket etmesi gerektiğini bilirler.
- Dönüşümcü liderler belirsizlik durumlarıyla mücadele edebilecek güveni kendilerinde bulurlar.

1.7.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik konusunun daha iyi anlaşılması adına boyutlarının incelenmesinde fayda vardır. Aşağıda Dönüşümcü liderliğin boyutları başlıklar altında özetlenmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 124);

- ✓ İdealize Edilmiş Etki (Karizma)
- ✓ Entelektüel Uyarım
- ✓ İlham Verici Motivasyon
- ✓ Bireyselleştirilmiş İlgi

1.7.1.İdealize Edilmiş Etki

Dönüşümcü liderlikte üzerinde tartışılan konulardan bir tanesi de karizmadır. Dönüşümcü liderlerin odak noktası, bir Karizmaya sahip olmalarıdır. Karizmatik önderler, yüksek bir güç ve etkiye sahiptirler. Personeller, karizmatik liderlerin kişiliği ile özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duymaktadırlar. Karizmatik liderler, personellerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verirler. Karizmatik

liderler, başarmak adına üstün çaba sarf ederler. Karizmatik liderliğin, Dönüşümcü liderliğin sahip olabileceği en önemli özelliklerinden bir tanesidir. Bu noktada karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderliğin farklı önderlik biçimleri olduğu ifade edilmesi gerekmekte olup birbirleri ile ilişkili ortak ve farklı özellikleri bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etkisi yani Karizmanın önem arz etmesinin sebebi, personellerin derin duygularına hitap edebilme gücüdür. Bu doğrultuda idealize edilmiş etki personellerin önderlerine hürmet ve tutku duygusunu beslemelerini sağlamaktadır. İdealize edilmiş etki, liderin isteklerine erişebilmesi adına büyük önem arz etmesinin yanında, yalnız başına kafi değildir. Bu doğrultuda liderler personellerini enerjik, aktif ve ileriye dönük muvaffakiyet sürecinde yol alabilmeleri adına aydın etki ve kişiselleştirilmiş ilgiyi de dikkate almaları gerekmektedir.

1.7.2.Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderin bir başka boyutu da entelektüel uyarımdır. Lider, daima zekayı geliştirme akılcılık ve sorunları çözüme dahil etmede proaktif olmalıdır. Liderin astları ile ilgili karşılaştıkları herhangi bir sorunda klasik bir problem çözme teknikleri konusunda yaratıcı fikirler üretmesine teşvik etmek belirli ve yürürlükte olan politika ve prosedürler sorgulamalarına izin vermesini kapsamaktadır. Ayrıca liderin örgütteki genel politika ve prosedürlerini ve Günlük yaşantısının da her türlü bilgiyi sürekli güncel tutmalı ve çalışanların gözün de bu özelliği ile örnek rol model olmalıdır (Batmaz ve Gürer 2016:482).

1.7.3.İlham Verici

Dönüşümcü liderliğin ilham verici etkisi, liderin oluşturulan bir ülkeye erişmek adına personellerine bu Vizyon doğrultusunda faaliyette bulunmalarına adına çaba sarf etmelerini sağlamayı içermektedir. Bir liderin bunu sağlayabilmesi adına kendisini karşıdakinin yerine koyarak karşıdakinin duygularını, arzularını ve fikirlerini, algılayabilmesi ve içtimai ilişki kabiliyetinin bulunması gerekmektedir. Örgüt de karşılaşılan her durumda dahi ön yargılı olmamalı ve kişinin masum olduğunu varsayarak bu doğrultuda hareket etmeli profesyonel etik bir duruş

sergilemelidir. Bu sayede Dönüşümcü lider personellerini, kendilerine itimat ve kabiliyetlerini işe yansıtma adına gerekli güdüyü tahsis etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda ilham verici etki, Dönüşümcü liderin personellerini uyumlu, faydalı çalışma ve hedefe Konsantre olmaya yöneltmelidir.

1.7.4.Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümcü liderin bireyselleştirilmiş etkisi, önderin tavır ve hareketleriyle personellerin kişisel ayrılıklarını kabul ettiğini göstermelidir. Personellerin bireysel eğitimlerine ağırlık vererek yol gösterici olmasını içermektedir. Personellere bu doğrultuda bireysel sorumluluklar yüklenmesinde fayda vardır. Lider bu tutumu ortaya koyar iken personellerinin kişisel olarak güçsüz ve güçlü yönlerini belirlemesi de ayrıca önem arz etmektedir çalışan personelin eğitimi ile bire bir ilgilenmesi personelin işe bağlılığını artırmakla kalmayıp, hem işletmeye hem çalışana olumlu katkılar sağlayarak verimliliği artırır ve kişinin örgüt de kendine olan güvenini yerine getirerek motivasyonunu sağlar. Çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda da inisiyatif almaya ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu bağlamda; bilgi, beceri ve Motivasyon düzeylerini yükselterek yönetim gücünü kullanabilmeleri yolunun açılması olarak tanımlanabilir. Personeli güçlendirme, örgüt bünyesinde çalışanlara güç ve yetki verme, aynı zaman da onları inisiyatif kullanmaya motive etme ve harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu durum çalışan da işini sahiplenme duygusunu yükselterek örgüte bağlılığını artırır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 124).

1.7.5.Vizyon Belirleme

İşletmenin Örgütsel ikliminde dönüşümcü liderin, şirket vizyonunun belirlenmesinde en önemli etkin rolü vardır. İşletme çalışan performansının belirlenen vizyonun paylaşılması yönetici ve çalışan tarafından benimsenmesi işletme içi ve dışında önemli bir katkı sağlar. Ortak paylaşılan şirket vizyonu bireysel motivasyonu artırdığı ve daha iyi sonuçlara etki edildiği aşikardır. Dönüşümcü liderlerin, çalışanlarını örgütsel amaçlara motive etmesinde, liderin vizyon sahibi olma gibi özelliği taşıması dönüşümcü liderin benimsenmesinde büyük önem taşımaktadır. Vizyon belirlerken aynı zamanda işletmenin büyümesi gelişmesi ve

daha sonraki süreçlerde ekonomi ve uluslar arası bir boyuta geçmesi düşünülerek oluşturulmalıdır(Akyol, Nişancı, Özmutaf 2013:115).

Dönüşümcü lider bu vizyonu belirlerken işletme içi ve dışında insanların davranışlarına etki etmesi özelliği göz ardı etmez ve mükemmeliyetçiliğe dayandırır. Belirlenen vizyonda organizasyon yapısını tetikleyerek istikrarlı büyüme ve yenilikçi adımlar uygular. Bu adımların dikkate alınması sonucu örgütün sahip olacağı tüm maddi ve manevi gücü güvenle geleceğe taşır. İşletmenin geleceğine yönelik belirlenen bu vizyon, çalışanlar tarafından benimsenir ve bu doğrultuda gelişen samimi çabalar işletmenin gelişimine büyük ölçüde katkı sağlar. İşletme gelişen bu vizyon sürecinde her kademedeki çalışan personelin örgüte katkıları dikkate alınmalı ve değer verilmelidir. Dönüşümcü liderin sorumluluğu işletme ve çalışanların başarmak adına performanslarını ortaya koyacak ideal bir vizyon keşfetmektir. Bunu yaparken de atılacak hassas adımları şöyle özetlenebilir;

- Kurumun devamlılığını sağlayacak bir vizyon ve yaratıcı olması
- Ortaya çıkardığı vizyona sahiplenmek ve büyük bir heyecanla etrafa yaymak
- Çalışanların bu vizyonu içselleştirip kendi vizyonları haline getirmesi
- Vizyonunun tamamen şeffaf olması ve belli bir araştırmalara uygunluğu sağlamlığı, akılcı ve bilimsel olması

Elde edilen bu bulgulardan sonra sadece slogan olarak değil, sürekli ve ivedilikle gelişimi sağlanarak belli bir gerçekliğe dönüşmesi ve çalışanlar tarafından benimsenerek ortak bir gayede buluşma sonucu ortaya çıkan etken bir kavram olmalıdır (Doğan 2016:105).

1.7.6. Etik Değer

Liderin işletme içindeki davranış tarzı ve iş etiği, çalışan açısından örnek model almaktadır. Lider aldığı kararlar da adil olması ve açık şeffaf olması başkalarının haklarını koruyup verdiği sözü yerine getirmesi çalışan performansını önemli ölçüde etkiler ve güven duygusu yaratır. Söz konusu etik değer işletme içinde değerli ve değersiz veya işlerin nasıl olması gerektiğini işaret eden durumların, değer ve inançların bir araya getirilme sürecidir. Etik iklimi, örgüt içerisinde yer alan politika ve prosedürler ve uygulamalardaki etkenler olarak yer alan normlardır(Akkoç 2012:47).

1.7.7. Yenilikçilik

Süreçlerin kurumsal performans doğrultusunda yeniden tasarlanması gerekiyorsa tamamen değişmesi durumu dönüşümcü lider tarafından fark edilip, yeni bir sistem ortaya koyar. Bu bağlamda; maliyet, kalite, hız, müşteri memnuniyeti gibi çeşitli kurumsal performans kriterleri doğrultusunda iş süreçlerinin olumlu yönde katkı sağlar. Dönüşümcü lider işletme de iş süreci ve uygulama aşamasında örgüt içinde yapılan işlerin “neden yapıldığı” ve “neden böyle yapıldığı” gibi temel iki soruya cevap aramaktadır.

Dönüşümcü lider bu aşamalara gelmeden önce büyük resmin tamamını görmek de ve buna göre önceliklerini belirleyip, fırsat alanlarını tespit edip, gereken değişiklikleri ortadan kaldırarak yeni bazı süreçleri oluşturur ve işletmede önemli değişikliği etki eder. Yenilikçi yönetimi kavramıyla işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek ve kurumsal performansı destekleyebilecek bir yeniliğin ortaya çıkması doğrultusunda bir yöntem geliştirir. Bu aşamanın öncesi; Buluş, piyasaya sürülebilecek yada başka bir deyişle katma değer yaratabilecek bir hizmet veya ürün haline geldiğin de yenilikçi olmaktadır. Buluşla yenilik arasındaki fark, bir buluş eğer ticari değer taşımıyorsa, yani talep görmüyorsa yenilikten söz edebilmek mümkün değildir. Yeniliğin arkasında mutlaka radikal bir buluş olması gerekmemektedir. Daha önceden bilinen bulunmuş bir şey olabilir ancak daha önceden hiç sunulmadığı gibi tüketicilere sunulması gerekmektedir. Örneğin, daha önceden radyo ve cep telefonu bilinirken radyonun cep telefonuna yerleştirilerek

pazarlanması bir yeniliktir. Bir ürün veya hizmetin yenilik sayılabilmesi için sadece yeni olması da yeterli değildir. Tüketicinin ürün veya hizmeti yenilik olarak algılaması ve talep ederek satın alması gerekmektedir. Dönüşümcü liderin bu algı sürecini ortaya çıkarmasında yaratıcılığını ortaya koyup işletme kültürüne katkı sağlar (Aksay, 2011:6)

1.7.8. Motivasyon

İşletmelerde beklenilenin daha üzerinde etki edilebilmesi için çalışanların güdülenmesi ve iş bağlılığının artması en önemli nedenlerden biri olup, Motivasyon çalışanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere arzu ve istekle çalışma sürecidir. İşletme açısından motivasyon ise, hem çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edilmesi hem de eğlenceli ve verimli bir iş ortamı oluşturma sürecidir. Dönüşümcü lider İşletmedeki çalışanları motive ederek ortak amaca yönlendirip etkin performans sağlar.(Ağca,Döven 2016:859).

Motivasyonunu önemi, Örgüt içinde çalışan performansı kötü olduğunda bu direk olarak iş verimliliğine ve işletmede aktif rol alan diğer çalışanlara ve müşteri memnuniyetine kadar olumsuz etki yaratabilir. İşletme sahipleri bu kritik durumun farkında olup, motive edici faktörlerin üzerine daha yoğun eğilmeye başlamışlardır. Yüksek performans da çalışan kişilerin diğer çalışanlara yardım etmesi, iş sürecinin verimli hale gelerek etkin bir çalışma performansı ortaya koyarlar. İnsan kaynakları çalışan performans ve motivasyon üzerinde sürekli iyileştirmeler yaparak çalışan motivasyonunu en üst düzeyde tutarak işe bağlılığını artırmaya yönelik çalışmalar yaparlar(Semerci 2005:9).

1.7.9 İş Birliği

Örgütlerdeki iş birliği kavramı 1930 yılında Elton mayo tarafından gerçekleştirilen havvthorne öncülüğünde gelişen endüstri insan ilişkileridir. Bazı araştırmacılar tarafından iş birliği kavramı ortak amaca harekete geçme eylemi olarak tanımlamıştır. Yani birden fazla kişinin aynı amaç doğrultusunda bütünleşerek harekete geçmesidir. Özellikle gelişen ve hızlı bir uzmanlaşma sürecine giren işletmelerde iş birliği kavramı çok önemlidir. Takım çalışması ve koordinasyonun sağlanarak iş bölümü paylaşımı gibi etkenlerin iş birliği ortak amaç gayesinde önemli

bir yeri vardır. İş birliği çerçevesinde kesinlikle belli bir amaç olmalı ve belirlenen amaç doğrultusunda birden fazla işgücü ve uyumla beraber eş güdümlü olmalıdır. Bu durumun işletmelerde sürekliliği sağlanırsa yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve gönüllü olarak sürekli sorumluluğu üstlenme gibi bireylerin kendi iç dinamiğinin tetiklediği görülmektedir(Bolat 1995:507).

1.8. Kişisel Gelişme Destek

Dönüşümcü lider çalışanların gelişimi ve başarıları için gereken çabada öncü olur ve çalışanın belli amaca nasıl ulaşabileceği konusunda bir yol haritası belirler. Hedefe ulaşmak adına çalışan gelişimi ihtiyacı doğrultusunda antrenörlük ve harekete geçerek özel ilgi gösterir. Bu sayede oluşan geliştirici faktörler ile beraber kişinin gelişimini destekler.

Dönüşümcü lider astının öz farklılığını tespit eder ve ortaya çıkararak hem çalışana hem işletme kültürüne büyük oranda fayda sağlar. Lider kendini ikinci plana atarak çalışanın gelişimini desteklemesi adına farklı görevler vererek iş gelişiminde değişim fırsatı sunar görev ve sorumluluk yetkileri vererek kişisel becerisini ve iş tecrübesini önemser ve sürekli gözetirler. İşletme içindeki tüm bireyler için dönüşümcü lider tarafından aynı statü görülmektedir. İşletmenin en alt pozisyonundan en üst pozisyona kadar bulup çıkarmayı kendine görev edinmiştir. Dönüşümcü liderler kendisini takip edenlere büyük oranda güven duymaktadır. Çalışanların kendi kapasitelerini artırmaları için pratik hale gelmelerini sağlamak adına kendi gözlemi altında yetkilerini devredebilirler. Bu tarz durumlarda çalışanların beklenilenin üzerinde gelişim sağlamaları konusunda motive ederek kişiye kendi öz güven duygusunu getirir ve pozitif etki yaratır. Liderin bu yaklaşımıyla çalışanların kendilerini sürekli gelişimlerine dikkat etmesi ve daha iyi sonuçlar ortaya koyması kaçınılmazdır (Taşdemir 2013:37).

1.8.1. Koçluk

Breyin iç ve dış dünyasını kendisini ve etrafını yorumlama, algılama ve bilme süreçleri ile ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü dinamik ve düşünsel sistemler öğrenme sonucu ile oluşur. Öğrendiği bazı şeyleri aslında yetenek haline getirir. Fakat, bunun farkına varamaz. İnsanların kendi içinde keşfedemedikleri yetenekleri vardır. Kimi brey bir yazar kimi brey bir ressam olabilir. Taki bir başkası gelip breyin içindeki bu yeteneği keşfettiği ana kadar olsun. Koç, insan içindeki yeteneği keşfedip, ortaya çıkartan kişidir. İnsanların olumlu yönlerini keşfedip daha başarılı olmasını sağlar (Hamurcu 2016:9).

Gelişen çevre şartları ve profesyonel iş hayatında işletme sahipleri dönüşümcü lidere bu oranda ihtiyaç doğmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderin koçluk adımları çok iyi bir şekilde uygular. İşletme içindeki çalışanlar ile etkin bir biçimde haberleşip, takım çalışması ile beraber işbirliği sergiler. Başkalarına saygı duyar ve değerli hissettirerek çalışanları geliştirir. İşletme verimliliğini en üst düzeye çıkararak işletme içinde aktif rol alır. Dönüşümcü liderin bu özelliği işletme kültürüne ve çalışanlara fayda sağlamaktadır. Tüm görevlerini düzgün olarak yerine getirdiğinden emin olur. Çalışanların motivasyonunu ve moralini artırır. Bu durum mutlu çalışanlar vizyonunu ortaya çıkararak çalışanların yaratıcılığını geliştirmesi yanında çalışan ve dış müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Çalışanlara sürekli geri bildirim verir. Açık uçlu sorular sorarak gelişimlerini sağlar ve sürekli takip eder. İyi bir dinleyici ve iyi bir takım oyuncusudur. İyi bir koçun özellikleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır;

- Çözüme ve sonuca yönelirler
- Nasıl yararlı olacaklarını bulmaya çalışır
- Fikrin olumlu tarafını bulup geliştirmeye çalışır
- Anlamak için dinler
- Başkalarına kendilerini ifade etmeleri için zaman tanır
- Başkalarının görüşlerini hesaba katar
- En iyi çözüme ulaşmaya çalışır
- Karşısındakinin olumlu özelliklerini bulur ve konuşur
- Engelleri aşacak öğeler olarak görür

Çalışan içinde sinerji yaratarak beklenen performansın üzerinde çalışanları güdüler. İşletme içinde bu tarz yönetimin olumlu etkileri olup, çalışan açısından pozitif sonuçlar doğurmaktadır (Aydoğdu, 2004:47).

1.9. Türkiye de dönüşümcü lider üzerine yapılan çalışmalar ve sonuçları

Acar , (2013), tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı kurumsal davranış tiplerine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda, ihmal edilmiş ulaştırma ve taşımacılık iş kolunda faaliyet gösteren iş görenlerin kuruma sadakatini güçlendirilmesinde alternatif kurum kültürleriyle liderlik tipleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu bağlamda sektör içerisinde faaliyet gösteren 39 işletmeden toplam 448 anket toplanmıştır. Gerçekleştirilen istatistiksel karşılaştırmalar ışığında liderlik tipi ve kurum kültürünün bir takım alt faktörlerinde personellerin kuruma sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Arslantaş ve Pekdemir, (2007), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderliğin kurumsal adalet ve kurumsal vatandaşlık tutumları üzerinde durulmuş sonrasında, üretimin farklı birimlerde faaliyet gösteren 233 mavi yakalı personele anket uygulanmıştır. Analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi, Karizma ve boyutlarıyla, kişilerarası adaletin, kurumsal vatandaşlık tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Yavuz, (2009), tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı personellerin kurumsal sadakat ve dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin tutumlarının ortaya konulmasıdır. Antalya, Aydın ve Muğla illerindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde faaliyet gösteren personellere, çoklu faktör liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşan anket formu dağıtılmıştır. Analizler, personellerin kurumsal sadakatinin orta seviyede ve dönüşümcü liderlik tutumunun da güçlü seviyede olduğu belirlenmiştir.

Gül ve Şahin, (2011), tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı bilgi toplumuyla beraber kendini gösteren liderlik yaklaşımının örgütlerde yer alıp almadığını belirlemektir. Aralıksız yaşanan içsel ve dışsal koşullar günümüzde değişimin en önemli unsuru olarak görülen dönüşümcü liderliğin kamuda faaliyet gösteren personeller açısından nasıl algılandığını belirlemek amaçlanmıştır.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren personellerin büyük bölümünde yani yüzde 66,4'lük bölümünde idarecilerini kontrol ve ben merkezli algılamaktadırlar. Bu doğrultuda kamu idaresi ve idari yapılanmanın bir merkeze bağı yapısı ve alt üst ilişkisinin güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1.Performans Kavramı

Kurumsal tutum yönü ile performans, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşılması adına görevi ile ilgili faaliyetlerinin ve işlemlerinin neticesinde elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet ve düşünce türünden olabilir.

Performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen ürün ya da hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alan yazında işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” olguları ile, bunun yanı sıra bireyin yetene iş ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Performans, görev kapsamında daha önceden konulan kıstasları karşılayacak şekilde, yükümlülüğün yerine getirilmesi ve hedefe erişilmesi şeklinde ortaya konulan ürün, hizmet veya düşüncedir. performans sürecin de; çalışan ve işletme sürekli gelişmeli ve geleceğe yönelik gelişme stratejileri belirlemeli, işletme ve işletme de çalışan personel performansını artırıcı ölçülebilir hedefler belirlemeli, bu performans hedeflerine sonuçlar belirli aralıklarla takip ve kontrol edilmeli, işletmenin kapasitesi artırılmaya çalışılmalıdır. Ayrıca, işletmenin yönetici çalışan personelinin performansını doğru bir şekilde ölçmek adına performans değerlendirme yapılmalı ve iyileştirmesi için çaba göstermelidir (Arslantürk2009:34).

2.1.1 Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgüt kültürünü destekleyen kurum içi strateji ve politikaları ile aynı uyumlu ve ”SMART” bir özelliğe sahip olmalıdır.

Specific (Basit ve Sade): Açık, kesin, basit, belirli ve sade olmalıdır

Measurable (Ölçülebilir): Nitel ve nicel unsurlarda ölçülebilir olmalı

Achievable(Başarılabilir): Mücadele gerektiren, sonunda başarabilen olmalıdır

Related (Gerçekçi, ilişkili): İşletmenin amacıyla gerçekçi ve ilişkili olmalıdır

Time (Zamanında): Belirli bir zaman dilimin de gerçekleşmelidir

Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda hedeflerin belirlenmesini Yönetimin beklentilerini Personele iletmesini Performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirmesini Personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, Kariyer yönetimini Motivasyon ve disiplinle ilgili teknikler performans yönetiminin süreçlerini içermesidir (Köksal 2010:220).

2.1.2 Performans Amacı

Performans değerlendirme yapmanın amacı işletme ve işletme çalışan personelin görev tanımı ve iş analizleri dikkate alınarak, verilen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği ilişkin geri besleme sağlamaktır. Amaç da ortak düşünce işletme ve çalışan açısından büyük öneme sahip olması ve hangi maddeler üzerinde gerçekleşeceği aşağıda özetlenmiştir (Akdoğan, Demirtaş 2009:17);

- İş tatmin durumları
- İşe yönelik yetkinliklerdeki mevcut düzeylerini ölçmek değerlendirmek
- Eğitim ve teknik / mesleki gereksinimlerini belirlemek
- Kariyer planlama ve ücret yönetimine veri oluşturmak
- Kişisel gelişim için plan yapılmasını sağlamak
- Organizasyon için de rotasyon, iş geliştirme, terfi için veri oluşturulması
- Yöneticilerin, dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini sağlama
- Yöneticilerin ve çalışanların yaratıcı inovatif düşünce tarzının keşif edilmesi
- Çalışanların performanslarını yönlendirerek işin de gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizması oluşturulması
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve iş gören moralini yükseltmek performans amaçları arasın da yer almaktadır.

2.1.3 Performans Değerleme

Bir yöneticinin, önceden saptanmış objektif kriterlerle karşılaştırma ve ölçme yolu ile, iş görenlerin işteki performansını geliştirmek amacı ile değerlendirmesidir. Bu süreçte personelin incelendiği, değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana sözlü veya yazılı verildiği geri bildirimlerdir. Verilere dayalı yapılan personel değerlendirme sonuçlarının adil ve hakkaniyet ölçüsünde olması ve böylece örgütteki güven duygusunun pekişmesine sebep olur (tunçer2013:94). Bu sürecin gerçekleşmesi aşağıdaki maddeler halinde özetlenmiştir.

- Açık, ölçülebilir başarı standartları belirlemek ve gelişme planları yapmak
- Faaliyetleri takip etmek
- Dönem boyunca personele koçluk ve danışmanlık yapmak
- Amaçlarla başarılanları değerlendirmek gelecek yıl için amaç ve planları değiştirmek (Yönetmelik kararlar: disiplin, ödüllendirme, atama transfer, eğitim)

Performans değerlendirme sürecinin, örgütsel olarak güçlü hale gelmesine ve çalışan personelin verimli hale getirerek işe bağlılığı artmasına, çalışan değer statüsünü kazanılmasında Prestij sağlayarak etkin rol oynar.

2.2.Çalışan Performansı

Kişisel ve kurumsal başarı doğrudan çalışanların performansı ile ilgili olup bu ancak motivasyon ile mümkündür. Motivasyonu yetersiz olan bir personel başarı göstermesi ve üstün performans ortaya koyması mümkün değildir. Özünde kişisel performansı ortaya koyacak iki temel unsur ifade edilebilir. Bu unsurlar yetenek ve motivasyondur

Personel göreve motive şekilde gittiği durumda, görevini arzuyla ve hevesle gerçekleştireceği aşikardır. Çalışan performansı açısından bir diğer önemli konu ise çalışan performans değerlendirmesidir. Bu kurum içi eğitimden, kariyer belirlemeden ve birçok toplam kalite yönetimi sürecine girdi temin eden performans değerlendirmesinin, çalışanların performans adına oldukça önemli olduğu ortada olup ayrıca personellerin motivasyonu açısından da büyük önem arz etmektedir.

2.3.İşletme Performansı

Kurumlarda temel gaye personellerle kurumun çıkarlarını özdeşleştirerek personellerin kurum hedefleri paralelinde çalışmalarını sürdürmesi gerek bireysel gerek ise kurum adına çıkar sağlamalarıdır. İşletmeler için böylesine önemli bir konu olan performans yöntemleri ile ilgili en önemi bir husus, yöntemin mümkün olduğunca adil, objektif ve organizasyonun hedefleri ile uyumlu olmasıdır. Bu amaçla sürekli yeni yöntemler geliştirilerek, yeni yöntemle mevcut yöntemin eksikleri tamamlanmaya çalışılmalıdır. Bu nedenle kurumlarda performansa teşvik edici farklı unsurlardan yararlanmakta ancak her kurumda aynı başarıyı sağlayan bir performans unsuru bulunmamakla birlikte, bir personelin ilgisini çeken bir başka personel için ilgi çekici olmaya bilmektedir. Bu performans unsurlarını etkisi personelin istekleri kadar kültürel düzey, eğitim düzeyi, normlar ve toplumsal niteliklere bağlı durumdadır (Yiğit, 2002: 18).

2.4.Çalışan Performansına Etki Eden Unsurlar

Çalışan Performansına Etki Eden Unsurlar aşağıda başlıklar halinde ele alınmış olup özetlenmiştir.

Tablo 2. Çalışan Performansına Etki Eden Unsurlar

Ekonomik Unsurlar	Ücret
	Primli Ücret
	Ekonomik Ödül
	Kara Dahil Olma
Psikolojik ve Sosyal Unsurlar	Değer ve Statü
	Çalışmada Bağımsızlık
	Çalışma ve Başarı
	Sosyal Katılma
	Çevreye Uyum
	Öneri Sistemi
	Psikolojik Güvence
	Takdir Edilme
Kurumsal ve İdari Unsurlar	Hedef Birliği
	Eğitim
	İletişim
	Fiziksel Koşullar
	Adaletli Çalışma Ortamı
	Toplam Kalite Yönetimi

Kaynak: Yılmaz, H. Ve Karahan, A., (2010). “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 17(2), ss.145-158

2.4.1.Ekonomik Unsurlar

Personelleri iş hayatına dahil olmaya iten en temel unsur yaşamını ve sorumlu olduğu kişilerin yaşamını sürdürebilecek düzeyde ekonomik girdi sağlamaktadır. Personellerin ekonomik girdisi ise işi olup işini yitirme endişesi yaşamaması adına yönetimin ondan beklediklerini gerçekleştirmeye çabalamasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda performans unsurlarının başında gelen ekonomik girdi sağlama unsurlarının etkisinin büyük olduğu aşıkardır. Ekonomik girdi unsurları ise kendi içerisinde kategorize edilmesinde fayda vardır. Ekonomik girdi unsurlarının kategorileri aşağıda özetlenmiştir (Ünsar, 2012: 298);

2.4.1.1.Ücret

Personeller ücret unsuru ile performans göstermesi sağlanır iken, aynı koşullar dâhilinde iş yapan eşit başarı ortaya koyan ve eşit üretimi gerçekleştiren personellerin farklı ekonomik girdi sağlaması, daha düşük ekonomik girdi sağlayan personelin olumsuz duygular üretmesine ve performansının düşmesine neden olacaktır. Maaş, kişinin hayatını sürdürmesi adına ihtiyaç duyduklarını temin etmesini sağlamakta olup performans göstermesi adına güdüleyici etkisi bulunmaktadır. Maaş düzeyi bir bakıma personelin konumunu simgeleyen bir unsur olup performansına etki etmektedir. Maaşın yükselmesi personelin ortaya koyduğu performansın tasdik edilmesi anlamını da taşımaktadır. (Öktem,Aydın2009:136)

2.4.1.2.Primli Ücret

Personelleri elde ettikleri sabit ekonomik girdi dışında üstün ve etkin iş yapmaya teşvik etmek amacıyla sağlanan ilave ekonomik girdi prim olarak nitelendirilmektedir. Kimi işletmeler, personellerin performanslarını yükseltmek ve daha etkin iş yapmalarını sağlamak için ilave ekonomik girdi sağlama yoluna gitmektedirler. İlave ekonomik girdi ile çalışan daha etkin iş yapmaya teşvik edilir iken, personellerin zarar görmemesi, çalışma sırasında kaza yaşamaması, ürün veya hizmet kalitesinin düşmemesine dikkat edilmelidir. İlave ekonomik girdi temini sadece kısa zamanlı performans artırıcı bir unsur olarak görülmemeli, uzun dönemli bir planlama yapılmalıdır (Öktem ve Aydın2009:136).

2.4.1.3.Ekonomik Ödül

İdarecilerin personellerden bekledikleri tutumları ortaya koyduklarını gördüklerinde personelleri ekonomik değeri olan ödüller verebilmektedirler. Birçok işletme ekonomik değeri olan ödüller vermeyi farklı biçimde gerçekleştirmekte olup ödüllendirmenin personellerin performansını desteklediği aşıkardır. Personellerin gereksinimleri paralelinde ödüllendirme gerçekleştirilip performans teşviki sağlanmasında fayda vardır.

2.4.1.4.Kâra Dâhil olma

Personelleri yalnızca sabit bir ekonomik girdi temin etmelerinden ziyade geçmişe epey eskiye dayanan ve geçerliliğini günümüzde de sürdüren bir uygulama olan kara dâhil olma teşvik edici bir performans unsurudur. Başarı paraleli primli ekonomik girdi sağlama uygulamasının tersine, kara dahil olma uygulaması ekip çalışmasını da teşvik edici bir uygulamadır. Kara dahil olma, personellerin performanslarında etkili olmasının yanında kazancın kime, ne zaman ve nasıl dahil edileceğinin belirlenmesi oldukça güçtür. Eğer adil bir uygulama gerçekleştirilmez ise performansa yararından çok zararı olacaktır.

2.4.2.Psikolojik ve Sosyal Unsurlar

Psikolojik ve sosyal unsurlar da çalışanların performansı üzerinde oldukça etkilidir. Psikolojik ve sosyal unsurlar aşağıda başlıklar altında özetlenmiştir (Ünsar, 2012: 298);

2.4.2.1.Değer ve Statü

Bireyler kurumsal bir çatı dâhilinde değer görmek, kurum dâhilinde etkin olmak, kararlara katılım, kudretini kabul ettirmek, ileri gelen olarak söz edilmek, toplumsal statü sağlamak adına çaba gösterirler. Bireyler kurum dâhilinde etkin ve saygın bir Profile sahip olmak veya yeri doldurulamaz olmaktan gururlanarak mutlu olmaktadırlar. Çalışma hayatında saygın olan bir çalışan sosyal hayatında da itibar görmekte olup bu durum performansa olumlu yansımaktadır.

2.4.2.2.Çalışmada Bağımsızlık

Ağırlıklı olarak personeller benliğini tatmin etmek ya da kişisel gelişimi desteklemek adına iş yapma süreçlerinden, karar verme yetkisini kullanma durumunu ayrı bir önem verilmektedirler. Çalışan bağımsız olarak geliştiği durumda şahsını takımın bir parçası, ekip içerisinde değerli ve iş gerçekleştirme adına kendini güçlü görebilmektedir.

2.4.2.3.Çalışma ve Başarı

Bireyler kuruma dâhil olduktan sonra, kimi zaman kuruma dâhil olmadan önce bile yükselme olanaklarını değerlendirmektedir. Personeller kurum dâhilinde ve kurum haricinde eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel tecrübelerinden de destek alarak yükselme sürecine dahil olmaktadır. Yeteneklerin iyileşmesinden ve iyileşen yeteneklerinden kurumun da yararlandığına şahit olmaktan mutlu olacaklardır.

2.4.2.4.Sosyal Katılma

Sosyal etkinliklerin iki temel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerden ilki, personellerin boş zamanlarını değerlendirerek gerek kendi içlerinde gerek ise idareciler ile etkileşim kurmasını sağlamaktır. Diğeriyse sosyal etkinliklere dâhil olan çalışanlar içerisinde performans ve aktiviteler ile gözlenen doğal liderleri belirlemektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122).

2.4.2.5.Çevreye Uyum

Personellerin çalışma yaşamlarının fiziksel koşullar kadar sosyal psikolojik koşullarına da uyması gerekmektedir. Dâhil oldukları kurumda çalışma arkadaşları, idarecileri ve altları ile kısa sürede tanışmalı ve bu süreçte kendisini de tanıtacak ortam sağlanması ileriye dönük performans artırıcı bir unsurdur (Tuncer, 2013:104).

2.4.2.6.Öneri Sistemi

Görüş, düşünce, tekliflerin demokrasiye uygun olarak dile getirilmesi personellerin işletme ile kendilerini özdeşleştirmelerini sağlayacak bir unsurdur. Görüş, düşünce, tekliflerin rahatça ifade edilmesi işletmelerde demokrasiye uyumun temel

göstergesidir. Görüş, düşünce, tekliflerin rahatça ifade edilmesi performansı olumlu yönde destekleyen bir unsurdur.

2.4.2.7.Psikolojik Güvence

Kurumları olası tehlikelere yönelik tedbirler alması çalışanlar adına önemli bir performans unsurudur. Psikolojik olarak güven duygusu ile iş yapan personeller, işe karşı pozitif duygular geliştirecek, aktif ve gayretli iş yapacaklardır. Bu sayede iş gücünün etkinliği ve performansı yükselecektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 122).

2.4.2.8.Takdir Edilme

Personeller, ortaya koydukları çaba neticesinde fark yarattıklarının yönetimce tasdik edilmesini ve bu tasdikin uygun yolla ifade edilmesini beklemektedirler. Personellerin etkin şekilde gerçekleştirdikleri, üstün başarı ortaya koydukları bir iş ortaya koyduklarında ya da neticesinde kurumsal amaçlarına hizmet edici bir verim sağladıklarında, idarecilerce bir belge veya sembolik ödülle takdir edilirler ise kuruma bağlılık düzeyleri de artacağı aşikardır.

2.4.3.Kurumsal ve İdari Unsurlar

Kurumsal ve idari unsurlar da çalışanların performansı üzerinde oldukça etkilidir. Kurumsal ve idari unsurlar aşağıda başlıklar altında özetlenmiştir (Tunçer, 2010: 56);

2.4.3.1.Hedef Birliği

Hedef birliği ortaya konan hedeflerin erişilebilirlik düzeyiyle personelin ortaya koyacakları performans ve güdülenme ile ilgilidir. İşletme idaresinin en asli sorumluluğu, kurum olarak işletme hedefleriyle personellerin hedefleri arasında uyum sağlanmasıdır. Hedef birliği sayesinde ortaya konan çaba hem bireysel hem de kurumsal performansa destek olacaktır.

2.4.3.2.Eğitim

Kurumun, personeline temin ettiği eğitim imkanları, idarecinin yararlanabileceği önemli bir performans unsudur. Eğitimin bir performans destekleyicisi olma özelliği, eğitime ne için ihtiyaç olduğu sualine alınacak cevap

belirlemektedir. Eğitim gereksinimi, bilinmeyen bilgilerin keşfedilmesi, tutumların eğitilmesi ve personelin işinden doyum sağlaması ve benzeri amaçları içermektedir. Eğitim, çalışanın işine etkin bir biçimde yapma yeteneğini şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. Bu doğrultuda kurum içi eğitim imkanları performans aracı olarak kullanılmasında fayda olduğu ortadadır.(Akgemci, Koçyiğit, 2013:18) örgütlerdeki iş verimliliğin temeli eğitime dayanmaktadır. Örgütlere çalışan personellerin eğitim izleme sürecine dahil olmaması işletmede hem verimliliği hem de iş motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Eğitim sürecin de çalışan personel de işin nasıl ve neden yaptığını ve bilinçli hareket etmesi işletmeler tarafından personel gelişimi ve rotasyonu öncelik haline gelmiştir.

2.4.3.3.İletişim

Hızla hayatımızı şekillendiren teknoloji ve idari mecburiyetler sonucunda sistemin karmaşıklaşması ve kurum dahilinde personellerin kaybolmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda ise kurumdan mental yönden kopmalar yaşanabilmekte, personeli tekrardan bünyeye dahil etmek de, iletişim ile mümkün olabilmektedir. Kurumların hacimleri genişledikçe iletişim, kurumsal yönetimde daha da ağırlık verilmesi gereken bir konuya dönüşmektedir.

2.4.3.4.Fiziksel Koşullar

Bireyin aralıksız etkileşim içerisinde olduğu ve etrafını saran iş ortamı, işini yaptığı alandaki fiziki koşulların geliştirilmesi personelin görevini daha etkin ve performanslı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktadır. İdareciler kendi çalışma alanlarını düzenlenmesine verdikleri önemi personellerin çalışma alanlarına da göstermeleri gerekmektedir. İşletme çalışan personelin işini yaparken çalıştığı bölgede işini engelleyen bariyerler ortadan kaldırılmalıdır. Bu çalışan açısından önemli bir faktör olup hem iş sahasına hem de personel açısından iş verimini olumlu yönde etkiler. Bu konuda önderin inovatif düşüncesi ön plana çıkarak personelin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları önüne geçer ve gerekli aksiyonu alarak çözüme dahil eder.

2.4.3.5.Adaletli Çalışma Ortamı

Personeller çalışma yaşamlarında kendilerini sürekli diğer personeller ile karşılaştırarak ortaya koydukları başarıları adına ne şekilde ödüllendirileceğine yönelik fikir edinmektedirler, Bu süreç dahilinde beklenen en temel unsur adaletin tahsis edilmesidir. Adaletin tahsis edilmediği fikrine kapılması durumunda performansın azalması beklenen bir sonuçtur. Çalışanın en hassas olduğu konulardan birisi olan adil olma ilkesi transformasyonel önderin en önemli özelliklerinden biridir. Tüm çalışanların hakkaniyetlerini dikkat edilip, eşit haklar ilkesine önemli ölçüde dikkat ederek, işletme çalışan personelin güvenini kazanır (Akgemci, Koçyiğit, 2013:18-19).

2.4.3.6.Toplam Kalite Yönetimi

Niteliğin özünü insan belirlemektedir. Bireye gösterilen değer, ihtiyaçlarının karşılanması, kendini gerçekleştirme imkanının tanınması ve huzuru; temel olarak kaliteli olması, kalite düşüncesinin temelini içermektedir. Toplam kalite yönetimi, çalışanların kaliteli mal veya hizmet üretmek olarak tanımlanan ortak bir amacı benimsemeleri ve bu amaç doğrultusunda hareket etmeleri düşüncesine dayanmaktadır. Rekabetin artışı ve küreselleşmenin etkisiyle pazarların yakınlığı günümüz iş yaşamının da, toplam kalite yönetimin uygulaması benimseyen işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak kurumsal performans hedeflerine daha kolay ulaşabilecekleri öne sürülmektedir. Toplam kalite yönetimi, yalnızca üretilen mal veya hizmetlerin değil, genel de örgütün kalitesini de artırılmasıdır. Kalite insanların arzularını ve isteklerini eksiksiz ve aralıksız giderecek bir unsur olup minimum maliyet ile maksimum verimlilik sağlanmasını içermektedir. Toplam Kalite Yönetimini diğer idare süreçlerinden farklılaştıran temel unsur aralıksız gelişimin tahsisidir (Tunçer, 2010: 56).

2.4.3.7.Ekip Çalışması

İdareciler, personelleri önceden oluşturulan kurumsal amaçlara ulaştıracak şekilde ekip olarak iş yapmaya motive edilmelidir. Doğru insanları doğru yerde işlerde görevlendirilmesi, gerekli bilgi beceri ve yeteneğe sahip kişilerin uygun Departman alanlarında görev alması çalışanların performanslarına uygun şekilde

yükselmelerini sağlanmalıdır. Çalışanları sürekli takdir ve motive edilirken, organizasyon da çalışanlar üzerinde de demotive edici faktörler ortadan kaldırılmaktadır. Ekip dahilinde, her personelin ortaya koyduğu etkinlik ve başarı ekibin ulaşacağı düzeyi ilişkin bilgi verecektir. Kurumsal yönetimde verimlilik sağlamak adına ekip çalışmaları desteklenmeli ve önemi bilinmelidir. Ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek çalışmalar yaparak, İşletmeler de ben değil biz anlayışıyla takım ruhunu oluşturmali ve kişilerin bu sürece adap de edilmeleri sağlanmaktadır. Ekip çalışmasın da çalışanların her bir tanesi iyi bir takım oyuncusu olduğu göz ardı edilmemesi Takım olarak hareket etmeyi gerektirir. Akabinde olumlu veya olumsuz sonuca beraber dâhil olmaktadırlar.

2.5.Çalışan Performans Değerlendirmesi

Performans ölçümünün asli olarak hedefi söz konusudur Bunlardan ilki çalışma sürecinde ortaya konan gayret neticelerinden elde edilen çıktıların ne olacağına ilişkin bilgi sağlamaktır. Diğeriyse iş tanımları dâhilinde oluşturula kurallara personellerin ne düzeyde uyduğunun bir geri dönüşünü temin etmektedir. Performans ölçümüyle personellerde görev ve atama işlemleri, maaş artırımını veya ödöl, terfi alma ya da kurum ile ilişkisinin kesilmesine kadar önemli kararlar bu ölçümlerle alınabilmektedir. Bu süreç çalışanın daha önceki çalışmalarından elde edilen sözlü veya yazılı verilerden tahsis edilerek yapılır. Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütölür. Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesin de adil olma ilkesi dikkate alınır, kişilerin iş performanslarına dayalı ücreti takdir etmek ve bunu mümkün ölçüde Objektif Kriterler çerçevesin de yapılmaktadır. Bu durumun ciddiyetliliği personel açısından oldukça önemsenmektedir. Çalışanlar bu doğrultuda işletme içindeki çalışma performansına dikkat ederek çalışma disiplinini göz önünde bulundururlar ve marjinal değer sağlamaya gayret gösterirler. Örgüt kültürü bu değerlendirme sürecini titizlikle yönetip işgücü verimliliğini ne derece olduğu tespiti açısından önemliliği arz eder. Çalışan performans değerlendirme süreci örgütler arası sözlü ve yazı olmak üzere kurumlara duruma göre farklılık gösterebilir. Yapılan bu değerlendirme de çalışan ve işveren arasında gizliliği sağlanmasında fayda vardır. Elde edilen veriler kurum ve çalışan açısından bir yol haritası belirler (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 136).

2.6.Türkiye de performans üzerine yapılan çalışmalar ve sonuçları

Helvacı, (20), kendini aralıksız olarak yenileyen çevre koşulları dahilinde kurumların, istihdam ettikleri personellerini de aralıksız olarak eğitmeli, bu doğrultuda onların eğitim gereksinimlerini karşılamada, üstün ve yetersiz yönlerini belirlemede, onların işe ve çalışmaya güdülenmelerini sağlamada başarılı performans yönetim büyük önem arz etmektedir.

Koçak ve Özudoğru, (2012), idarecilerin liderlik vasıflarını personellerin güdülenmesini ve verimliliğini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. İdarecilerin gösterdikleri liderlik vasıflarının arması ile personellerin de işe ve çalışmaya olan güdeleri artmaktadır. İdarecilerin liderlik vasıflarıyla personellerin iş verimliliği ve etkinliği arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin söz konusu olduğunu ortaya koymuştur. Personellerin işe ve çalışmaya olan güdülerindeki artışla üstün performans arasındaki doğru orantı gözlenmiştir.

Yılmaz ve Karahan, (2010), tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise liderlik tutumları, kurumsal Kreatif üreticilik ve personel etkinliği arasındaki nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında vizyoner liderin kurumsal kreatif üreticilik üzerinde, personel odaklı lidere oranla etkinliğinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca vizyoner liderler çalışan etkinliği ve verimliliğine pozitif yönde güçlü oranda etki ettiği ortaya konulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GIDA SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. İstatistiksel olarak hipotez tesadüfi değişkenlerin dağılımıyla ortaya çıkan kavramsal ilişkidir. Araştırmanın hipotez amacı Değişkenler arasındaki birbirine yakın ilişkilerin beklentisini ifade eder. Null (sıfır) olarak gösterilen hipotezler genelde fark olmadığı anlamına gelir ve H_0 olarak gösterilir. Bu çalışmada “dönüşümcü liderin çalışan performansına etkisi” hipotezi test edilmiştir. İstatistiksel analizler sonucunda çalışanların çekimser olduğu ve dönüşümcü liderin çalışan performansını etkilemediği uygun görülmüştür (Cansız, 2007: 87).

Araştırma Hipotezi bu çerçevede şekillendirilmiştir:

H₁: Dönüşümcü Liderlik Çalışan Performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma birbirini etkileyebilecek iki farklı durum arasındaki ilişkilerin çeşitli değişkenler açısından incelendiği ilişkisel bir tarama modelidir. Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS 19.0 paket programında yapılmıştır.

Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir.

Sürekli değişkenler arası ilişki Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Oluşturulan ölçeğe ait alt ölçeklerin belirlenmesi için faktör analizi uygulanmıştır. “Performans A” ölçeğini açıklayan değişkenleri tespit etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmadaki tüm istatistiksel analizlerde p değeri 0,05’in altındaki karşılaştırmalar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

3.3.Araştırmanın Örneklemi ve Varsayımları

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren belirli sayıda gıda markasının çalışanlarıdır. Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren fakat İstanbul yerleşkesinde gıda markasının çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Anketi dolduran katılımcıların, kişisel bilgi Envanteri ve ölçek sorularından oluşan ölçme araçlarını içten ve doğru olarak yanıtlayacakları varsayılmıştır. Araştırmanın örnekleminin evreni uygun olarak yansıttığı varsayılmıştır

Araştırmanın demografik sonuçlarına bakıldığında %57 ile erkeklerin ilgili sektörde daha yoğun bir katılım gösterdiği görülmektedir. Ayrıca eğitim ile ilgili sonuçlara bakıldığında çalışanların ağırlıklı olarak lise mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye’de orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan personelin doğrudan üniversite mezunu olma gereksinimi bu çalışmada düşük yoğunlukta çıkmıştır. Şirketlerin ağırlıklı olarak aile şirketi olması da bu sonuçların ortaya çıkmasındaki bir başka etkidir. Aile şirketlerinde yöneticilik pozisyonları eğitim ve tecrübeden ziyade aileye yakınlık ile bağlantılı olarak doldurulmaktadır.

Tablo 3. Unvan Cinsiyet ve Eğitim Durumu

Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	41	41,0	41,8	41,8
	Erkek	57	57,0	58,2	100,0
	Toplam	98	98,0	100,0	
Cevapsız		2	2,0		
Total		100	100,0		
Eğitim					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İlköğretim	10	10,0	11,8	11,8
	Lise	68	68,0	80,0	91,8
	Yüksekokul	2	2,0	2,4	94,1
	Üniversite	5	5,0	5,9	100,0
	Toplam	85	85,0	100,0	
Cevapsız		15	15,0		
Toplam		100	100,0		

3.4.Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin yapılan araştırmada güvenilirliği önemli bir yere sahipken, anket araştırması sonucun da soruların birbiriyle tutarlılığı olabilmesi için güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Güvenirlilik, ölçülen birimlerin ard arda tekrarlanması durumun da ortaya çıkan doğrudan ve kesin sonuçlardır. Ölçülmek istenen testlerin geçerliliği kabul görmesi adına sorular arası ortalamaya bakıldığında da birbirine yakın ilişkili soruların aynı sonuçları alması ile ortaya çıkan içsel unsurlardır.(çamur, 2012:339) . Araştırmanın güvenilirlik analizlerine bakıldığında da alfa kat sayısı 0,962 olarak belirlenmiştir. 44 soruluk bir anket için bu düzeyde bir güvenilirlik oranının çıkması, araştırmanın bilimsel anlamda geçerli olduğunun bir kanıtıdır. Özellikle, güvenilirlik analizin de hiçbir soruyu ölçek dışında bırakmadan iki farklı faktörün hiçbir çakışma yaşamadan analiz de kullanıldığı görülmektedir.

Böylece hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın sıradaki analiz olan faktör analizine geçilecektir. Faktör analizi kapsamın da liderlik ve performans ölçekleri değerlendirilecek ve alt faktörleri incelenecektir.

3.5.Faktör Analizi

Birbirleriyle yakın ilişkisi olan bağımsız değişkenleri kümeler halin de birleşmesini sağlanarak elde edilen bir tekniktir. Çok sayıda değişkenin arka plan da yatan temel yapıyı ortaya çıkarmak için yapılır. (çamur, 2012:343) Bu sebeple elde edilen verileri kümeler haline gelmesi mümkün olacaktır. Sağlanan bu kümelerin her birine faktör denilir. Faktör analizi ölçekleri oluşturan değişkenleri kümelene düzeyleri ile ilgilidir. Özellikle çok fazla sayıda sorudan oluşan ölçeklerde soruların birkaç alt kümeye bölünmesi beklenir. Liderlik ölçeği kendi içerisinde de yedi alt faktöre ayrılmıştır. Bu alt faktörlerden her biri performans ölçeği ise tam beklenildiği üzere tek faktör olarak tespit edilmiştir. Bu iki modelin KMO değerleri 0,787 ile 0.840 arasındadır. Diğer bir deyişle, KMO eşit değerinin 0,600 olması gerektiği düşünüldüğün de her iki ölçeğin de içsel geçerliliklerin(tutarlılıklarının) çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede anketi dolduran katılımcıların soruları net bir şekilde anladığı, bilinçli bir şekilde okuduğu ve birbirine benzeyen sorulara aynı doğrultuda cevap verdiği gözlemlenmiştir. Böylece araştırma modelinin doğru bir şekilde kurulduğu ve bir sonraki adımda gerçekleştirilecek olan sebep-sonuç ilişkisinin araştırma modeline atıf da bulunacağı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4. Faktör Analizi

Yapılan çalışmalarda birincil amacı görülmesini sağlar.	,755
Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.	,612
Çok önemseydiği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.	,783
Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	,710
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder.	,552
Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.	,851
Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	,705
Problemler karşısında güçlüdür, çözümünü için kendine güvenir.	,667
Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.	,507
Kurum genelinde paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgular.	,781
Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.	,712
Yürütülen faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	,529
Kurumda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	,787
Kurumda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	,729
Kurumda içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	,553
Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.	,666
Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.	,519

Kurumda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.	,546
Kurumun vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.	,650
Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.	,835
Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.	,825
Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.	,774
Belirlenen hedeflere uygun hizmet içi eğitim programlarına katılmamıza teşvik eder.	,805
Belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakları edinilebilmemizi sağlar.	,921
Özel alanımı dikkate alarak davranır.	,737
Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	,691
Her çalışana farkı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	,849
İyi bir çalışma ortaya koyan personelden övgü ile söz eder	,780
Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.	,570
Endişelerimi gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	

3.6.Korelasyon ve Regresyon Analizi

Araştırma da gıda şirketlerin de uygulanan yönetimin ve çalışan performansı ölçeklerine ait değişkenlerin güvenilirlik tespiti ardından tüm faktörlere yüklenen her bir değişkenlerin ortalamaları alınarak, birbiriyle ilişkileri incelemek üzere Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon, Bağımlı ve bağımsız olmak üzere Değişkenler arası ilişkinin yakınlığını gösteren yüzdelik bir katsayıdır. Korelasyon analizindeki amaç, değişkenler arasındaki ilişkiliği tespit etmek ve ne yönde gelişeceğini göstermektir.

Hangi bağımsız değişken oranı yüksek ise bağımlı değişken üzerinde izlenecek politikalarda öncelik durumdadır (Kazdal,2013:104) yapılan analiz sonucunda (x) ve (y) değişkenleri arasında ilişki olup olmadığına bakılıp, bulunan ilişkinin derecesi Korelasyon kat sayısı ile hesaplanır. Bu katsayı (-1) ile (+1) arasındaki değişkenlerdir. Pozitif değerler doğrudan ilişkiyi, negatif değerler ise ters yönlü ilişkiyi ifade eder. Katsayısı (0) değer alması ise ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Çekmeceli oğlu, 2008:11).

Tablo 5. ANOVA

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
1 Regresyon	70,555	7	10,079	34,729	,000 ^a
Bireysel	26,411	91	,290		
Toplam	96,966	98			

Tablo 6. Alt Ölçekler Arası İlişkiler Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	Performans
Vizyon Belirleme	Pearson Korelasyonu	1	,624**	,573**	,614**	,709**	,611**	,444**	,694**
Etik Değerler	Pearson Korelasyonu	,624**	1	,539**	,717**	,603**	,464**	,435**	,724**
Yenilikçilik	Pearson Korelasyonu	,573**	,539**	1	,578**	,585**	,597**	,390**	,729**
Motivasyon	Pearson Korelasyonu	,614**	,717**	,578**	1	,569**	,546**	,517**	,672**
İşbirliği	Pearson Korelasyonu	,709**	,603**	,585**	,569**	1	,634**	,549**	,671**
Kişisel Gelişime Destek	Pearson Korelasyonu	,611**	,464**	,597**	,546**	,634**	1	,297**	,609**
Koçluk	Pearson Korelasyonu	,444**	,435**	,390**	,517**	,549**	,297**	1	,430**
Performans	Pearson Korelasyonu	,694**	,724**	,729**	,672**	,671**	,609**	,430**	1

Tablo 7. Regresyon Analizi

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltil miş R Kare	Tahmi nin Stand art Hatası	Anova – Karele r Topla mı
1	,853 ^a	,728	,707	,5387 3	70,75 5

Katsayılar

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig. .
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,597	,390		1,52 9	,13 0
Vizyon Belirlem e	,135	,075	,158	1,81 7	,07 3
Etik Değerle r	,223	,062	,308	3,5 83	,00 1
Yenilikç ilik	,336	,076	,341	4,4 51	,00 0
Motivas yon	,058	,070	,075	,836	,40 6
İşbirliği	,101	,093	,100	1,08 1	,28 3
Kişisel Gelişime Destek	,054	,067	,065	,813	,41 8
Koçluk	- ,019	,057	-,023	- ,330	,74 2

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Araştırmanın bilimsel olarak geçerli ve güvenilir bir araştırma olması için güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizleri yapıldıktan sonra faktörler arası karşılıklı ilişkiye bakılmış ve sebep-sonuç ilişkisi aranmıştır. Özellikle dönüşümcü liderin alt boyutlarının çalışan performansı ile olan yüksek ilişkisi dikkat çekmektedir. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderliğin çalışanların firma ile olan gönül bağlarını olumlu yönde etkilediği, güvende ve başarılı hissetmelerini ve yeteneklerini gösterebilecek

bir platform olduğunu düşünmelerini sağlamaktadır. Faktör bazında anlamlı çıkan bu ilişkiler nedensellik ilişkisi için de kanıtlanamamıştır. Anket de yer alan sorulara farklı bölümler içersin de yer verildiği için karşılıklı ilişkinin yüksek çıktığı düşünülmektedir. Ancak genele bakıldığında çalışan performansını doğrudan etkileyen bir dönüşümcü liderlik modelinden bahsetmek mümkün değildir. Dönüşümcü liderlik modeli içerisinde yer alan personel güçlendirme faaliyetleri, yenilikçi eylemler (inovatif) mesleki Oryantasyon, yeni bir vizyon belirleme ve yeni bir örgütsel iklim kavramları genellikle çalışanlara alışmış oldukları yapıdan çıkarmaya çalıştığı için benimsenmesi zaman almaktadır.

Aslında; bu faaliyetlerin etkililiği devam etmesi hem örgüt kültürü hem çalışanlar açısından sürekliliği sağlanırsa olumlu sonuçlar elde ederek pozitif sonuçlar doğuracaktır. Çünkü çağımız gerekliliğine bakarsak etraflica her şey sürekli yenilenip, hızlı bir değişim sürecinde ilerlemektedir. Günümüz işletmelerinde dönüşümcü lider gibi bir lidere son derece ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe insan ilişkileri son derece önemlidir. Birebir ilişkiler de beden dilinin yüksek oranda etken olduğu, daha sonrasında da ses tonun ve buna oranla kelimeler daha az etkilidir. Bu durum Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerin bir tanesi olup, çalışanlarına karşı etik duruşuyla güven duygusu besler. Çünkü liderliğin temeli güven ve saygıya bağlıdır. Çalışanlar lideri benimsemeleri son derece önemli bir faktördür. Liderin etkililiği çalışan desteğini alıp hedefe ulaşmasıdır. Dönüşümcü lider bu özelliğiyle örgüt iklimine ve çalışanlara Vizyon sağlar. Örgüt ikliminin de politikaların devamlılığı ve sürekliliği açısından, Vizyon ve misyon vazgeçilmezidir. Dönüşümcü lider, bu varlığı özümseyerek çalışanları bu doğrultuda güdüleyerek sisteme dâhil eder. Ayrıca, çalışanları ben merkezli değil, takım olarak motive eder. Tüm sistemi bir kişiye bağlı kılmaz. Kişileri sisteme bağlı kılar. İşletme personelinin iş ile motive eder ve Sinerji yaratır. Çalışanların ihtiyaçlarını son derece dikkate alarak sistemli ve programlı çalışır. Örgüt içerisinde hakkaniyet ilkesine dikkat ederek adaletli ve sistematik bir çalışma ortamı yaratır. Personel arasında ilişkiye son derece dikkat edip, mesafeli ve saygın bir iletişimi benimser. Yapıcı ve düzeltici geri bildirimleri birebir, Takdir edici geri bildirimlerini herkes içinde vererek kişileri motive ederek işe bağlı kılar. Bu süreç şirket ve çalışan menfaati açısından son derece önemlidir. Maalesef, Türk şirketlerinin bu dönüşüm süreci

içerisin de henüz tam olgunlaşmamış olduğu ve bu yeni liderlik modelini çalışanlara benimsetemediği ortaya çıkmaktadır.

Bunun için gerekli alt yapı mevcuttur; Ancak kurum içindeki yönetici ve liderlerin dönüşümcü liderlik modeline ne ölçüde uygun olduğu tartışılmaktadır. Yönetici ve akademisyenler dönüşümcü liderlik konusuyla ilgilendiklerinde iki konuda odaklanmalıdır. Bunlardan ilki, örgütün yapısı ve kültürünün bu modele uygun olup olmadığı; ikincisi ise dönüşümcü liderlik görevini yapacak kişinin bu görevi yapacak yetkinliğe sahip olmalıdır. Bu anlamda temel başarısızlık sebepleri yanlış Vizyon seçimi, iyi yönetilmeyen beşeri ilişkiler, aşırı veya zayıf uzmanlaşma ve asimetrik bilgidir. Asimetrik bilgi, yönetici ve liderlerin zaman içerisinde yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlardan daha hızlı bilgiye sahip olması ve bu durumu kendi çıkarları lehine kullanmalarıdır. Bunun farkında olan şirket sahipleri dönüşümcü liderlik gibi risk alınması gereken modeller yerine daha geleneksel yöntemleri tercih ederler. Ancak, sürekli küreselleşen bir dünyada geleneksel metotlarla ayakta kalmak çok zor olduğu için bu tip şirketler dinamik bir çevrede yok olup gitmeye mahkumdurlar.

H₁: Dönüşümcü Liderlik Çalışan Performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir: ***KISMEN DESTEKLENMİŞTİR (Etik Değerler ve Yenilikçilik)***

Çalışma kapsamında ortaya çıkan bu durum, özellikle etik değerler ile yenilikçilik alt boyutlarının çalışanlara üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin özellikle kültürel koşullardan doğrudan etkilendiği düşünüldüğünde etik değerlerin önemli bir belirleyici olması ve çalışan performansını etkilemesi araştırma kapsamında beklenen bir sonuçtur. Yöneticilerin aldıkları kararların adalet, tarafsızlık, dürüstlük, saydamlık, çalışan yararını gözetmek gibi ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat etmeleri, şirket Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlı kalmaları çalışanlara da örnek olmaktadır. Bu sürecin işletme içinde ve dışında görünmez faydaları vardır. Etik değerlerin varlığı, o iş yerinde sürekli başarıyı doğrudan etkileyecek ve çalışanların performansını ve hizmet sunulan insanların memnuniyet düzeyini, doğrudan artıracaktır. Bu sebeple etik ilkelere uygunluk, kişisel ve kurumsal başarı konusunda büyük önem taşımaktadır. Ayrıca firmanın yeniliklere açık olması liderin beklenilenden farklı

alternatifler yaratıp, iş verimliliğin maximize edilmesi ve inovasyonu itici bir güç olarak kullanması da çalışanları olumlu anlamda motive eder ve performansı artırıcı bir etki gösterir.

Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını beklemek, ayrıca yürütülen faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmelerini ummak önemli liderlik özellikleridir ve çalışan performansını artırıcı bir etkisi olmaktadır. Çalışanların kurumda kendilerini güven içinde hissetmeleri, saygınlık görmeleri ve ilgili kurumda çalışmalarından dolayı gurur duymaları tüm bu uygulamaların bir sonucudur.



SONUÇ

Liderlerin ve idarecilerin ağırlıklı olarak görüşleri birbirlerinden ayrılmaktadır. Liderlik çevresindekiler ile güçlü etkileşim sağlayan, çevresindekilerin beklentilerine değer veren uzun vadeli Vizyonu belirleyen ve bunları özümsetme kabiliyeti olan bireylere yüklenen bir niteliktir. İdarecilikse çevresindekiler ile bireysel etkileşim sağlamayan, rutin sürece yön vermeye dayanan bir süreç olması sebebi ile ilgilenen kişidir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde bir birey idareci olmadan lider olabilmekte, ancak idareci olan bir birey aynı zamanda lider olamamaktadır. Liderler bir bakıma öz kontrollerini sağlayabilen ve öz kontrollerini idame edebilen bireylerdir.

Lidere neyi nasıl ve ne şekilde yapacağını her hangi birinin söylemesine gerek kalmadan o işi gerçekleştirecek vasıflar yüklenmiş olmalıdır. Çalışma hayatı iç içe geçmiş oldukça girift bir yapıyı içermesi, belirsizlik durumunda lidere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlerin başlıca nitelikleri içerisinde en göze çarpanı personellerin yönelik etki güçleridir. Dönüşümcü lider bunun neticesinde personellerin üzerinde enerji, itimat ve sadakat elde etmektedir. Bu doğrultuda personeller dönüşümcü liderin beklediğinden de fazlasını gerçekleştirmek adına çaba sarf etmektedirler. Personelleri iş hayatına dâhil olmaya iten en temek unsur yaşamını ve sorumlu olduğu kişilerin yaşamını sürdürebilecek düzeyde ekonomik girdi sağlamaktadır.

Personellerin ekonomik girdisi ise işi olup işini yitirme endişesi yaşamaması adına yönetimin ondan beklediklerini gerçekleştirmeye çabalamasını gerektirmektedir. Personeller ücret unsuru ile performans göstermesi sağlanır iken, aynı koşullar dâhilinde iş yapan eşit başarı ortaya koyan ve eşit üretimi gerçekleştiren personellerin farklı ekonomik girdi sağlaması, daha düşük ekonomik girdi sağlayan personelin olumsuz duygular üretmesine ve performansının düşmesine neden olacaktır. Maaş, kişinin hayatını sürdürmesi adına ihtiyaç duyduklarını temin etmesini sağlamakta olup performans göstermesi adına güdüleyici etkisi bulunmaktadır. Maaş düzeyi bir bakıma personelin konumunu simgeleyen bir unsur olup performansına etki etmektedir. Maaşın yükselmesi personelin ortaya koyduğu performansın tasdik edilmesi anlamını da taşımaktadır. İşletmeler, personellerin

performanslarını yükseltmek ve daha etkin iş yapmalarını sağlamak için ilave ekonomik girdi sağlama yoluna gitmektedirler. İlave ekonomik girdi ile çalışan daha etkin iş yapmaya teşvik edilir iken, personellerin zarar görmemesi, çalışma sırasında kaza yaşamaması, ürün veya hizmet kalitesinin düşmemesine dikkat edilmelidir.

İlave ekonomik girdi temini sadece kısa zamanlı performans artırıcı bir unsur olarak görülmemeli, uzun dönemli bir planlama yapılmalıdır. İdarecilerin personellerden bekledikleri tutumları ortaya koyduklarını gördüklerinde personelleri ekonomik değeri olan ödüller verebilmektedirler. Birçok işletme ekonomik değeri olan ödüller vermeyi farklı biçimde gerçekleştirmekte olup ödüllendirmenin personellerin performansını desteklediği aşikârdır.

Personellerin gereksinimleri paralelinde ödüllendirme gerçekleştirilip performans teşviki sağlanmasında fayda vardır. Bireyler kurumsal bir çatı dâhilin de değer görmek, kurum dâhilinde etkin olmak, kararlara katılım, kudretini kabul ettirmek, ileri gelen olarak söz edilmek, toplumsal statü sağlamak adına çaba gösterirler. Bireyler kurum dâhilinde etkin ve saygın bir Profile sahip olmak veya yeri doldurulamaz olmaktan gururlanarak mutlu olmaktadır.

Çalışma hayatında saygın olan bir çalışan sosyal hayatında da itibar görmekte olup bu durum performansa olumlu yansımaktadır. Kurumları olası tehlikelere yönelik tedbirler alması çalışanlar adına önemli bir performans unsurudur. Psikolojik olarak güven duygusu ile iş yapan personeller, işe karşı pozitif duygular geliştirecek, aktif ve gayretli iş yapacaklardır. Bu sayede iş gücünün etkinliği ve performansı yükselecektir. Hedef birliği ortaya konan hedeflerin erişilebilirlik düzeyiyle personelin ortaya koyacakları performans ve güdülenme ile ilgilidir. İşletme idaresinin en asli sorumluluğu, kurum olarak işletme hedefleriyle personellerin hedefleri arasında uyum sağlanmasıdır. Söz konusu dönüşümcü liderin sahip olduğu yetkinlikleriyle hep işletme hem çalışan performansını pozitif motive ederek, sistemi tek bir kişiye bağlı kılmayıp, kişileri ve işletmeyi sistem içersin de bütünleştirerek maksimum katkı sağlamasıdır. Fakat araştırma kapsamında değerlendirilen dönüşümcü liderlik modeli ve alt faktörleri bir bütün olarak anlam çıkmamıştır.

Bunun altın da yatan sebeplerden ilki Türkiye ekonomisini oluşturan Aile şirketlerinin(% 97) genellikle otokratik ve katı bir yönetim tarzı ile yönetilmeye çalışıldığı bilinmektedir. Bu tarz yönetimler, örgüt kültürünü giderek köreltmekte ve ilerlemek yerine sadece olduğu yerde sayarak şirket menfaatlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Tamamen güncel yönetim tarzından uzak olan şirketler zaman geçtikçe sayılarının azalması göz ardı edilmemelidir. Otokratik yönetim tarzı sergileyen şirketler, personellerin baskı altında çalışarak belli zaman sonra mutsuz çalışmalarına sebebiyet verip, çalışanların işten çıkmasına sebep olmaktadır. İşgücü devri şirketin üretim kalite ve dış müşteri beklentilerine kadar sonu gelmeyen sorunlarını da beraberinde getirerek işletme kültürünü istikrarsız hale getirir. Bu durum örgüt prestiji açısından olumsuz bir örnek teşkil eder. Çünkü çalışanların işten ayrılma sebeplerinde en büyük olumsuz etki kötü davranıştır. Çalışanların örgüt ikliminde en çok mutsuz olmasına neden olan durum, yöneticilerin katı davranış sergilemesidir. Bu davranış tarzı personellerin mutsuz olarak çalışmasına sebep olmakta ve işgücü verimliliği ciddi bir şekilde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Baskıcı ve otokratik yönetim tarzı günümüz şirketlerinde geleneksel yönetime dayanarak hala devam etmektedir. Özellikle aile şirketlerin de tam merkez noktada yer alan baba veya amca figürü geleneksel Türk kültürünü temsil edecek şekilde otoriter yönetim tarzı sürükleyerek şirketlerin bir yapı içerisinde. Yine araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderin alt faktörleri tek tek bakıldığında çalışan performansı ile ilişkilidir. Bununla birlikte, tüm alt faktörler tek bir analizle değerlendirildiğinde de sebep-sonuç ilişkisi çıkmamaktadır.

Dolayısıyla araştırmanın araştırma sonucu ve temel hipotezi olan Dönüşümcü Liderlik Çalışan Performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir: **KISMEN DESTEKLENMİŞTİR (Etik Değerler ve Yenilikçilik)** Buna rağmen bazı alt faktörlerin yüksek bir oran da karşılıklı ilişki için de olmaları ve anlam kazanmaları, uygun bir yönetim yapısı ve doğru yöneticilerle birlikte dönüşümcü liderlik yönetimine adap de edilebilir. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderliğin tüm unsurları çalışanlara aktarılırsa, bilinmeyen korkusu giderilirse ve uygun bir örgüt iklimi oluşturulursa dönüşümcü lider o firmada uygulanabilir.

Özetle, resmin tamamına bakıldığında gıda şirketlerinin değişen çevre şartları ve gerekliliği kapsamın da profesyonel yönetime ihtiyacı bulunmaktadır. Araştırmanın Metodoloji ve uygulama kısmın da ise İstanbul ilinde faaliyet göstermek de olan küçük ve büyük ölçekli restoranlar da 100 çalışana uygulanan anket neticesinde elde edilmiştir. Fakat bu çalışma Türkiye geneline veya farklı ülkelere de uygulanırsa, genel geçerliliği yüksek sonuçlar elde edilebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., (2013). **“Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”**, İşletme Araştırma Dergisi, 5(2), ss.5-31
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S., (2007). **“Bir İnsan Olarak Okul Müdürü”**, Ankara, Pegem A. Yayınları
- Ağca Yılmaz, Döven Musa Said, (2016). **“ Liderlik Davranışın Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma “** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi Dergisi C.21 S.3 s.845-864
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A., (2013). **“Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”**, International Journal of Economic and Administrative Studies, 6(11), ss.35-50
- Akdoğan Asuman, Demirtaş, **“Askeri İmalat İşletmesinin De Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”** Özgür İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, cilt 23 Ocak 2009 say:1 “360 derece performans değerlendirme sistemi:
- Akkoç İ. (2012). **“ Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü “** Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi C:4, S:3 S.45-60
- Aksay (2011) **“ Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama “** Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Konya ss.6
- Akyol, Nişancı, Özmutaf (2013), **“ Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik bir yaklaşım “** Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi C.4, ss.105-118

- Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I., (2007). **“Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), ss.1-21
- Arslantürk Y. işletme araştırmaları dergisi 1/2 (2009) 19-34 **“Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme: Ankara İli Örneği”**
- Aydoğmuş, C., (2011), **“Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”**, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aykanat, Z., (2010). **“Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- Barutçu, E. ve Ak Atay, A., (2000), **“Bilgi Toplumu Ve Transformasyonel Liderlik”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, (4), ss.195-196
- Bass M. Bernard, Steidlmeier Paul **“ Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior “** Binghamton University Binghamton Leader Quarterly vol. 10 No.2 (1999)
- Batmaz nazlı yücel, Gürer Alper, Y.2016 c21 s2 s.477-492 **“Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”** yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. Süleyman Demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi
- Bolat S. (1996) **“ Eğitim Örgütlerinde İşbirliği”** Hacettepe Üniversitesi Eğitim E. A. Kültesi Örneği” S:4, ss.505-512
- Bolat, T. Ve Seymen, O.A., (2003). **“Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(9), ss.59-85.

- Büyük Köksal, 2010 “**Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma**”, Eskişehir Osmangazi üniversitesi İİBF dergisi sayfa: 220-231
- Bozdoğan, K., (2010). “**İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre; Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okulun Öğrenme İkliminin Karşılaştırılması**”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Niğde
- Cafoğlu, Z., (1997), “**Liderlik, Bilgi-Karizma-Değişim**”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Cansız, E., (2007). “**Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi**”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Celep, C., (2004). “**Dönüşümsel Liderlik**”, Ankara, Anı Yayınları
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş., (2005). “**Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**”, Yönetim / İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 16(51), ss.31-49
- Ceylan, A., Keskin, Ş. ve Eren, H., (2005). “**Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik**”, Yönetim Dergisi, 16(51), ss.32-42
- Cömert, M., (2004). “**Dönüşümcü Liderlik**”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Çamur H, (2012) “**Araştırmalarda Ölçme-Güvenirlilik-Geçerlilik**” Taf Preventine Medicine Bulletin, 11(3), ss, 339-344
- Çekmecelioğlu Hülya Gündüz, (2008).”**Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**”, c.ü. iktisadi ve idari bilimler dergisi cilt 6,sayı 2 s,11

- Çetin, C., (2008). **“Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi”**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, I. Basım, İstanbul
- Çetin, M., (2009). **“İlköğretim Öğretmenlerinin Ve Müdür Yardımcılarının Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Yeterlilikleri”**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Doğan S. (2016). **“ Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Dönüşümcü Liderlik-İşlemci Liderlik “** Cumhuriyet Üniversitesi Pagem Akademi Ankara ss.105
- Develi, Ö., (2010). **“Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”**, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Emery R. Charles, Barker J. Katherine **“ The Effect Of Transactional And Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personnel “** Journal Of Organizational Culture, Communication And Conflict; 2007:11, 1; ABI/INFORM Global Pg.77
- Ergin, C. Ve Kozan, M.K., (2004). **“Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği”**, Türk Psikoloji Dergisi, 19 (54), Ss.1-16
- Erturgut, R. ve Soyşekerci, S:, (2010), **“Dokuzuncu Osmanlı Padişahı Yavuz Sultan Selim’in Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”**, Turkish Studies 5(2) p,964-985
- Gül, H. ve Şahin, K., (2011), **“Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Algısı”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), ss.237-249
- Güllü, E., (2009). **“Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- Hamurcu Ç. (2016) “ Koçluğun Doğası Danışanlarda Farkındalık, Sorumluluk Alma ve Motivasyon Değişimlerinin İncelenmesi” s.1-48
- Helvacı, A., (2002). **“Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 35(1), ss.155-169
- Karakaya, T., (2005), **“Örgütlerde Dönüştürücü Liderliğin Astların, Motivasyonu Üzerine Etkileri İle İlgili Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E., (2013), **“Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi”**, Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4(5), ss.99-111
- Kazdal Ö.S. (2013), **“Aile Şirketlerinde Çağdaş Yönetim Modellerinin Uygulanması Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma”** Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H., (2010), **“Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma”**, İdari Dergisi, ss.119-138.
- Koçel, T., (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık
- Koçel, T., (2013). **“İşletme Yöneticiliği”**, İstanbul, Beta Yayınları
- Koçak, R.D. ve Özudoğru, H., (2012). **“Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama”**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2012/1, ss.76-88
- Özalp, İ. ve Öcal, H., (2000). **“Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), ss.1-19

- Semerci A.S. “ **İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ‘ında Bir Uygulama** “ Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara 2005 ss. 105
- Tahir A.& Nezahat K. “**İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**” (bahar Tekirdağ 2013 s1 ss 17-32)
- Taşdemir S. (2013) “ **Motivasyon Kavramında Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi** “ Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Ankara s.37
- Tatlilioğlu, K. ve Okyay, E.O., (2012), “**Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Ve Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Roller**”, Literature and historyof Turkishp.1045-1061, Ankara
- Telli, E. Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A., (2012). “**Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi**”: Konuyla İlgili Bir Uygulama”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 3(7), ss.135-150
- Tunçer, P., (2010). “**Örgütsel Değişim Ve Liderlik**”, Sayıştay Dergisi, 80(1), ss.57-83
- Tunçer Polat, Sayıştay dergisi sayı 88/Ocak-Mart 2013 “**Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon**”
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., ve Akman, E., (2009), “**Dönüştürücü-Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma**”, 1. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiri Kitabı, Isparta, ss.1-13
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y., (2009). “**Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri**”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), ss.121-156

- Ünsar, M., (2012). “**Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik**”, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(1), ss.297-310
- Yavuz, E., (2009), “**İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2), ss.51-69.
- Yıldırım, C., (2006). “**Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi**”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yılmaz, H. Ve Karahan, A., (2010). “**Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma**”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 17(2), ss.145-158
- Yılmaz a.& musa said d. “**Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa Ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma**” Süleyman Demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi y.2016 c.21 s.3 s.845-864
- Yiğit, R., (2002). “**İyi Bir Lider Olmanın Yolları**”, C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1), ss.17-21

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Gıda Sektöründe Dönüşümcü Liderin Çalışan Performansına Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Araştırma Sorumlusu: Şükrü DAĞ (Doktora Öğrencisi)

erkutaltindag@beykent.edu.tr
sukru.dag1983@hotmail.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Tech/Metal Eşya ☐ Otomotiv	
☐ Mobilya ☐ Bankacılık/Finans ☐ Ana Metal	
☐ Bilişim ☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü :	☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular Dönüşümcü Liderlik ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Yapılan çalışmalarda birincil amacı görölmesini sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çok önemseddiği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Problemler karşısında güçlüdür, çözümü için kendine güvenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum genelinde paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yürütülen faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumun vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kendi kendini geliştirmeye olanak tanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Belirlenen hedeflere uygun hizmet içi eğitim programlarına katılmamıza teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakları edinilebilmemizi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Özel alanımı dikkate alarak davranır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Her çalışana farkı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İyi bir çalışma ortaya koyan personelden övgü ile söz eder	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Endişelerimi gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular çalışan performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
Bir çalışan olarak ekonomik durumumdan memnunuz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda kendimi güven içinde hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda önemli bir birey olduğumu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum bir çalışan olarak bana başkalarına yardım edebilme imkanı sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda bir çalışan olarak saygı görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda bir çalışan olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkanları sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu kurumda çalışan olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda bir çalışan olarak anlamlı bir iş yaptığımı inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda bir çalışan olarak yeteneklerimi kullandığımı ve diğer kabiliyetlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda kendimi yenileme ve yeteneklerimi uygulama imkanı bulabiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumda meslek gelişimi için hizmet içi eğitim olanakları sağlandığına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında İstanbul’ da doğdu. İlk orta ve lise eğitimini İstanbul’da tamamladı. Asıl mesleği motosiklet kuryeliğidir. Yaşadığı küçük bir olay sonrasında da kişisel gelişimine özen gösterip, 2010 yılın da Eskişehir Anadolu üniversitesi açık öğretim fakültesi işletme ön lisans ve yine 2012 yılında Eskişehir Anadolu üniversitesi açık öğretim fakültesin de kamu yönetimi alanın da lisans tamamlama yapmıştır. Bu arada dünya markası olan gıda sektöründe yöneticiliğe başlamış, dışarıdan da gelişimine tamamlamak adına, Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümünde “Gıda Sektöründe Dönüşümcü Liderin Çalışan Performansa Etkisi üzerine İstanbul ilin de Ampirik Bir Araştırma ” konusun da yüksek lisans yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babası olup, yabancı dili İngilizce’dir.

Şükrü DAĞ