



T.C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PELZ ETKİSİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

TÜLAY TUNA SARITAŞ

DANIŞMAN
Dr. Öğretim Üyesi Nursel Aydınтуğ MYRVANG

Kasım, 2022



T.C.

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PELZ ETKİSİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

TÜLAY TUNA SARITAŞ

DANIŞMAN

Dr. Öğretim Üyesi Nursel Aydınтуğ MYRVANG

Kasım, 2022

BEYAN

Bu tezin bana ait olduğunu, tüm aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, içinde yer alan bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, kullanmış olduğum bütün bilgilere kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin yürütülmesi ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Tülay Tuna Sarıtaş



TEŞEKKÜR

“Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü” isimli tezimin sonuçlanmasında her türlü destek ve emeğini esirgemeyen, değerli bilgileri ile önüme ışık tutan kıymetli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Nursel Aydınту MYRVANG’a sonsuz teşekkür ederim. Tez izlemeler boyunca değerli görüşleri ile bana ışık tutan Prof. Dr. Yusuf ÇELİK ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa METE hocalarıma, tezin konusunu şekillendirmemde değerli katkılarını esirgemeyen hocam merhum Prof. Dr. İSMAİL KAYA’ya, analizlerdeki desteği büyük olan Dr. Öğr. Üyesi Funda H. SEZGİN’e, eğitim hayatım boyunca emeği geçen tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Desteklerini bir an olsun üzerimden eksik etmeyen, her zaman yanımda olan değerli ailem anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz minnettarım.

Tülay Tuna SARITAŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇ KAPAK	-
ONAY SAYFASI	-
BEYAN	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
SİMGELER VE SEMBOLLER.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER.....	xiv
İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER	xvi
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1. Liderlik.....	6
2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı.....	6
2.1.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi.....	12
2.1.3. Liderlik Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar	15
2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	15
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	18
2.1.3.2.1. Douglas McGregor' un X ve Y yaklaşımı	19
2.1.3.2.2. Ohio eyalet üniversitesi çalışmaları.....	19
2.1.3.2.3. Michigan üniversitesi çalışmaları	20
2.1.3.2.4. Likert'in 4 sistem modeli	20
2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	21
2.1.3.3.1. Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı	22
2.1.3.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın yol-amaç yaklaşımı...	23
2.1.3.3.3. Ardışık liderlik yaklaşımı	25
2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton'un normatif yaklaşımı.....	25
2.1.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı	27
2.1.3.3.6. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı.....	27
2.1.3.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar ve Liderlik Tarzları	28
2.1.3.4.1. Stratejik liderlik	29

2.1.3.4.2. Dönüştürücü liderlik	32
2.1.3.4.3. İşlemsel liderlik	36
2.1.3.4.4. Karizmatik liderlik.....	38
2.1.3.4.5. Etkileşimci liderlik	40
2.1.3.4.6. Vizyoner liderlik.....	41
2.1.3.4.7. Kuantum liderlik.....	41
2.1.3.4.8. Otantik liderlik.....	43
2.1.3.4.9. Kurt Lewin liderlik tarzları (Otokratik, Demokratik ve Laissez-Faire Liderlik)	44
2.1.3.4.10. Hizmetkar liderlik.....	48
2.1.3.4.11. Etik liderlik	49
2.1.3.4.12. Olumsuz (Kötü) liderlik (Yıkıcı, Karanlık, Toksik, İstismarcı Liderlik)	51
2.1.3.4.13. Babacan (Paternalistik) liderlik	53
2.2. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı	55
2.2.1. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi.....	58
2.2.2. Lider Üye Etkileşimi Teorileri.....	60
2.2.2.1. Rol Teorisi.....	61
2.2.2.2. Sosyal Değişim Kuramı	64
2.2.2.3. Eşitlik Teorisi.....	66
2.2.2.4. Adalet Yaklaşımı.....	67
2.2.3. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları	68
2.2.3.1. Katkı.....	69
2.2.3.2. Bağlılık.....	70
2.2.3.3. Duygusal Etkileşim.....	70
2.2.3.4. Mesleki (Profesyonel) Saygı.....	71
2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Sürecinin Gelişimi	71
2.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Kalitesini Etkileyen Faktörler	74
2.2.5.1. LÜE'nin Kalitesini Etkileyen Organizasyonel Faktörler.....	76
2.2.5.2. LÜE Kalitesini Etkileyen Kişisel Özellikler	77
2.2.5.3. LÜE Kalitesini Etkileyen Liderlik Tarzı ve Davranışları	78
2.2.5.4. LÜE Kalitesini Etkileyen Karşılıklı Beklentiler	79
2.2.5.5. LÜE Kalitesini Etkileyen Lider ve Üyenin Algılanan ve Gerçek Benzerliği	80
2.2.5.6. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesinin Organizasyonel Sonuçları....	81
2.2.6. Sağlık Sektöründe Liderlik ve Lider-Üye Etkileşiminin Önemi	82

2.3. Sağlık Sektöründe Performans	87
2.3.1. Performans Kavramı	87
2.3.2. Performansın Boyutları	92
2.3.2.1. Etkinlik	92
2.3.2.2. Verim ve girdilerden yararlanma	93
2.3.2.3. Verimlilik	93
2.3.2.4. Kalite	93
2.3.2.5. Yenilik	94
2.3.2.6. Çalışma yaşamının kalitesi	95
2.3.2.7. Karlılık ve bütçeye uygunluk	95
2.3.2.8. Maliyet	96
2.3.2.9. Çalışanların Memnuniyeti	97
2.3.3. Bireysel Performans	98
2.3.4. Organizasyonel Performans	101
2.3.5. Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Süreci	104
2.3.5.1. Performans Yönetimi	104
2.3.5.2. Performans Yönetim Süreci	115
2.3.6. Performans Planlama	118
2.3.7. Performans Ölçümü	121
2.3.8. Geleneksel Performans Ölçümleri	128
2.3.9. Yeni Performans Ölçümleri	129
2.3.10. Performans Değerlendirme	131
2.3.10.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları	133
2.3.10.2. Performans Değerlendirme İlkeleri	134
2.3.10.3. Performans Değerlendirme Süreci	135
2.3.10.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler	136
2.3.10.5. Performans Değerlendirmesinin Faydaları	136
2.3.11. Performans Denetimi	140
2.3.12. Performans Geliştirme	143
2.3.13. Performans Yönetimin Genel Amaçları	144
2.3.13.1. Yönetimsel Amaçlar	144
2.3.13.2. İlerleme ve Geliştirmeye Yönelik Amaçlar	145
2.3.13.3. Araştırmaya Yönelik Amaçlar	145
2.3.14. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	146

2.3.15. Performans Yönetim Sisteminin Getireceği Faydalar	147
2.3.15.1. Kurum-Organizasyon Açısından PYS'nin Faydaları.....	148
2.3.15.2. Çalışan Açısından PYS'nin Faydaları:	149
2.3.15.3. Yöneticiler Açısından PYS'nin Faydaları.....	149
2.3.16. Sağlık Hizmetlerinde Performans Ölçütleri.....	150
2.3.17. Lider-Üye Etkileşimi ve Performans	153
2.4. Liderlikte Güç Kavramı Ve Kapsamı.....	156
2.4.1. Güç Kavramına Farklı Yaklaşımlar	157
2.4.2. Güç Kavramı.....	158
2.4.2.1. Gücün ortaya çıkışından önceki şartları göz önünde bulunduran yaklaşım	161
2.4.2.2. Karar verme yaklaşımı	162
2.4.2.3. Davranışsal çıktılar yaklaşımı;.....	162
2.4.2.4. Durumsal çıktılar yaklaşımı;.....	162
2.4.3. Güç ve Etkileme ilişkisi.....	164
2.4.4. Güç ve Otorite İlişkisi.....	165
2.4.5. Güç ve Yetki İlişkisi	168
2.4.6. Güç Kaynakları	169
2.4.7. French ve Raven'in Güç Sınıflandırması.....	171
2.4.7.1. Yasal Güç.....	171
2.4.7.2. Zorlayıcı Güç	173
2.4.7.3. Ödüllendirme Gücü.....	174
2.4.7.4. Uzmanlık Gücü	175
2.4.7.5. Benzetim veya Karizmatik Güç	176
2.4.7.6. Bilgi Gücü	177
2.4.8. Carzo ve Yanouzas'ın Güç Sınıflandırması.....	178
2.4.9. James A. Lee'nin Güç Sınıflandırması	179
2.4.10. Hales' in Güç Sınıflandırması.....	179
2.4.11. Formal ve İnfomal Güç	180
2.4.12. Weber Güç Kaynakları Sınıflandırması.....	181
2.4.13. Mechanic Güç Kaynakları Sınıflandırması.....	183
2.4.14. Dyer Güç Kaynakları Sınıflandırması	184
2.4.15. Etzioni Güç Kaynakları Sınıflandırması.....	186
2.4.16. PELZ Etkisi ve Düzenleyicilik Rolü	189
2.4.17. PELZ Etkisi ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	193

2.4.18. PELZ Etkisi ve Sosyal Mübadele Kuramı	195
2.4.19. Gücü Etkileyen Faktörler	196
2.4.20. Güç ve Güç Kaynaklarının İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi ve Sonuçları	197
3. GEREÇ VE YÖNTEM	200
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	200
3.2. Araştırmanın Deseni	200
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	201
3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Model	204
3.5. Veri Toplama Araçları	205
3.5.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	205
3.5.2. İşgören Performansı Ölçeği	205
3.5.3. Pelz Ölçeği	206
3.6. Araştırmanın Yöntemi	207
3.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	207
4. BULGULAR	209
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	209
4.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri	217
4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	222
4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	224
4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	229
4.6. Korelasyon Analizi	235
4.7. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	236
4.8. Grup Farklılığı Analizleri	237
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	245
5.1. Tartışma	245
5.2. Sonuç	250
5.3. Öneriler	253
6. KAYNAKLAR	257
7. EKLER	296
EK 1 Anket ve Ölçekler	296
EK 2 Yazışmalar ve İzinler	299
EK 3 Etik Kurul Kararı	301
8. ÖZGEÇMİŞ	303
9. İNTİHAL RAPORU	304

SİMGELER VE SEMBOLLER

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

WWW : Dünya Çapında Ağ

URL : Tekdüzen Kaynak Yükleyici

HTML : Köprü Metni Biçimlendirme Dili

Vb. : Ve Benzeri

Vd. : Ve Diğerleri

LÜE : Lider-Üye etkileşimi

SPSS : Statistic Packets for Social Sciences

TABLO LİSTESİ

Tablo No	TabloAdı	Sayfa No
Tablo 2.1:	Liderlik Tanımları.....	9
Tablo 2.2:	Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri	17
Tablo 2.3:	Stratejik Liderlik Tanımları ve Kavramsallaştırılması	30
Tablo 2.4:	Dönüştürücü ve İşlemsel Liderliğin Karşılaştırması	37
Tablo 2.5:	Kurt Lewin Liderlik Tarzları ve Özellikleri	48
Tablo 2.6:	Performans Ölçümünün Yapılabildiği veya Problemlili Olduğu Durumlar	124
Tablo 2.7:	Performans Ölçüm Süreci.....	126
Tablo 2.8:	Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçümleri.....	130
Tablo 2.9:	Performans Ölçütlerinin Sınıflaması	151
Tablo 3.1:	Örnekleme Büyüklükleri Tablosu	202
Tablo 4.1 :	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	209
Tablo 4.2:	Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	210
Tablo 4.3:	Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	211
Tablo 4.4:	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	212
Tablo 4.5:	Görev Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	213
Tablo 4.6:	Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	214
Tablo 4.7:	Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	215
Tablo 4.8:	Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	216
Tablo 4.9:	Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi.....	217
Tablo 4.10:	Pelz Etkisi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	220
Tablo 4.11:	İşgören Performans Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi	221

Tablo 4.12: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	223
Tablo 4.13: DFA Uyum İyiiliği Sonuçları	229
Tablo 4.14: YEM Tahminleri Uyum İyiiliği Sonuçları.....	232
Tablo 4.15: YEM Model Tahmin Sonuçları	233
Tablo 4.16: Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi	234
Tablo 4.17: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	235
Tablo 4.18: Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları	236
Tablo 4.19: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları	237
Tablo 4.20: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	238
Tablo 4.21: Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	239
Tablo 4.22: Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	240
Tablo 4.23: Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	241
Tablo 4.24: Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	242
Tablo 4.25: Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	243
Tablo 4.26: Gelir Algısı Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları.....	244

ŞEKİL LİSTESİ

Sekil No	Sekil Adı	Sayfa No
Şekil 2.1:	Liderlik Yaşam Döngüsü	74
Şekil 2.2:	Gelecekte Sağlık Hizmetleri Liderlerinden Beklenen Özellikler	85
Şekil 2.3:	Performans Yönetim Süreci.....	117
Şekil 2.4:	Performans Değerlendirme Süreci.....	136
Şekil 2.5:	Performans Yönetim Döngüsü	146
Şekil 2.6:	Etzioni Güç Türleri	187
Şekil 3.1:	İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı	203
Şekil 3.2:	Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı	203
Şekil 3.3:	Araştırmanın Modeli.....	204
Şekil 4.1:	Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	209
Şekil 4.2:	Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	210
Şekil 4.3:	Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	211
Şekil 4.4:	Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	212
Şekil 4.5:	Görev Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	213
Şekil 4.6:	Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .	214
Şekil 4.7:	Meslekteki Süre Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	215
Şekil 4.8:	Gelir Düzeyi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	216
Şekil 4.9:	DFA Analizi Sonuçları	228
Şekil 4.10:	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları.....	231
Şekil 4.11:	Düzenleyici (Moderatör) Etki İçin YEM Sonuçları	234

TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER

Sarıtaş, T.T. (2022). Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Nursel Aydınтуğ MYRVANG, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Çalışan performansı, kişinin başarıma arzusu, sahip olduğu yetkinlik ve beceriler gibi bireysel faktörlerle birlikte, liderin performansı arttırmaya dönük çabası ve motivasyon sağlamasından etkilenmektedir. Yöneticileri ile yüksek kalitede ilişki kuran çalışanların, düşük nitelikli ilişki kuran çalışanlara göre; örgüt içinde daha fazla iş ve sorumluluk aldıkları, örgütsel çıktılara daha fazla katkı sağladıkları ve daha yüksek performans gösterdikleri bir çok çalışmada ortaya konulmuştur. Liderin kullandığı güç kaynakları sonucunda, çalışanın algıladığı gücün performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, İstanbul’da hizmet veren özel ve devlet hastane çalışanları için lider-üye etkileşimi ve performans ilişkisinde pelz (güç) etkisinin düzenleyici rolünü yapısal eşitlik modeli (YEM) yardımıyla ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini farklı görevlerdeki 545 sağlık personeli oluşturmaktadır.

YEM analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.423$, $p < 0.01$). Lider-Üye etkileşimi boyutu Pelz etkisi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.240$, $p < 0.01$). Pelz etkisi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.322$, $p < 0.01$). Pelz etkisinin lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde hem aracılık hem de moderatör rolü olduğu belirlenmiştir. Pelz etkisinin düzenleyici rol üstlendiği modelde aracı rolü olan modele göre, lider-üye etkileşimi ile performans ilişkisi daha yüksek bir orana sahiptir. Böylece H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri sağlanmıştır. Ayrıca, demografik özelliklere yönelik grup farklılığı sınamalarında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, gelir algısı, meslekte çalışılan süre, görev yapılan hastanede çalışılan süre açısından bazı boyutlar

için anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Alt hipotez olan H5 kısmen sağlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Lider-ye etkileşimi, Pelz etkisi, Performans, Yapısal Eşitlik Modeli



İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELELER

Sarıtaş, T. T. (2022). Moderating Role of The Pelz Effect in The Relationship Between Leader-Member Exchange and Work Performance in The Health Sector. Doctoral Thesis, Advisor: Assistant Professor Dr. Nursel Aydıntuğ MYRVANG, Biruni University Graduate Education Institute, Istanbul.

Employee performance is affected by the leader's effort and motivation to increase performance, along with individual factors such as the person's desire to succeed, competence and skills. Compared to employees who have high-quality relationships with their managers, employees who have low-quality relationships; It has been revealed in many studies that they take more work and responsibility within the organization, contribute more to organizational outputs and show higher performance. As a result of the power sources used by the leader, it is stated that the power perceived by the employee has a significant effect on performance. From this point of view, the aim of the study is to reveal the regulatory role of the pelz effect in the leader-member exchange and performance relationship for private and public hospital employees serving in Istanbul with the help of structural equation model (SEM). The sample of the study consists of 545 health personnel in different positions.

As a result of SEM analysis, leader-member exchange dimension has a positive and significant effect on performance ($\beta = 0.423$, $p < 0.01$). Leader-Member exchange dimension has a positive and significant effect on the Pelz effect ($\beta = 0.240$, $p < 0.01$). The Pelz effect size has a significant positive effect on performance ($\beta = 0.322$, $p < 0.01$). It has been determined that the Pelz effect has both a mediator and a moderator role in the effect of leader-member exchange on performance. The model in which the Pelz effect plays a moderator role has a higher ratio of leader-member interaction and performance relationship compared to the model with a mediator role. Thus, the H_1 , H_2 , H_3 and H_4 hypotheses were accepted. In addition, in the group differences tests for demographic characteristics, significant differences were obtained for some

dimensions in terms of gender, age, marital status, education, income perception, time worked in the profession, and time worked in the hospital. The sub-hypothesis H₅ was partially accepted.

Keywords: leader-member exchange, Pelz effect, Performance, Structural Equation Model



1. GİRİŞ

Günümüzde varlığını sürdürmekte olan kurumların hedeflerini gerçekleştirme hususunda başarıyı yakaladıkları düşünülen yöneticiler “lider” olarak adlandırılmaktadır. Lider kavramı; üyeleri veya ekibin diğer üyeleri tarafından örnek alınan, peşinden gidilen, takip edilen anlamı taşımaktadır. Medya, yazılı eserler, bilimsel toplantılar ve gündelik konuşmalar incelendiğinde, lider kavramından daima pozitif bir şekilde bahsedildiği görülmektedir. Lider, sahip olduğu nitelikler gereği diğer kişilerden ayrılmaktadır. Lider olan kişi, kendini sahip olduğu nitelikler ile diğerlerinden ayırıp onlar üzerinde etkiye bulunarak belirli bir amaca yönelmelerine destek olmaktadır. Burada lider, belirlenmiş olan bir amaca varma noktasında diğerlerine rehberlik eden kişidir. Daha geniş bir kapsamda ele alındığında lider; insanların önünü açan, onlar arasında tarifi güç bir bağlılık duygusu yaratan, üyeleri arasında ortak bir amaca yoğunlaşmak ve bu amaca ulaşabilmek adına mücadelede bulunan, sıradan bireylerde ayrı bir derinliğe, renkliliğe, zihinsel ve sosyal kabiliyetlere, ikna ve iletişim yeteneğine sahip, varlıklar alemini bir bütünüyle ele alabilen, bunun yanı sıra insanların menfaatlerini kendi menfaatlerinin üzerinde tutabilen, yerel ve evrensel ahlak ve temel düzeydeki insani değerlere karşı duyarlı davranan, kaynağını mantık kuralları ve objektif bilgiden alan fakat bununla birlikte gönül ve ruh dünyası da derin ve aktif olan kişiler şeklinde kabul edilmektedir.

Liderlik konusu esasen, belli özelliklerin insanlar üzerinde etkili olarak belirli bir amaca yönlendirilmesi biçiminde görülmektedir. Burada “belli özellikler” ifadesinden kasıt, güç olarak yararlanılabilecek özellikler ve donanımlardır. Elinde herhangi bir gücü bulunmayan bir kişinin diğer insanlar üzerinde bir etki yaratması, imkansız olmasa bile oldukça zordur. Bir liderin, üyelerini kontrol edebilmesi, yönlendirebilmesi ve istenilen sonuca doğru ulaştırabilmesi için belli bir güce sahip olması gerekmektedir. Güç sahibi olmayan bir kişinin, organizasyonlarda yer alan diğer insanları etkilemesi ve onları yönlendirmesi söz konusu değildir. Buradan hareketle her bir liderin belirli bir güce sahip olması gerektiği söylenebilir. “Güç”süz bir lider

düşünülemez. Burada bahsedilen güç ifadesi, fiziki kuvvet anlamında kullanılmamaktadır.

Burada gerçekleştirilen çalışma kapsamında; gücün ne olduğu, somut bir şey olup olmadığı, güç çeşitlerinin neler olduğu, liderlerinin tümünün aynı gücü mü yoksa farklı güçleri mi kullandıkları, liderlerin hangi oranlarda güç kullandıkları, güç unsurunun kurumlarda ne şekilde kullanıldığı, liderlik niteliğine sahip olan bir yöneticide bulunan ya da bulunmayan güç kaynaklarının neler olduğu, liderin güçlü olabilmesi için ne tür niteliklere sahip olması gerektiği, lider bir yöneticinin söz konusu mevcut özelliklerini pratikte ne şekilde kullanabileceği, güçlerin etkin bir biçimde kullanımlarında nelere dikkat edilmesi gerektiği konularına yer verilmektedir.

Modern yönetim kitapları incelendiğinde “ideal” yönetici anlamında lider teriminin yer aldığı görülmektedir. Alanyazında lider ve yönetici kavramları birbirlerinin yerine kullanılıyor olmasına rağmen buradaki genel tutum, liderin istenilen ya da tercih edilen biri oluşu; yöneticinin de tasvip edilmeyen ve olumsuz manada “klasik” bir idareci olduğudur. Sözü edilen bu görüşün tam tersine lider ve yönetici ifadeleri birbirleri yerine kullanılıyor olsa da, alanyazında lider ile yöneticiyi birarada kullanmanın mümkün olduğunu gösteren “lider yönetici” ifadesi yer almaktadır. Lider yönetici, liderlik vasıfları taşımasının yanı sıra yöneticilik niteliklerine sahip olan bir ifadedir (Göksu, 2011). Esas olarak bilhassa da kamu kurumlarında uyulması gereken kurallar, standartlar ve etik ilkelerden dolayı günümüzdeki şartlar da lider yöneticiliği zorunlu kılmaktadır.

Bir kurum bünyesinde çalışmakta olan kişinin bir işi ne ölçüde iyi yaptığı o kişinin performansının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylelikle çalışan kişiler desteklenerek verimlerinin çoğaltılması ve iş yerinin hedeflerinin mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde “Performans Değerlendirme Sistemi” sağlık kuruluşlarında da uygulanmaya başlanan bir sistem olmuştur. Bu konuya yönelik olarak önemli kaynaklar ayrılmaya başlanmış, yapılan harcamaların bir kısmı performans artırma çalışmaları baz alınarak planlanmıştır. Ülkeler düzeyinde ise, her bir ülke kendi kaynaklarından bir kısmını sağlık alanında

yapılan harcamalara ve sağlıktaki performansın yükselmesine ayırmıştır. Bu konuya ilişkin Dünya Sağlık Örgütü'nün de önemli çalışmaları, raporları ve performansın en üst düzeye çıkarılması için bilimsel değerlendirmeleri bulunmaktadır.

Organizasyonlar içinde kurumsal yapı ve fonksiyonların tespit edilmesi rekabet ortamının artması ve işğörenlerin azami verimle çalışmasını zorunlu kılmıştır. Doğal olarak işğörenler mesleklerine yönelik bilgi ve tecrübelerini yükselterek üstün performansla çalışmak zorundadırlar. İşğören performansını yükseltmenin ilk şartı, idareci ve yöneticilerin buna yönelik teşebbüslerde ödüllendirme, terfi ve ücret artışı gibi pek çok yönden çalışanlarının motivasyonlarını sağlamalarından geçmektedir.

Çalışan bireylerin iş yerlerinde belli bir zaman diliminde gerçekleştirmiş oldukları görevlerinin nitel ve nicel sonuçlarının tümü performans şeklinde ifade edilmektedir. Her kurumun, kendi çalışanından belli bir seviyede verim ve sonuç beklentisi içinde olması doğal bir durumdur. İşletmenin verimi, işğörenlerin üretim sürecinde sergilemiş oldukları performansla doğru orantılıdır.

Performans ölçümü, ticari kuruluşların öncelikleri arasında yer almaktadır. Her sisteme ilişkin performans kriterleri farklılık göstermektedir. Sağlık kuruluşlarının da kendilerine has performans sistemleri mevcuttur.

Lider, liderin gücü ve etkili liderlik, kurumsal yazının esas sorunsallarından ve kuramlaştırma hususunda her daim yarım kalan konularından biri olmuştur. Zira, Stogdill (1974) tarafından; liderliği tanımlamış olan insanların sayısı kadar çeşitli liderlik tanımının bulunduğu ve bu önermenin daha uzun yıllar boyunca geçerli olacağı belirtilmiştir. Tanımlar arasındaki farklılıkların dışında, tutarlılık arz eden nadir durumlardan biri, liderliğin güçten yararlanmayı zorunlu kılması (Zaleznik, 1998) ve gücün de bağlamsal birçok değişkenin bir fonksiyonu olmasıdır. Çok satan kitaplardan, ünlü isimlerin biyografilerine, akademik çalışmalardan tarihe mal olmuş figürlerin özlü sözlerine dek her alanda liderlik unsuruna dair öyküleyici, betimleyici, açıklayıcı veya normatif tasvirlerle karşılaşmak olasıdır. Örnek

olarak, Aycan ve arkadaşları (2016), Jim Rohn'un liderliğe dair ünlü söylemlerinden birine atıfta bulunarak, liderliğin herkesin zihninde türlü yansımalarının olacağını belirterek; "Liderliğin zorluğu güçlü olmak, ama kabalaşmamak; kibar olmak ama zayıf olmamak, cesur olmak ama korkutmamak; düşünceli olmak ama tembel olmamak, mütevazî olmak ama utangaç olmamak; gururlu olmak ama kibirli olmamak, esprili olmak ama aptallık yapmamaktır" şeklinde bir açıklama ortaya atmışlardır.

Liderin, sorumluluk alanında bulunan konuları ne şekilde çözümlediği de sosyal ilişkileri yönetme ve kaynakları harekete geçirme yeteneğiyle bağdaştırılmaktadır. Liderin, izleyicilerin davranışlarına etki etme ve bu davranışlara yön verme gücü yaygın alanyazında her ne kadar doğrudanmış gibi kurgulansa da Yukl'a (2013) göre, liderin sosyal güç kullanımının özellikle iş doyumu ve performans gibi sonuçlar üzerindeki etkisi ikincil olup dolaylı olarak gerçekleşir. Yapılan bir araştırmada, dönüştürücü liderlik şeklinin işgören performansına yönelik olumlu etkisinin, sosyal mübadele ve lider-üye etkileşiminin kalitesi vasıtasıyla gerçekleştiği sonucuna varılmıştır (Wang vd., 2005). Vigoda-Gadot (2007), liderlik ve performans arasında bulunan ilişkide durumsal bir etmen olan algılanan kurumsal politikanın aracılık görevine ilişkin kanıtlar elde etmiştir. Howell ve Hall-Merenda (1999) tarafından yapılan araştırmada, dönüştürücü liderlik ile işgören performansı arasındaki olumlu yöndeki ilişkinin fiziksel yakınlık durumunda, fiziksel mesafe durumuna nazaran daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Conger ve Kanungo (1987) tarafından yapılan araştırmada ise, karizmatik liderlik türünün, izleyiciler üzerinde kolektif bir kimlik oluşturmak ve lidere karşı duygusal sadakati geliştirerek izleyicilerin görev performansına katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. Burada ifade edilen; liderlik sürecinin izleyici davranışına etkisinin doğrudan bir süreçten başka, dolaylı ve aracılar/düzenleyiciler yardımıyla meydana gelen bir süreç olduğudur. Buradan hareketle, Pelz etkisi, liderin etkililiğinin ve sonuç yaratma kapasitesinin, liderlik tarzından ziyade, liderin kendini üstlerine dinletebilme ve üstlerinden de stratejik bilgiler sağlayabilme gücü olduğunu öneren ve bir nevi, liderin meşruiyetini ispatlama şeklinin sahip olduğu dikey etki gücünden geçtiğini savlayan bir önermedir.

Çalışmanın amacı, İstanbul’da hizmet veren özel ve devlet hastanelerde farklı görevlerde çalışan sağlık personeline yönelik olarak, lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde pelz etkisinin düzenleyici ve aynı zamanda aracı rolünün yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya konulmasıdır.

Çalışmanın birinci aşamasında, konunun amacı ve önemini kapsayan giriş bölümü, ikinci aşamada ise, kavramsal çerçeve içinde yer alan liderlik ve liderliğin önemi, liderlik çeşitleri, liderlik yaklaşımları, lider-üye yaklaşımı kavramı, kuramı, boyutları, tarihsel gelişimi, dayandığı teoriler ve boyutları, performans kavramı, çeşitleri, önemi ve ölçme araçları ile son olarak pelz etkisi, önemi, kuramlar ve modeller, işletmeler için bazı kavramlar ile ilişkileri ele alınmıştır. Üçüncü aşamada, çalışmanın amacı ve önemi, araştırma deseni, evren ve örneklem, hipotezler ve model, veri toplama araçları, yöntem ve araştırmanın varsayımlarına kısıtlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son aşamasında, istatistik analizlere ve yorumlara değinilmiştir. Bu bölüm içinde, anketin güvenilirliği, anket cevaplarına ilişkin yüzde dağılım bilgileri, doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, grup farklılığı analizleri ve yapısal eşitlik modeli sonuçları detaylı verilmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Daft ve Marcic'in ifade etmiş olduğu gibi, çağımızda kurumsal başarı bakımından liderlikten daha önemli bir konunun olmadığı düşünülmektedir. Çoğu durumda bazı askeri birim veya gönüllü kuruluşlar, ancak liderleri kadar iyi olabilmektedir. Kurumların değişiklikler ortaya çıkarma gereksinimlerine bağlı olarak liderlik unsurunda gelişimler sürmektedir. Liderlik hususundaki görüş ve yazılanların tamamı incelendiğinde; söz konusu unsurun üç yönü ön plana çıkmaktadır. Bu boyutlar; amaçlar, insanlar ve etkileme olarak sayılabilmektedir. Liderlik insanlar arasında gerçekleşir, etkilemeden yararlanır ve belirlenen amaçlara varabilmek adına yapılır (Daft ve Marcic, 2009).

Literatürde liderlik kavramı 14. yüzyılda kendine yer edinmiştir. 1950 tarihlerinde ise daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavrama yönelik, gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde çok sayıda tanımlama yapılmıştır. 1960'lı tarihlerin başı itibarıyla, sosyal bilimlerin başka bölümlerindeki gibi, kurum ve yönetim çalışmalarında değişimler ve gelişmelerle liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle beraber çevrenin de analiz edilmesinin zorunluluğu gündeme alınmıştır.

Liderlik konusunda araştırmalarda bulunan yazarlar, bakış açılarının ayrı olması nedeniyle, liderlik tanımlamalarını değişik biçimlerde yapmışlardır (Tekarslan vd., 2000).

Bu çerçevede, liderlik üzerine yapılmış olan tanımlamalar aşağıda sunulmaktadır:

-Liderlik, diğer kişileri, üyesi bulundukları kurumun başarısı ve etkinliği bakımından katkıda bulunmalarını sağlamalarına yönelik etkileme, güdüleme ve yetkilendirme kabiliyetidir (House vd., 1996).

-Liderlik, izleyicileri kurumsal hedef ve amaçlara ulaşma noktasında duygusal, ruhsal ve fiziksel açıdan istekli bir biçimde çaba harcamaları hususunda etkileme sürecidir (Winston ve Patterson, 2006).

-Liderlik, amaçlara varma noktasında insanlar üzerinde etki edebilme becerisidir (Daft ve Marcic, 2009).

-Liderlik, kişileri, belirlenmiş olan bir amacı gerçekleştirmeye yönelik güdüleyebilmek adına etkilemeyi kullanma teşebbüsüdür (Gibson vd., 2012).

-Liderlik, grupların amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla gruba etki ve liderlik etme sürecidir (Robbins ve Coulter, 2012).

-Liderlik, neyin hangi şekilde yapılması gerektiğinin anlaşılması ve aynı düşünceyi paylaşma hususunda başkalarını etkileme ve ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kişisel ve ortak gayretleri gerçekleştirme sürecidir (Yukl, 2013).

Buraya kadar yapılan tanımlamalar incelendiğinde; önceden de ifade edildiği gibi, tanımlamaların insanlar, etkileme ve amaçlar olmak üzere üç ortak noktada birleştiği görülmektedir. Çalışanların liderin üyesi olmasından önce, çalışanları kuruma getirmek gerekmektedir. Collins, (2004)'in de ifade ettiği gibi, büyük liderlerin temel hareketi kuruma doğru kişileri çekmektir. Burada ele alınan temel nokta, kişi-kurum uyumu ifadesidir. İşgörenlerin kurum için gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlere sahip olması kadar önemli bir diğer konu, bireyin sahip olduğu değer ile kurumsal değerlerin birbirleriyle uyumlu olmasıdır (Winston ve Patterson, 2006).

Liderin üyelerin gözünde cazip hale gelmesiyle birlikte, insanları etkileme gücüne sahip olur ve saygınlığını arttırır. Bu gücü elinde bulunduran lider, üyeleri açısından idealin timsalidir. Kendi liderleri ile özdeşleşme çabasında olan üyeler, duygudaşlık ve sadakat benzeri bireysel ilişkiler oluşturur ve onu sevdikleri ve iyi biri olduğunu düşünmelerinden dolayı liderin beklentilerini yapmaya çabalarlar (Meydan ve P, 2010).

Bununla birlikte, etkileme sürecine yönelik olarak, etkileme sürecinin biçimi, etkileme teşebbüslerinin amaçları, neden veya duygu bazlı etkileme ve

dolaylı ve doğrudan liderlik kavramları üzerinde de durulması gerekmektedir. Etkileme türlerinin hangilerinden yararlanılacağı hususunda bazı kuramcılar, yalnızca izleyicilerin istekli bir biçimde bağlılık göstermesine ilişkin etkileme teşebbüslerinin liderlik bağlamında incelenebileceğini; diğer kuramcılar da, isteksizce ve uyma tarzında bağlılık göstermeye ilişkin etkileme girişimlerinin de göz önünde bulundurulabileceğini ifade etmektedirler.

Etkileme noktasında bir başka husus da etkileme teşebbüsünün hangi amaçla yapıldığıdır. Bu konuya dair bir görüş, yalnızca kurum ve grup yararına ve etiksel açıdan uygun olanların yapılmasına ilişkin etkileme eylemlerinin liderlik bağlamında değerlendirilebileceğidir. Bunun tam aksi bakış da, kurumsal bazda, etkilemenin amacına bakılmadan, her teşebbüsün liderlik çerçevesinde irdelenebileceğidir. Sebep veya duygu temelli etkileme tartışmasında, daha önceden yapılan araştırmaların çoğunda liderlik ussal ve bilişsel bir süreç şeklinde değerlendirilmiştir. Daha sonra yapılan araştırmalarda, liderliğin duygusal tarafı da incelenerek liderlerin üyeleri bakımından ilham kaynağı olma gibi özellikleri ile, onların istekli bir biçimde daha ileri amaçlar için fedakarlıkta bulunmalarını sağlama çabaları da göz önünde bulundurulmuştur (Bolat, 2011a). Son olarak da etkilemeye dair direkt ve dolaylı olarak liderlik üzerinde de durmak gerekir.

Genel itibarıyla liderlik konusu incelendiğinde, lider ve üyeleri arasındaki etkileşimde özde direkt bir ilişki bulunduğu, lider ve üyeleri arasındaki dolaylı ilişkilerin de arka plana atıldığı görülmektedir. Tam olarak burada, liderin yalnızca kendisine doğrudan bağlı kişilerin yanı sıra, dolaylı yoldan ilişkide bulunduğu kişileri de (kurum dışındakiler, mesai arkadaşları, kurum sahipleri, lidere direkt bağlı olmayan ve hiyerarşideki daha alt kademede çalışmakta olanlar gibi) etkilediği söylenebilmektedir (Yukl, 2013).

Liderlik üzerine yapılan tanımlamalarda bir başka ortak nokta da amaçlardır. Liderlik özde, üyeleri aynı amaç etrafında birleştirme ve bu amaca varma hususunda çabalamalarını ortaya koyma süreci olduğu görülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu amaçlar, kurum ve izleyiciler bakımından yararlı ve etiksel olarak uygun olabileceği gibi, liderin kendi menfaatlerine hizmet etme yönünde de olabilmektedir (Bolat, 2011a).

1930 yılından itibaren fenomen haline gelen liderlik kavramı farklı kategorilerde ele alınmış ve birçok liderlik tanımı ortaya konulmuştur. Bu tanımlardan bazıları aşağıda tabloda belirtilmektedir (Akyüz, 2018).

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Cooley (1902)	Sosyal hareketlerin odağında bulunmaktır.
Munson (1921)	Minimum çatışma ve maksimum iş birliği ile insanları başarıya ulaştırmaktır.
Copeland (1942)	İnsana dair alanların tamamında insanları etkileyebilme sanatıdır.
Terry (1960)	Grubun amaçlarına ulaşmasında insanları etkileme eylemidir.
Mullins (1996)	Organizasyonlar için en iyiyi hayal etme ve gerçekleştirmeye çalışmadır.
Gallagher vd. (1997)	Tüm potansiyelleriyle amaca ulaşmak için insanları etkilemektir.
Northhouse (2001)	Aynı amaca ulaşabilmek adına bir grup insanı etkileme sürecidir.

Kaynak: (Erçetin, 2000; Yangil, 2016; Akyüz, 2018)

Stogdill (1950), liderliği “organize bir grubun hedef belirleme ve hedef başarısına yönelik çalışmalarında etkileme süreci” olarak tanımlamıştır. Bunun, liderliğin başkalarına yönelik bir etki süreci olduğunu vurgulamak için ilk çaba olduğu söylenebilmektedir. Krausz (1986), liderlik unsurunu, ‘başkalarının hareketleri üzerinde etkili olan güç’ biçiminde açıklamıştır. Zaleznik (1992) ise liderlik terimini, ‘başkalarının davranış ve düşüncelerini etkileme gücü’ şeklinde ifade etmiştir. Visa organizasyonunun CEO’su Hock ise liderliği, ‘sıradan insanların olağanüstü işler gerçekleştirmesine yardımcı olan bir yol göstericilik’ olarak belirtmiştir. Günümüzde liderlik, tek başına bir olgu olmaktan öteye ekip oyunculuğu olarak ifade edilmektedir. Lider, ekip içinde etkin liderlik niteliklerini ortaya koyduğu ölçüde başkaları tarafından destek görecektir, ekibin işe yoğunlaşmasına katkıda bulunacak ve ekibin kabiliyetlerini etkileyen kişi olacaktır (Aslan, 2019). "Liderlik, bazı insanlar ortak hedeflere ulaşmak için birini liderleri olarak kabul ettiklerinde oluşan etkileşimli etki

sürecidir" şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu tanım ile, liderlik kişisel bir nitelik değil, bir süreçtir. Liderlik süreci, liderin sadece üyeler üzerindeki etkisi değil, aynı zamanda lider ve üyeler arasındaki etkileşimli etkidir ve belirli bir çerçevede gerçekleşir; bu çerçeve değiştiği taktirde liderlik sürecinde de değişiklikler ortaya çıkacaktır. İyi veya kötü liderlik, sürecin sonuçlarına bağlıdır (Silva, 2016).

Liderlik, ekibin hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmayı, motive olmaları için başkalarını etkilemeyi içermektedir. Bu süreç, insan gelişiminin merkezinde yer almaktadır. Politika ve din, bilim ve teknoloji, sanat ve edebiyat, spor veya endüstri ve ticaret alanlarında olsun, uygarlığın gerçekleştirdiği hiçbir ilerleme liderlik olmadan mümkün olmamıştır. İyi ya da kötü liderler, tarihin gelgitlerini anlama çabamızda doğru odak olarak kabul edilmektedir. Bu odaklanma, liderlerin yaşamlarına ve özellikle de bireysel psikolojilerine yönelik yaygın bir hayranlığı körüklemektedir. Liderliğin, büyük liderlerin zihinlerini ve yaşamlarını diğerlerinden üstün, özel, farklı olarak ayıran kendine özgü bir psikolojiden kaynaklandığı görülmektedir. Liderlik tek başına hareket eden ve düşünen bireylerin etrafında dönen bir süreç olarak değil, liderlerin ve üyelerin bir araya geldikleri ve kendilerini birleşmiş olarak algıladıkları bir grup süreci olarak görülmelidir (Platow, 2010).

Liderlik, bireyin grubu ortak bir amacı gerçekleştirmek adına etkisi altına aldığı bir süreç olarak görülmektedir. Etkileme süreci, belirlenmiş olan hedeflerden hareketle birtakım kararlar vermeyi kapsayan kaotik yapıda bir süreçtir ve liderin aldığı kararlar organizasyonun yapıcı mı yoksa yıkıcı bir yolda mı ilerleyeceğini belirleyebilmektedir; liderlik çok boyutlu bir olgudur. Lider, çalıştığı organizasyonun çıkarlarının yanında üyelerinin çıkarlarını da düşünmelidir. Fakat liderler, beklentileri bazen yerine getiremediklerinden, güçlerini üyeleri üzerinde kötüye kullanmaktadırlar. Liderler, etkileme hususundaki sahip olduğu güçleri yapıcı veya yıkıcı biçimde kullanabilmektedirler (Gündüz ve Dedekorkut, 2014).

Lider, ekip üyelerince sezilen fakat netlik kazanmamış ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç şeklinde ortaya koyan ve ekip üyelerinin

potansiyel güçlerini söz konusu amaç etrafında eyleme dönüştüren kişidir (Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 2016).

Lider; karizması, zekâsı, bilgeliği ve siyasi yeteneklerini başka insanlar üzerinde güç ve nüfuz sahibi olabilmek adına kullanabilen istisnai kişi veya kahramandır (Carlyle, 2011).

Bir liderde bulunması gereken nitelikler arasında; vizyon sahibi olma, insana değer verme, etkileme, güçlü olma, güdülenme, yönetim ve anlaşmazlıklara çözüm bulabilme becerilerine sahip olma, sağlam bir ruhsal durum özelliklerine sahip olma vardır (Yiğit, 2009).

Tüm liderlerde ortak nitelik olarak göze çarpan nitelikler; sentez ve analiz yapabilme becerisi, üstün zeka, fikirlerini en iyi şekilde ifade edebilme becerisi ile amaçlara karşı sebatkarlıktır. Örneğin, Cattell adlı düşünür araştırmalarında, lider çocukların kolay ilişki kurabilen, dışa dönük ve sosyal bir kişiliğe sahip olduklarını, ilaveten duygusal olgunluk ve sebatkar nitelik taşıdıklarını ortaya koymuştur. **Liderlik = f (Üyeler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları):** Bu değişkenler, liderlik davranışını oluşturan temel unsurlardır. Değişkenlerin karşılıklı olacak biçimde birbirleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Farklı bir anlatımla, ortam şartlarında ortaya çıkan değişiklikler, grubu meydana getiren üyelerin amaç ve davranışlarını etkilemektedir; böylelikle daha farklı bir liderlik tarzına ve gerektirdiği farklı kişisel niteliklere gereksinim vardır. Toplumdaki sürekli meydana gelen değişimle, insanlar ve çevre şartlarında farklılık oluşmakta ve önceleri geçerli olan liderlik tarzı ve davranışı geçerliliğini artık koruyamamaktadır. Özetle, liderlik zaman ve mekana göre değişiklik gösteren, kaotik bir yapı tarafından belirlenen yönetsel bir rol davranışıdır (Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 2016).

Liderlik kalitesi, liderliğin gerekli olduğu bağlama bağlıdır. Bu, örneğin bir politikacının zekâsı, uyumu ve duyarlılığının bir askerin zekâsı, uyumu ve duyarlılığından farklı görüneceği anlamına gelmekte; farklı bağlamlar bu nedenle aynı kalitenin farklı biçimlerini gerektirmektedir. Birçok kişilik değişkeninde problem, bir kişinin belirli bir niteliğe ne kadar sahip olursa, lider olarak o kadar da iyi olmadığıdır. Bir insan görünüşte iyi bir şeye çok fazla

sahip olabilir. Zekâ durumunda, Stogdill bu nedenle “liderin muhtemelen daha zeki olduğunu, ancak yönetilecek gruptan çok daha zeki olmadığını” gözlemlemiştir. Bu, tanımladığı beş kişilik faktörünün (veya onları oluşturan bireysel niteliklerden herhangi birinin), altıncı bir faktör hakkında biraz bilgi sahibi olmadan çok az işe yarayacağı sonucuna varmasına yol açmıştır (Liderin bulunduğu sosyal durum). Bunun nedeni bir kişinin, bazı şeylere sahip olmakla lider olmadığıdır. Lider kendi kişisel özelliklerine ilaveten üyelerin özellikleri, faaliyetleri ve hedefleri ile bazı ilişkilere sahiptir. Bu nedenle liderlik, sürekli değişim ve akış halinde olan değişkenlerin etkileşimi açısından düşünülmelidir (Platow, 2010).

Stogdill (1974), liderlik terimini tanımlamak için çalışan kişi sayısı kadar farklı liderlik tanımları olduğunu bildirmiştir. Zor olmasına rağmen, liderliği iyi tanımlamak oldukça önemlidir. Liderliğin iş dünyası, silahlı kuvvetler, din, siyaset, spor vb. olacak şekilde üzere insan faaliyetlerinin pek çok alanında yaygın olarak kullanılan terimlerden biri olduğu bilinmektedir; ancak, liderliğin tam olarak ne olduğu bilinmediği takdirde, bütün çabalar anlamsız kalmaktadır. Yüzyıllardır liderlik sadece kişisel bir nitelik olarak görülmektedir. Çinli düşünür Konfüçyüs, bir liderlik tanımı önermemektedir fakat; liderlerin erdemli olmaları gerektiğini ve etraflarındaki insanlara bakma ihtiyacı konusunda ısrar etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Konfüçyüs’e göre liderin birincil amacı, halka hizmet etmektir. Felsefenin kurucu babası olarak tanınan Platon için liderlik, akıllı olmaktır. Machiavelli için, liderin iyi erdemleri olması gerekmekte ve halkın desteğini alması için akıllı olması gerekmektedir (Silva, 2016).

2.1.2. Liderlik Kavramının Tarihçesi

Liderliğin, kavramsal ve tarihsel yönden epey eski bir olgu olduğu bilinmektedir. Anglosakson kökenine dayanan bir kavram olan ve yol anlamına gelen lead kelimesinin, leader kavramının kökenini oluşturduğu belirtilmektedir. Türkçe’de önder anlamına gelen lider ve liderliğin tarihi, insanların topluluk halinde yaşamaya başlamasına kadar dayanmaktadır (Sözen Şahne ve Şar, 2015). İnsanlar toplu olarak yaşamlarını sürdürmeye başladıktan sonra, kendilerini belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirecek liderlere

gereksinimleri olmuştur (Eren, 2012). Ayrıca konu ile ilgili yapılan araştırmalar Sanayi Devrimi'nden sonra artış gösterse de, liderlik, ilk çağlardan bu yana toplumda yaşayan bireylerin ilgisini çekmiş ve üzerinde çeşitli araştırmaların yapıldığı bir konu olmuştur (Sözen Şahne ve Şar, 2015).

Liderlik teriminin ortaya çıkışına yardımcı olan araştırmaların ilkleri Antik Yunan'da gerçekleşmiştir ve kavramı ilk kez işleyen düşünürler arasında Platon, Sokrates, Aristo, Perikles, Homer, Heraklitos ve Sofokles vardır (Dikmen, 2012).

Antik dönemlerde geniş topluluklar üzerinde etkisi bulunan kişilerle birlikte anılan liderliğin, mitolojik tanrılarla özdeşleştirildiği belirtilmektedir. Liderlerin strateji geliştirebilme özelliğinin Athena, iletişim erdeminin Hermes ve gücünün Zeus'la bağdaştırıldığı, Mısır'da benzer olarak liderlik anlayışının tanrı-kral görüşüyle paralellik gösterdiği, antik Çin'de liderlik kavramına rastlandığı vurgulanmaktadır. Farklı kaynaklarda, tarihte yer edinmiş çok sayıda ünlü bilim insanının liderlikten bahsettiği, bunun yanında liderliğin esas ilkelerinden sayılan "Her şeyden önce zarar verme" ilkesinin kökeninin, Hipokrat'ın "Primum non nocere" sinden geldiği ifade edilmektedir. Homeros'un İlyada ve Odysseia adlı eserlerinde liderlik kelimesine yönelik tanımların yer aldığı, liderliğin adlandırılmasının ilk olarak Platon tarafından 'Çevreyi dolaşarak yönetmek' biçiminde gerçekleştirildiği, Ksenophon'un eseri olan Cyropaedia'nın liderlik üzerine yazılmış ilk sistemli kitap olduğu belirtilmektedir. M.Ö. 58-52 tarihlerinde, Julius Ceasar'ın Roma Senatosu huzurunda gerçekleştirmiş olduğu konuşmalarında, liderlerin sahip olması gereken niteliklere değindiği belirtilmektedir. Lider kelimesinin ilk kez 1300'lü tarihlerde ortaya çıktığı, 19. yüzyılın ilk dönemlerinde, İngiliz Parlamentosu'yla bağlantılı liderlik teriminin bulunduğu yazılara da rastlandığı vurgulanmaktadır. İlk ve Orta Çağlarda daha çok iktidar ve güç kullanımının bir belirtisi olan liderlik kavramıyla, demokratik sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte 20. yüzyılda daha çok karşılaşılmıştır. Tarihte birçok iyi ve kötü lider örneğine rastlanmaktadır; Mustafa Kemal Atatürk, Büyük İskender, Mahatma Gandhi, Martin Luther King ve Adolf Hitler gibi önemli isimlere çok fazla yer verilmektedir. Sözü edilen isimlerden Hitler, ırkçı değerleri ve ahlaki bakımdan

olumsuz yönleriyle kötü; Gandhi de şiddet karşısında direnişiyle iyi örnekler arasında sayılır. Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik konusundaki araştırmalardaki yeri tamamen ayrıdır ve oldukça büyük önem taşımaktadır. Tarihteki karizmatik liderlerin en önemlilerinden olan Atatürk; askeri, politik ve sivil alanlarda güçlü bir lider olma ayrıcalığına sahip, Türk Milleti'nin kurtarıcısı olarak tarihte kendine yer edinmiş, başarılı bir yönetimle, büyük bir dönüşüm meydana getirmiş ve bir milleti arkasına alarak dünyada büyük izler bırakmıştır (Aktaran: Sözen Şahne ve Şar, 2015).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda kültür, organizasyon hayatında lider ve üyeleri bakımından önemlilik arz etmektedir. Kültürel etki çerçevesinde, destanlarda bahsi geçen liderlere dair özellikler araştırılmış, Dede Korkut hikayeleri bağlamında değerlendirilmiştir (Baysal ve Göktaş, 2015).

Günümüzde kullanılan anlamıyla liderlik teriminin temeli 18. yüzyılda aydınlanma çağına dek gitmektedir. Söz konusu dönemde Voltaire ve üyeleri insanın aklını kullanarak kaderini kontrol edebileceğini savunmuşlardır. Bu da, inanılmaz derecede bir iyimserliğin ortaya çıktığı bir dönüm noktası olmuş, fakat, 19. yüzyıl sonlarında Freud ve Max Weber'in görüşleri batı dünyasında insanların ilerlemeye ve akılcılığa olan inançlarını olumsuz etkilemiştir. Psikanaliz'in kurucusu Freud, akılcı zihnin ötesinde bilinçaltının insan davranışlarını çok büyük ölçüde etkilediğini ileri sürerken sosyolog Max Weber de aklın sınırlarına yönelik çalışma gerçekleştirerek 'teknik rasyonellik' biçiminde adlandırdığı bir kavram ile bürokrasinin temellerini ortaya çıkarmıştır. Bu görüşler de, 20. yüzyılda etkili liderlik unsuruna yönelik arayışların yoğunlaşmasını ve ilginin çoğalmasını sağlamıştır. Bir yandan aklın gücü ve insanın devamlı bir şekilde ilerleme kateden kabiliyetine yönelik yapılan tartışmalar felsefi düzeyde sürerken, diğer yandan da değişken sosyal ve ekonomik düzende iş dünyasının lider yönetici gereksinimine yanıt sunabilecek tartışma ve araştırmalar önem kazanmıştır (Barutçugil, 2014).

18. yüzyılda, 'Aydınlanma Dönemi'nde Voltaire'nin insanın kendi lideri olabileceği üzerine düşüncelerinin, sonrasında yapılan tartışmaların, dünya tarihinde oldukça iyimser bir dönemecin de kat edilmesine ön ayak olduğu vurgulanmaktadır. 20. yüzyılda hem felsefik hem de pragmatik sebeplerden

ötürü liderlik kavramı üzerinde yoğunlaşan çalışmaların arttığı, ilk ciddi çalışmaların 1920'lerde, ilk liderlik teorisi olabilecek mizaç teorisi çerçevesinde sürdürüldüğü belirtilmektedir. Fakat sözü edilen dönemde hiç kimsenin liderlerin ortak niteliklerini belirleyemediği, 1940'lı yıllarda liderlik kavramına ilişkin mizaç teorisi fikrinin yerini tarz teorisine bıraktığı belirtilmektedir. Tarz teorisinin temelini şeffaf, demokratik ve liyakata dayalı bir demokratik liderlik tarzına dayandığı; etkisini, mizaç teorisinde olduğu gibi, soğuk savaş dönemi ve bu dönemin demokratik liderlik için oluşturduğu olumsuz hava sonucunda önemli oranda yitirdiği belirtilmektedir. Liderlik ile ilgili güncel düşüncelerin, teorisyenleri liderliğin belirli durumlara bağlı olduğunu ileri süren Durumsallık Yaklaşımı'na götürdüğü vurgulanmaktadır (Aktaran: Polat ve Arabacı, 2015).

Liderlik kavramı sürekli olarak gelişmektedir. Ciulla (2003), son yüzyılda liderlikle ilgili inançlardaki değişiklikleri incelemiştir. Birinci Dünya Savaşı sırasında düşman makineli tüfeklerinin emri altında koşan birliklerin fotoğrafları, toplumun liderlik hakkındaki görüşlerini sonsuza kadar değiştirmiştir. İkinci Dünya Savaşı, Birinci Dünya Savaşı'nın daha karakteristik özelliği olan körü körüne itaat yerine, önderlik ettikleri birliklerle daha ikna edici olan liderlerin yükselişini görmüştür (MacNeill, Silcox, and Boyd, 2018).

Toplumdaki liderlik algısının, tarihte din ve devlet yönetimiyle ilgili hususlar üzerine yoğunlaştığı, günümüzde de sıklıkla organizasyonları ilgilendiren konularda gündeme geldiği, sağlık alanında varlığını sürdüren organizasyonlarda da liderlik kavramının büyük öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Sözen Şahne ve Şar, 2015).

2.1.3. Liderlik Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar

2.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Davranış bilimlerinde çokça araştırılan fakat hakkında az bilgi sahibi olunan konulardan biri liderlik olarak bilinmektedir. Thomas Carlyle 1840 yılındaki kahramanlar ile ilgili yapıtında büyük adam kavramından bahsetmektedir. Caryle (1993) bu çalışmasında mitolojik kahramanların, takip edilen kahramanlar olarak peygamberlerin, şairlerin, yazarların, rahiplerin ve

kralların özelliklerinden bahsetmektedir. Büyük adamlar olarak adlandırılan bu kişilerin başkalarından farklı ve güçlü özelliklere sahip olduğu için takip edildikleri ifade edilmektedir. Kişilik yaklaşımları; bireylerin kişiliklerinin yapısı ve işleyişiyle alakalı varsayımsal ifadelerdir ve kişilerin belli şartlarda ne şekilde bir tepkide bulunacaklarına ve nasıl uyum sağlayabileceklerine dair türlü tahminlerde bulunmaktadır. Kişilik yaklaşımları; Büyük Adam Teorisi ve Özellikler Yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. Büyük Adam Teorisi, tarihe yön veren askeri liderler ve devlet adamlarının kişilik özelliklerine odaklanmakta ve etkili bir lider olmak isteyen kişilerin de bu özelliklere sahip olması gerektiğini iddia etmektedir. Fakat bu liderlerin (Atatürk, Hitler ve Gandhi, vb.) kişilik özellikleri oldukça farklılık göstermektedir (Turunç ve Turgut, 2017). Büyük Adam Teorisi sonradan lider olunamayacağına ancak lider özelliklerine sahip olarak doğulabileceğini iddia etmektedir. Özellikler Yaklaşımı, Büyük Adam Teorisi'nden farklı olarak lider özellikleri ile lider performansı arasındaki ilişkileri analiz etmiş, liderlerin kendilerini takip edenlerden farklılıklarını belirlemeye çalışmıştır. Büyük Adam Teorisi gibi, Özellikler Yaklaşımı, tarihsel yüksek statülü liderlere odaklanma eğilimindedir ve sağlıkta liderliği pek temsil etmemektedir (Kumar, 2013).

Liderlik hakkında ortaya atılan Özellikler Yaklaşımı'nın, kişinin niteliklerinden kaynaklı doğumla gelen kabiliyetleri ile küçük yaşlarda kazanılan kimi özelliklerin etkili olduğuna dayandığı belirtilmektedir. Yetenek ve özellikler arasında; üstün zekânın, sentez ve analiz yapabilme becerisinin, düşüncelerini net bir şekilde aktarabilme yeteneğinin ve amaçlara varmada sabır göstermenin vb. sayılabildiği vurgulanmaktadır. Özellikler Yaklaşımı'nın, lideri anlamak için yeterli olmadığı ve yaklaşımın eksik yönleri olduğu belirtilmektedir. Liderlik ile ilgili bu özelliklerin, aynı kişide bir arada bulunmasının olası olmadığı ve kimi zaman üyelerin liderin niteliklerinden daha fazla bu niteliklere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Sahip olunan niteliklerin kişinin, grup içerisinde lider olabilmesi açısından yeterli olmaması ve kolaylıkla ölçülememesinin liderlik adına yeni yaklaşım arayışlarına yol açtığı belirtilmektedir (Eren, 2011). Özellikler Yaklaşımı'na göre, liderin sahip olması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir (Aktaran: Önen ve Kanayran, 2015):

- Üstün fiziki niteliklere sahip olma

- Bilgi ve bilgiden yararlanabilecek zeka ve yeteneği bulunma
- Dürüst ve yaratıcı bir kişiliğe sahip olma
- Sorumluluk üstlenme ve yaptığı işi başarıyla tamamlama güdüsüne sahip olma
- Katılımcı ve sosyal bir ruha sahip olma

Tablo 2.2: Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri

Genel Özellik Grubu	Alt Özellikleri
Kişilik Özellikleri	• Yaratıcılık • Açıkgozluluk • Dürüstlük • Etiksel davranış • Güven verme • Kendine güven (öz güven) • Dışa dönüklük
Fiziksel Özellikler	• Enerjik olma • Fiziki görünüm • Boy • Kilo • Yaş • Cinsiyet
Yeteneksel Özellikler	• Zeki olma • Yargılama • Bilgi sahibi olma • Akıcı konuşma • Kesinlik
İşe İlişkin Özellikler	• Başarı güdüsü • İleride olma arzusu • Sorumluluk alabilme • Göreve dönüklük • Amaçlara ulaşmada sorumluluk alabilme
Sosyal Özellikler	• İşbirliği yeteneği • Prestij • Popüler ve sosyal olma • Kişiler arası iletişim • Sosyal katılım • Kültür düzeyi • Diplomasi • Hitabet yeteneği

Kaynak: (Özlem ve Serinkan, 2020; Güney, 2001; Yeşil, 2013)

Özellikler Yaklaşımı'na yöneltilen eleştirilerden ilki; başarılı olan liderlerin özellikleri tanımlanırken tutarlı bir sonuç elde edilememiş, bu yüzden birçok özellik tanımlanmıştır. Liderlerin çalıştıkları sektörler ya da pozisyonlarından kaynaklı olarak türlü niteliklere sahip oldukları bulunmuştur. İkinci eleştiri de, fiziki niteliklere daha fazla önem verilmesidir. Başka bir ifadeyle liderin kilosunu, boyu, dışsal görünüm gibi niteliklerin başarılı liderlerin tanımlanmasında etkili görülmesi tüm liderler için doğru olmamaktadır. Özellikler Yaklaşımı'nı savunan kuramcıların kendilerinin gerçekleştirdikleri çalışmalarda da bir görüş birliğine varamaması ve çalışmalardan fazla verim alınamaması eleştirilere yol açmış, sonuç olarak, takım yöneticilerinin bireysel özellikleri bakımından lider olarak tercih edilmeleri ve başarılarına dair büyük bir etkiye sahip olmadıkları ve ayrıca sığ kaldıkları belirtilmiştir. Bunun yanında organizasyonların kültürleri ya da toplumların sahip oldukları özelliklerden dolayı her liderin her organizasyonda ya da her toplumda lider olarak kabul edilmeyebileceği görüşü vardır. Özellikler yaklaşımına yöneltilen bu eleştiriler ve liderlik hususunda bu yaklaşımın yeterli olmamasından kaynaklı çalışmacılar, üyelerin özelliklerini ve liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır (Aktaran: Özlem ve Serinkan, 2020).

2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderler birebir aynı özellikleri göstermediğinden, 1940'lı tarihlerin ortalarından itibaren dikkatler liderlerin davranış özelliklerine çevrilmiştir (Küçüközkan, 2015).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler yaklaşımına eleştiri şeklinde ortaya çıkmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımına göre, liderin başarılı olmasında, üyelerine karşı olan tutum ve davranışları önemlidir. Liderin üyeleriyle kurduğu iletişim stili, organizasyon amaçlarına yönelik profili, anlaşmazlık durumlarında sergilediği tutum, üyelerine yetki devredip devretmemesi gibi etkenler giderek daha çok ön plana gelmektedir. Daha farklı bir deyişle, davranışsal yaklaşım, liderin üyelerinin penceresinden bakmasını içeren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin üyelerine karşı tutumlarının ne yönde olduğunu inceleme esasına dayanmakta, davranışsal liderlik yaklaşımı çalışmalarının sonucunda, işe ve insana duyarlı iki çeşit liderlik modeli olarak

ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların genel fikirleri, insana duyarlı davranış modeli sergileyen lider tipinin daha etkin olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Fakat hangi çeşit liderlik modelinin daha etkin olacağı sorusuna net bir yanıt bulunamamaktadır (Işık, 2014). Bu durumda, davranışsal yaklaşımın oluşumunda önemli katkıları olan başlıca araştırmaların incelenmesi yerinde olacaktır.

2.1.3.2.1. Douglas McGregor' un X ve Y yaklaşımı

Liderin davranışlarıyla ilgili çalışmaların başında, Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımı bulunmaktadır. Buna göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri, insanların davranışlarına yönelik varsayımlarıdır (Küçüközkan, 2015; McGregor, 2003).

McGregor, insanların yaradılış boyutlarına ilişkin çalışmalarda bulunarak iki çeşit insan yapısı olduğunu belirtmiştir. Birincisi, X yaklaşımının varsayımını meydana getiren insanların varlıklar olduğu, onların otoriter baskıyla yönetilebilecekleri fikridir. İkincisi, Y yaklaşımı ise bu görüşün tam tersini ifade etmektedir. Y yaklaşımına göre de, insanlar yaradılışları itibarıyla tembel bir varlık değillerdir ve demokratik bir davranışla yönetilmeleri durumunda, mevcut potansiyelleri ortaya çıkacaktır (Işık, 2014).

2.1.3.2.2. Ohio eyalet üniversitesi çalışmaları

1945 yılında Ohio Eyalet Üniversitesine bağlı üye İş Araştırmaları Bürosu iş birliğiyle başlatılan araştırmaların neticesinde, liderliğin rolleriyle ilişkili 1.800 boyutun geliştirildiği belirtilmektedir. Bu boyutlar üzerinde gerçekleştirilen analizler neticesinde, liderlik davranışının iki bağımsız boyutta toplandığı vurgulanmaktadır. Bu boyutların; insan ilişkilerine dönük anlayış (Consideration= C) ve göreve dönük anlayış olarak belirlendiği (Initiating Structure=IS) belirtilmektedir. Organizasyon üyeleri ve lider arasındaki arkadaşlığın, karşılıklı güvenin, saygının, anlayışın ve sıcaklığın insan ilişkilerine dönük anlayışın belirleyicileri olduğu vurgulanmaktadır. Göreve dönük anlayışta da organizasyonu harekete geçirmenin esas olduğu, liderin iş ve

görevleri planlayıp örgütlemesini içerdiği belirtilmektedir (Aktaran: Fiore, 2013).

2.1.3.2.3. Michigan üniversitesi çalışmaları

1947’de Michigan Üniversitesi’ndeki araştırmalar, Rensis Likert öncülüğünde yapılmıştır. Burada asıl amaç, üyelerin performansının yükseltilmesiyle verimliliği sağlamak; iş doyumunu arttırıcı, maliyetleri azaltıcı, devamsızlığı düşürücü, üye devir hızını azaltıcı etkenlere odaklanmaktır (Işık, 2014). Bu araştırmaların Ohio State Üniversitesi’nin araştırmalarından farkı, araştırma neticesinde “iş merkezli” ve “birey merkezli” olacak şekilde iki temel liderlik davranışının belirlenmesidir (Yeşil, 2016).

2.1.3.2.4. Likert'in 4 sistem modeli

Çeşitli organizasyonlarda yapılan araştırmalar sonucunda, organizasyonel performans üzerinde etkili olan önemli bir değişken olarak yönetim sistemleri ve liderlik yaklaşımları olduğunun saptandığı ve bu liderlik yaklaşımlarının dört grupta toplandığı belirtilmektedir. Likert' in araştırmaları sonucunda, sistem 1’i istismarcı, 2’yi yardımsever, 3’ü katılımcı ve 4’ü demokratik olarak isimlendirdiği, fakat daha sonraki araştırmalarında, diğer sistemlerin çağrıştırdığı anlamların zor hesaplanması nedeniyle Sistem 1-4 olarak adlandırdığı vurgulanmaktadır. Sistem 1’de üyeler ile üstlerin arasında çift yönlü güvensizliğin bulunduğu, üyelere ceza vermenin, baskı kurmanın, tehdit etme gibi yöntemlerin iş yaptırmakta kullanıldığı belirtilmektedir. Sistem 2’de üyelerin korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi gösterdiği, üyeleri motive etmede hem ekonomik ödüllerin hem de güçlü cezaların kullanıldığı vurgulanmaktadır. Sistem 3’te yönetimin üyelere tam olmasa da önemli ölçüde güveninin olduğu ve iletişimin hem alttan üste, hem de üstten alta çift yönlü gerçekleştiği belirtilmektedir. Sistem 4’te ise sistem 1’deki liderin aksine, ilişkileri ön planda tutan ve yüksek verim alınması için gerekli ortamın mevcut olduğu bir yönetim şeklinin olduğu ifade edilmektedir (Aktaran: Işık, 2014; Gonos and Gallo, 2013).

2.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik kavramı özellikler yaklaşımı ile başlamış, kişisel özellikler liderliği açıklamaya yetmediği için davranışsal yaklaşımlar ileri sürülmüş, davranışsal yaklaşımlar da devamlı değişmekte olan çevresel koşulları açıklamaya yeterli olmayınca, durumsal yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Gün ve Aslan, 2018). Durumsallık Yaklaşımı, çok genel ve soyut niteliklere sahip Sistem Yaklaşımı'nın sınırlılığını gidermeye çalışmıştır (Hüccetoğulları, 2018).

Durumsallık Yaklaşımı; çevre koşulları, organizasyon yapıları ve süreçlerinde farklılık gösterdiğinden, organizasyonların sınırları haricinde kalan her türlü faktör dış çevreyi oluşturmakta, ekonomik koşullar, demografik özellikler, siyasal durumlar, hukuki koşullar, coğrafya, kültürel doku ve teknoloji bu dış faktörlerdendir. Organizasyon kararlarında ön plana çıkan unsurların, o şartların organizasyonu direkt olarak etkilemesi beklenmektedir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2015).

Durumsallık Yaklaşımı kesinlikle bir çözüm önerisinde bulunmamakta, durum tespiti yapmakta ve içinde olunan şartlara göre yeni yönetim tarzları getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Çavuş, İnce, Yakut, Akbulut, Güloğlu ve ark., 2016). Liderlik, Durumsallık'tan doğan bir değişim ihtiyacının ürünüdür (Polat ve Arabacı, 2015).

Liderlerin değişik şartlarda değişik davranışlar sergilemelerinin tespit edilmesi sonucunda, araştırmacıların liderlerin hangi şartlarda ne şekilde davranışta bulunduklarını ortaya koymaya çalıştıkları belirtilmektedir. Her durumda geçerliliğini koruyan tek bir liderlik türünün olmadığı benimsendikten sonra, en uygun liderlik tarzının mevcut duruma göre farklılık gösterebileceği görüşünün yaygınlaştığı vurgulanmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı gereği liderin, sergileyeceği davranış şeklini organizasyonun iç ve dış şartlarına, organizasyon amaçlarına, zamana, üyelerin yapısına ve kendi bireysel niteliklerine göre seçen ve onu uygulayan kişi olduğu belirtilmektedir. Liderlik becerilerinin, eğitim ve tecrübe sayesinde geliştirilmesinin mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Kılınç, 2019).

Durumsallık Yaklaşımı, liderlerin duruma bağlı olarak nasıl çalıştığına odaklanmaktadır. Farklı bağlamlar farklı liderlik tarzları gerektirmektedir. Etkili liderler, duruma, üyelerin ihtiyaçlarına ve özelliklerine bağlı olarak üyeleriyle farklı çalışma yolları geliştirmektedirler. Örneğin, üyelerin çok fazla yönlendirmeye ihtiyaç duyduğu ve göreve düşük bir yetkinliğe ve bağlılığa sahip olduğu bir 'anlatma' stili gerekmektedir. Buna karşılık, üyeler yüksek yetkinliğe ve yüksek bağlılığa sahip olduğunda bir 'temsiliyet stili' kullanılmaktadır. Sağlık hizmetlerinde Durumsallık Yaklaşımı'nın faydası, kalite iyileştirmede üyelerin rolünü tam olarak kabul etmesidir (Kumar, 2013).

Durumsal liderlik Yaklaşımları kapsamında Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Ardışık Liderlik Yaklaşımı, Vroom ve Yetton'ın Normatif Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı incelenecektir.

2.1.3.3.1. Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımı

Fren Eduard Fiedler'in, Durumsal liderlik yaklaşımının öncüsü olduğu, çalışmalarının yoğun kitlelerce kabul gördüğü belirtilmektedir. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı gereği, bir liderin başarısına etki eden davranışları değerlendirmenin sadece liderin içinde bulunduğu şartları ve üyelerin durumunu anlamakla mümkün olduğu vurgulanmaktadır. Yaklaşımına göre, liderin davranışlarını belirleyen üç önemli değişkenin söz konusu olduğu, bunların; iş yapısı, kontrol gücü, lider-üye ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Fiedler'in liderlere, lider-üye ilişkisi bağlamında, önerileri arasında; üyelere gereken zamanı ayırmanın, iş dışında çeşitli etkinlikler düzenlemenin, liderlerin güvendikleri üyelere kendileri için çalışmasını istemenin, üyeleri ödüllendirmenin, bilgiyi üyelere paylaşmanın olduğu vurgulanmaktadır. İş yapısı bağlamında önerileri arasında; yatay örgütlenmeye gidilmesinin, hizmet içi eğitim faaliyetlerini artırmanın, görevle ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirmenin, üyelere danışmanın, sorunları tanımlamanın, yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenmenin, kararlı olmanın olduğu belirtilmektedir. Kontrol gücü bağlamında önerileri arasında; konumun verdiği

gücü gerekli olduğunda kullanmanın, üyelerin yaptıkları işlerle ilgili bilgi sahibi olmanın, üyelere ulaşan bilgiyi kontrol etmenin, yetkileri devretmenin, karar alma ve planlama süreçlerinde üyelerin katılımını sağlamanın, güç göstermek adına tuzaklar kurmamanın olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Kılınç, 2019; Lussier and Achua, 2015).

2.1.3.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın yol-amaç yaklaşımı

Yol-amaç Yaklaşımı başlangıcının, 1968'de Toronto Üniversitesi'nde Martin Evans'ın araştırması ile ortaya çıktığı ve Evans'ın çalışmalarından esinlenen Robert House'un, ilk defa 1971'de Yol-Amaç Liderliği Yaklaşımı'nı ortaya koyduğu belirtilmektedir. Hedef Yaklaşımı'nda, 'Liderlerin, hedeflere giden yolları netleştirerek ve temizleyerek ve hedefe ulaşmak için mevcut olan ödüllerin sayısını ve türlerini artırarak üyelerinin memnuniyetini ve performansını artırabileceği' vurgulanmaktadır. Yol-Amaç Yaklaşımı'nın, liderler ve üyeleri arasındaki ilişkiye odaklanan kapsamlı bir liderlik yaklaşımı olduğu belirtilmektedir. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı'nda dört liderlik davranışının tanımlandığı vurgulanmaktadır. Bunların; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik olduğu belirtilmektedir. Yönlendirici liderlik tarzının, üyelere yapı, net performans beklentileri ve kesin görev talimatları sağlamayı içerdiği, bunun da belirsizliği azalttığı, netlik sağladığı ve üyelerin kişisel hedeflerine giden "yolu" görmelerini sağladığı ileri sürülmektedir. Destekleyici liderlik davranışlarının, üyelerin gelişebileceği hoş bir çalışma ortamını teşvik ettiği belirtilmektedir. Destekleyici liderliğin merkezinde saygı, samimiyet, yaklaşılabirlik ve üyelerin iyiliği için endişe olduğu ve bunun, artan üye memnuniyetine ve performansına yol açabileceği, çünkü destekleyici liderlerin, üyelerin işyerindeki stres seviyelerini düşürürken, liderliğe olan güveni artırdığı vurgulanmaktadır. Üyelerin fikirlerini, önerilerini memnuniyetle karşılamının ve girdilerini organizasyonun kararlarına dahil etmenin, katılımcı liderlik tarzının merkezinde yer aldığı ve bunun, üyeleri güçlendirdiği, karar alma sürecine dahil oldukları için kararların başarılı olduğunu görme imkanlarını artırdığı belirtilmektedir. Bu liderlik tarzının bir başka avantajının da, hedeflere ve bunları gerçekleştirme yollarına ilişkin

kararlara katılım teşvik edildiğinden, üye işbirliğini ve grup performansını artırması olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Sadegur and Marr, 2020).

Başarı odaklı liderlik tarzının, üyeleri en uygun düzeyde performans göstermeye zorlayanlardan olduğu belirtilmektedir. Başarı odaklı liderin, bunu, üyeler için iddialı, ancak ulaşılabilir hedefler belirleyerek ve aynı zamanda üyelerin bu hedeflere ulaşabileceğine dair olağanüstü bir güven göstererek yaptığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, başarı odaklı liderlerin, üyelerinden yüksek standartlar ve performans mükemmelliği beklentilerine sahip olduğu ve sürekli iyileştirme peşinde oldukları düşünülmektedir. Yol-Amaç Yaklaşımı'nın, liderlerin üyelerine veya verilen duruma bağlı olarak dört liderlik davranışının herhangi birini veya tümünü sergileyebileceğini belirttiği bildirilmektedir. Diğer liderlik teorilerinden farklı bir şekilde, Yol-Amaç Yaklaşımı'nın, liderlerin liderlik tarzlarını, üyelerinin özelliklerine ve motivasyonel ihtiyaçlarına, ayrıca değişen durumlara ve çevresel faktörlere uygun olacak şekilde uyarlayabileceklerini ve uyarlamaları gerektiğini kabul ettiği belirtilmektedir. Bir liderin, hedefe ulaşma yolunda kritik olacak doğru kararları ve davranışları belirlemede üyelerini motive etmek için aynı anda birden fazla liderlik tarzı kullanmanın uygun olduğunu anladığı zamanların olabileceği ileri sürülmektedir. House'un Yol-Amaç Liderlik Yaklaşımı'nın, yalnızca diğer Durumsal Liderlik Yaklaşımları'yla değil, aynı zamanda üye motivasyon yaklaşımlarıyla da paylaşılan unsurları içerdiği belirtilmektedir. Örneğin, Yol-Amaç Yaklaşımı'nın, "... etkili liderliğin, liderin davranışı ile belirli bir durumdaki çeşitli faktörler arasındaki uyumun derecesine bağlı olduğunu" varsaydığı düşünülmektedir (Aktaran: Sadegur and Marr, 2020; Robbins and Judge, 2012).

Yaklaşımdaki liderlerin davranış tarzları aşağıdadır (Aktaran: Öztürk, 2016):

-Katılımcı Liderlik: Lider, alacağı karar öncesinde bu kararı üyelerine sormakta ve onların görüşlerini önemsemekte, planlama ve karar alma süreçlerinde üyelerini aktif rol almaları konusunda teşvik etmektedir.

-Destekleyici Liderlik: Üyelerin mutluluğunu önemsemekte, onlarla yakın ilişkiler kurmakta ve onların gereksinimlerini dikkate almaktadır.

-Yönlendirici Liderlik: İşe yönelik açıklama ve önerilerde bulunmakta, işin koordinasyonunu sağlayarak kuralları belirlemektedir.

-Başarı Merkezli Liderlik: Sonuca yoğunlaşarak amaçları ortaya koyma, başarı ve performansı yükseltme ve ölçme davranışlarını gösteren liderlik türüdür.

2.1.3.3.3. Ardışık liderlik yaklaşımı

Robert Tannenbaum ve Warren Schmidt tarafından 1950’li yıllarda tanımlanan Ardışık Liderlik Yaklaşımı’nda; ikili liderlik davranışının üst (patron) merkezli den üye merkezliye doğru sıralandığı ve modellerin, karar vericilere göre yapılandırıldığı bildirilmektedir. Liderin seçimi üstlerin, üyelerin sahip olduğu ve durumdaki güçlere göre yapılandırılmalıdır şeklinde belirtilmektedir. Buradaki durumun; zaman, organizasyonun büyüklüğü, iklimi, yapısı, teknolojisi ve amaçları olabildiği vurgulanmaktadır. Tepe yöneticilerin, aynı zamanda liderlik davranışını da etkiledikleri belirtilmektedir. Örnek olarak, üst düzey yöneticilerin otokratik davranış izlemeleri durumunda, orta düzey yöneticilerin de aynı şekilde bir davranış izleme eğilimlerinin olduğu bildirilmektedir. Zamanın da önemli bir kavram olduğu ve yaklaşıma göre liderlerin, üyelerin davranışlarını değiştirmek için zaman kısıtları bulunuyorsa otokratik liderlik tarzını izledikleri belirtilmektedir. Bu yaklaşımın ilgi görmemesinin nedeninin, hangi liderlik tarzının, ne zaman kullanılacağına gerektiği kadar açık olmamasından kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Orhan, 2014).

2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton’un normatif yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton’un, 1973 yıllarında, lider-katılım yaklaşımını geliştirdikleri, birbirinden ayrı durumlarda karar verme aşamasında kullanılmak üzere birtakım kurallar ortaya koydukları, bu kurallardan herhangi birinin o anki duruma uygun olduğu, liderin üyelerini karar verme sürecine

katma durumuna göre uygun liderlik davranış şekillerini geliştirdikleri, bu liderlik yaklaşımının, her duruma uygun tek bir liderlik şeklinin bulunmadığını savunduğu belirtilmektedir. Ayrıca, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir yelpazede uygun liderlik davranışlarının olduğu vurgulanmaktadır. Vroom ve Yetton'un yaklaşımında, iki durumsallık değişkeninin bulunduğu; birincisinin, kararın kabulü ve kalitesi olduğu, ikincisinin ise, liderlik şekli olduğu bildirilmektedir. Kararların kabulünün üyelerin, kararların uygulanmasına etkili bir şekilde katılımıyla gerçekleşebildiği, kararların grup süreci üzerindeki etkisinin, iletişim ve normları olduğu kadar kararın kalitesini de etkilediği belirtilmektedir. Mesela, bir grubun öğle yemeğine ne zaman gideceğine karar vermesinin, grup performansına dair düşük seviyede bir etki meydana getirdiği, grubun üretim oranını belirlemesinin ise; görev gruplarının tespiti, çalışma kurallarının oluşturulması ve kararın kalitesinin yüksekliğiyle ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Vroom ve Yetton'un tanımladığı beş davranışsal yapı aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Aktaran: Orhan, 2014):

AI: Lider, kendisine iletilen bilgilerden yararlanarak problemi çözer ya da karar alır.

AII: Lider, üyelerinden gerekli bilgileri alır ve sonrasında probleme kendisi çözüm bulur. Üyeler, alternatif çözüm arayışına girmez.

CI: Lider, konuya dair üyeler ile problemi tek tek paylaşarak onları grup şeklinde bir arada toplamadan önce görüş ve tavsiyelerini alır. Sonrasında lider kararını verir; bu üyelerin etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

CII: Lider, sorunu üyeleri ile grup içerisinde paylaşarak düşüncelerini alır. Sonrasında kararını verir, bu yine üyelerin önerilerini yansıtmayabilir.

GII: Lider, sorunu üyeleri ile bir grup içerisinde paylaşır. Sonuca dair ortak bir noktada buluşmak adına lider üyeleri ile alternatifleri araştırır ve değerlendirir.

2.1.3.3.5. Hersey ve Blanchard'in durumsal liderlik yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından ortaya atılan liderlik yaklaşımının, üyelerin olgunluk derecesi veya hazır olma durumuna odaklandığı; üyelerin olgunluğu veya hazır olma durumunun, yetkinlikleri ve işi başarmada istekli olmaları ya da güven dereceleri olarak tanımlandığı, üyelerin olgunluk düzeylerinin liderlik tarzını belirlediği belirtilmektedir. Görev odaklı ve ilişki odaklı olacak şekilde iki liderlik davranışını temel alan yaklaşımda, üyelerin olgunluk düzeylerine ayrılmış ve bu düzeylere göre liderlik tarzlarının belirlendiği vurgulanmaktadır. Yaklaşımda, görev odaklı liderlerin, üyelerin organizasyon içindeki rollerini tanımladığı ve onları organize ettiği, hangi eylemin, ne zaman, nerede ve ne şekilde gerçekleştirileceğine yönelik açıklamalarda bulunduğu belirtilmektedir. İlişki odaklı liderlerin, açık iletişim kanallarından yararlanarak, üyelere sosyo-duygusal destekte bulunarak ve davranışlarını kolaylaştırıcı rolü oynayarak, üyeler ile iyi ilişkiler geliştirip sürdürdükleri bildirilmektedir. Yine bu yaklaşıma göre, her duruma uyan tek bir liderlik tarzının bulunmadığı belirtilmektedir. Değişik durumlarda, türlü niteliklere sahip üyelere farklı liderlik tarzlarını uygulamanın yararlı olacağı vurgulanmaktadır. Bu durumsal liderlik yaklaşımının, üyelere odaklanmakta ve onların görevlerine dair düşüncelerine dikkat ettiği bildirilmektedir. Liderliğe dair literatürde önemli bir yaklaşım olmasına ve birçok organizasyon tarafından eğitim programlarında kullanılmasına rağmen, sistematik çalışmalarda çok fazla yer verilmediği vurgulanmaktadır (Aktaran: Usta, 2016; Robbins, Decenzo and Coulter, 2013).

2.1.3.3.6. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı

Liderlik tarzı ifadesinden yardım alarak belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir arada toplamaya çalışan, William J. Reddin tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı”nın, yönetim ağının görev ve ilişkilere olan yönelimine, üçüncü bir unsur olan “etkililiği” de eklediği; yaklaşımda etkililiğin; var olan şartlara uygun liderlik tarzının uygulanması anlamına geldiği belirtilmektedir. Yaklaşımda, yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğinin; yani, liderin yaptığı şeylerle değil,

bunlardan ne elde ettiğiyle veya neler başarabildiğiyle ölçölmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Aktaran: Çetin, 2020). Reddin'in belirlediği liderlik tarzları aşağıdadır (Öztürk, 2016):

-İlgili lider (yüksek ilişki-düşük görev); üyelerini olduğu gibi kabul ederek onlarla ilişki kurmayı önemsemekte, meydana gelecek görüşlerdeki uyuşmazlıklarında uzlaştıracı yol gösterici bir anlayış göstermektedir.

-Bütünleşmiş lider (yüksek ilişki-yüksek görev); katılımcılığı benimsemekte ve ekip çalışmasına önem vermekte, problemlerin kaynağına inerek hatalardan ders almaktadır.

-Kopuk lider (düşük ilişki-düşük görev); kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdır, hataları düzeltmek için çaba harcarlar. İlişki düzeyi düşük olması nedeniyle gerçekleştirilecek işleri yazılı bildirmekte ve organizasyonda çıkacak olası çatışmalardan uzak durma eğilimi göstermektedir.

-Kendini adanmış lider (düşük ilişki-yüksek görev); üyelerine hükmetme ve onları otoritesi altında tutma gayretindedir. Genellikle sözlü emir vermekte, ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici olmakta, hatalarda cezalandırma ve çatışmalarda bastırma yolunu seçmektedir.

2.1.3.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar ve Liderlik Tarzları

Günümüzde var olan global ortamında, organizasyonların etkinliğini yükseltmek adına birçok yeni liderlik yaklaşımının üretildiği belirtilmektedir. Bu yaklaşımların ortaya çıkışında değişim gösteren şartların katkısının olduğu gibi, değişim gösteren insan mantalitesinin de katkısı olduğu vurgulanmaktadır. Çevresini dikkate alan, donanımlı ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsurunun, kendisini belirleyen, kısıtlayan ve kendisine şekil veren yönetim kalıplarını zorlamaya başladığı belirtilmektedir. Gerek dış çevredeki müşteri talepleri ve bilgi seviyesinde meydana gelen değişikliklerin gerek de yönetim ve organizasyon alanlarında görülen gelişmelerin ve yeni kavramların, liderlik alanında da yeni görüşlerin ortaya atılmasını sağladığı vurgulanmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Dünyanın “dinamik, sürekli değişen, riskli ve karmaşık” olarak algılanması, yeni liderlik kavramları yaratmıştır. Bu vesileyle, değişim için şartlar yaratmanın liderliğin önemli bir yönü olduğu vurgulanmıştır (Safonov, Maslennikov and Lenska, 2018).

Liderlik tarzı, bir liderin üyelerini organizasyonel hedeflere ulaşmak ve gerçekleştirmek için dahil ettiği bir süreçtir. Modern araştırmalar, duruma ve insanlara bağlı olarak birden fazla liderlik tarzının kullanılması gerektiğini ve davranışa dayalı tüm eski liderlik tarzlarını geçersiz kıldığını söylemektedir. Max Weber'in 1920'lerdeki Otorite Sınıflandırması, bir liderin otorite kazanmasının üç yolunu sıralamakta ve bunlar bir dereceye kadar liderlik tarzları olarak görülebilmektedir. Bu tarzlar karizmatik liderlik, bürokratik liderlik (rasyonel-yasal liderlik) ve geleneksel liderliktir (Lindberg, 2021).

Küresel rekabet ortamında, yıpranma oranını düşürmek için etkili liderlik tarzları gereklidir. Organizasyonel hedeflere ulaşma, ancak etkili liderlik tarzlarıyla mümkündür. Liderlik tarzları, üye performansını ve verimliliğini etkilemektedir (Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2014). Bu durumda, modern yaklaşımlar kapsamında geliştirilen bazı liderlik tarzlarına yer vermekte fayda olacaktır.

2.1.3.4.1. Stratejik liderlik

Stratejik liderlik, tüm liderlik tarzlarının başarılı bir şekilde uygulanmasını kapsayan özellikler ve eylemler üzerine inşa edilmiştir (Williams and Johnson, 2013).

Tablo 2.3: Stratejik Liderlik Tanımları ve Kavramsallaştırılması

Araştırmacılar	Tanımlar
(Boal & Hooijberg, 2000)	Stratejik liderliğin özü, öğrenme kapasitesi, değişme kapasitesi ve yönetsel bilgeliği içermektedir. Stratejik liderlik, organizasyon için anlam ve amaç yaratmaya odaklanmaktadır. Stratejik liderlik teorileri, organizasyonların liderliği ile ilgilidir. Stratejik liderlik, organizasyon için genel sorumluluğu olan insanlara odaklanmaktadır.
(Boal & Schultz, 2007)	Denetleyici liderlik teorileri; liderlerin üyelerine rehberlik, destek ve geri bildirim sağlamaya çalışırken, görev ve kişi odaklı davranışlarına odaklanırken, stratejik liderlik organizasyon için anlam ve amaç yaratmaya odaklanmaktadır.
(Boal, 2004)	Stratejik liderlik, süreç odaklıdır. Organizasyonun zamanı, geçmişi, bugünü ve geleceği bütünleşmektedir. Stratejik liderlik, organizasyon bilinen ve bilinmeyen gerçekler ve olasılıklarla mücadele ederken sürekliliği ve bütünlüğü sağlamak için temel değerleri ve kimliği yeniden onaylayarak geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bir köprü kurmaktadır. Stratejik liderlik, bir organizasyonun yapısal, beşeri ve sosyal sermayesini ve yeteneklerini gerçek zamanlı fırsatları ve tehditleri karşılamak için geliştirmekte, odaklanmakta ve etkinleştirmektedir. Stratejik liderlik, çevresel türbülans ve belirsizliği anlamlandırmakta ve bir organizasyonun gelişmesine ve yenilik yapmasına izin veren bir vizyon ve yol haritası sağlamaktadır.
(DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010)	Organizasyonun en üst seviyelerinde liderlik, bir vizyon oluşturmayı ve tüm organizasyon için geniş hedefler koymayı içermektedir.
(Denis, Lamothe, & Langley, 2001)	Stratejik liderlik dinamik ve kolektif bir olgudur ve etkisi, odaksal organizasyonel sınırların ötesine uzanmaktadır.
(Elenkov, Judge, & Wright, 2005)	Stratejik liderliği, gelecek için bir vizyon oluşturma, onu üyelere iletme, üyeleri teşvik etme ve motive etme ve akranlar ve üyelerle strateji destekli değişimler yapma süreci olarak tanımlamaktayız.

Tablo 2.3: (devamı) Stratejik Liderlik Tanımları ve Kavramsallaştırılması

Araştırmacılar	Tanımlar
(Finkelstein & Cannella, 1996)	Stratejik liderlik, bir organizasyon için genel sorumluluğu olan yöneticilere odaklanmaktadır; özellikleri, ne yaptıkları, nasıl yaptıkları ve özellikle organizasyonel sonuçları nasıl etkiledikleri önemlidir. Stratejik liderlik araştırmasının konusu olan yöneticiler; bireyler (CEO'lar veya bölüm genel müdürleri), gruplar (üst yönetim ekipleri) veya diğer yönetim organları (Yönetim kurulları) olabilmektedir.
(Hambrick, 2007)	Karmaşık bir organizasyonun liderliği, paylaşılan bir faaliyettir ve stratejik davranışlara giren kolektif bilişler, yetenekler ve etkileşimlerdir.
(Hernandez, Eberly, Avolio, & Johnson, 2011)	Bir organizasyonun tepesindeki bireyler stratejik kararlar vermekten sorumludurlar. Ayrıca, organizasyon için strateji uygulama ve formülasyonuna rehberlik eden genel bir amaç ve yön oluşturmaktadırlar.
(House & Aditya, 1997)	Stratejik liderlik, organizasyonlara amaç, anlam ve rehberlik vermeye yöneliktir.
(Ireland & Hitt, 1999)	Stratejik liderlik, bir kişinin organizasyon için yaşanabilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için tahmin etme, tasavvur etme, esnekliği sürdürme, stratejik düşünme ve başkalarıyla birlikte çalışma yeteneğidir.
(Vera & Crossan, 2004)	Stratejik liderlik araştırması, organizasyonun tepesindeki insanlara odaklanmaktadır. Yürütme çalışmasını yalnızca ilişkisel olarak değil, aynı zamanda stratejik ve sembolik bir etkinlik olarak görmektedir.

Kaynak: (Samimi, Cortes, Anderson, and Herrmann , 2020)

Dinçer (1998)'e göre, stratejik lider, bir organizasyonun ya da stratejik iş biriminin stratejisini düzenleme, uygulama ve değerlendirmeyi içine alan yönetim sürecinden sorumlu kişi olmaktadır. Stratejik liderlerin organizasyonla ilgili sahip olması gereken yeteneklerin; stratejik yön verebilme, stratejiyi eyleme geçirebilme, insanları ve organizasyonları düzenleyebilme, etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilme, stratejik yetenekleri geliştirebilme olduğu vurgulanmaktadır. Stratejik liderlerde bulunan kişisel özelliklerin; şu anla ilgili doyumsuzluk ve durmak bilmezlik, taşıyabilme kapasitesi, uyum sağlama kapasitesi, bilgeliğin özellikleri olduğu belirtilmektedir. Stratejik

liderlerdeki bu özelliklerin, onları diğer liderlerden farklı kıldığı vurgulanmaktadır. Bu özellikler organizasyonun stratejik yönelimini sağlamakta ve organizasyona yön vermektedir. Başarılı olabilmesi için stratejik liderin geleceği iyi kestirebiliyor olması gerekmektedir. Bir organizasyon için vizyonun, liderin organizasyonun hedeflerine varabilmesi adına ihtiyaç duyulan enerji ve kaynakları harekete geçirmesi olduğu belirtilmektedir. Vizyon sahibi stratejik liderin, organizasyon misyonunu içtenlikle benimsemiş olması gerekmekte; ancak bu şekilde üyelere organizasyon misyonunu aktarabileceği düşünülmektedir (Aktaran: Taş ve Aksu, 2011). Stratejik liderlerin davranışları, organizasyon kültürünü şekillendirmenin yanı sıra stratejik bir vizyonu takip etmeleri için üyeleri birleştirebilmekte, motive edebilmekte ve teşvik edebilmektedir (Bass, Waldman, Avolio, and Bebb, 1987). Stratejik liderlerin sekiz işlevi; stratejik kararlar vermek, dış paydaşlarla etkileşim kurmak, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmek, motive etmek ve etkilemek, bilgileri yönetmek, operasyonları ve yönetimi denetlemek, sosyal ve etik sorunları yönetmek, çatışan talepleri yönetmektir. Stratejik liderin insan kaynaklarını yönetmedeki rolü önemlidir. Örneğin; liderler, strateji uygulamasını ve daha iyi performansı motive etmek için ödüller belirleyebilmekte ve belirli kişileri atayabilmekte, ancak aynı zamanda organizasyon üyeleri arasında yoğun rekabeti ve hatta belirlenen hedeflere ulaşma girişimlerinde etik olmayan davranışları teşvik edebilmektedirler (Samimi, Cortes, Anderson, and Herrmann , 2020).

Dönüştürücü liderlik de diğer liderlik tarzları gibi stratejik liderler açısından önemlilik arz etmektedir ve bunun organizasyon performansı, yenilikçilik veya iklim gibi sonuçlar üzerindeki etkisi önemli bir odak noktasıdır (Samimi, Cortes, Anderson, and Herrmann , 2020). Bu bağlamda dönüştürücü liderliği açıklamak yerinde olacaktır.

2.1.3.4.2. Dönüştürücü liderlik

Burns, 1978 yılında dönüştürücü liderlik teorisini geliştirmiştir. Dönüştürücü liderlik, temel ihtiyaçları karşılamayı ve daha yüksek arzuları karşılamayı vurgularken, üyelere daha yeni çözümler sunma ve daha iyi bir

işyeri yaratma konusunda ilham vermektedir. Bass, 1985 yılında dönüştürücü liderliğin dört boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bu boyutlar; idealleştirilmiş etki, kişiselleştirilmiş düşünce, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyondur. İdealleştirilmiş etki yönü, ortak bir vizyon geliştirmeyi ve üyelerle ilişkileri geliştirmeyi amaçlamakta; bireyselleştirilmiş düşünce, üyelerin bireysel ihtiyaçlarını belirlemeye ve bir öğrenme ortamı oluşturma ve desteklerini organizasyonel düzeyde hedeflere doğru seferber etmek için üyeleri güçlendirmeye odaklanmaktadır. Entelektüel teşvik, daha yenilikçi fikirler ve çözümler üretmek için organizasyonda bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. İlham verici motivasyon ise, insanlara ilham vermeye odaklanmakta ve böylece onlar için daha yüksek düzeyde istenen beklentileri belirlemektedir. Bu dört boyut, organizasyonlar içinde entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve yönetilmesine dayanan bilgiye dayalı bir ekonomide etkili bir lideri temsil etmektedir (Ghasabeh, Soosay, and Reaiche, 2015).

Dönüştürücü liderliğin, modern organizasyonların değişmekte olan çevreyi yönetme hususunda etkili bir strateji olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Değerleri, duyguları ve üyelerin yaratıcılıklarını cesaretlendirmeye odaklı liderliğin önemine vurgu yapılmaktadır. Bu yöntem ile, hem liderin, hem de üyelerin kendilerini gerçekleştirmeye çalıştıkları vurgulanmaktadır. Kendini gerçekleştirmenin, dönüştürücü liderin vizyoner olmasını, yaratıcı olmasını ve gerekli olduğunda radikal değişimi uygulamaya istekli olmasını gerektirmekte olduğu belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin, üyeler için vizyon yaratan, ilham kaynağı olan, onların gereksinim ve arzularını önemseyen, amaçlara ulaşmada yüksek düzeyde güdülenme sağlayan bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır. Dönüştürücü liderlik anlayışında lider ile üyelerinin arasındaki ilişkinin, ödül vermekten ziyade duygusal bir ilişkiye dayandığı belirtilmektedir. Bu ilişkiler yardımıyla üyelerin organizasyonel bağlılığının arttığı vurgulanmaktadır. Dönüştürücü liderin, üyelerinin amaçlarını, düşüncelerini dönüşüme uğrattığı ve organizasyonel amaçlara yönlendirdiği belirtilmektedir (Aktaran: Kaygın ve Kaygın, 2012).

Dönüştürücü liderlik, liderin üyelerinin beklentilerini, inançlarını ve davranışlarını organizasyonun veya grubun kolektif amaçlarını gerçekleştirmek

adına değiştirebileceği varsayımına dayanır (Akyurt, Alparslan, ve Otkar, 2015).

Dönüştürücü lider, devamlı bir biçimde amaçlarını üyelerine aktarmak, onlarla iletişim sağlamak, onların sorularını yanıtlamak ve onları dinlemek durumundadır; zira üyelerini dönüşüm sürecine güdüleme ve inandırma gibi zor görevleri vardır (Eraslan, 2011).

Dönüştürücü liderler, organizasyonlarda sadık üyeler olmadan yapmanın zor olacağı olumlu değişiklikleri yapmaktadırlar. Aynı zamanda, üyeleri kararlara dahil etmekte, vizyona ulaştırmakta ve kendileri lider olmak isteyenleri güçlendirmektedirler (Rolfe, 2011).

Dönüştürücü liderlik, insanların vizyon, tutku ve coşkuyla kendilerine ilham veren bir lideri takip edeceklerini belirtmektedir. Bu açıdan dönüştürücü liderler, başkalarının endişelerini ve gelişimini kendilerinden üstün tutan değişim ajanları olarak görülebilmektedirler. Bu, sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi için çok faydalı olabilmektedir. Üyeleri bir vizyona sahip olmaya dahil etmek ve onların değişim sürecini yönetmelerine izin vermek, muhtemelen diğer yaklaşımlardan daha başarılı olacaktır. Dönüştürücü liderlik, değişime karşı direnci devirmek yerine, onu kabul etmekte ve onunla ilgilenmektedir. Başkaları için endişe duyma, diğerlerini liderlik etmeleri için yetkilendirme, ekip odaklı olma ve bir kalkınma kültürünü destekleme dönüştürücü liderlik nitelikleri arasında tanımlanmaktadır (Kumar, 2013).

Dönüştürücü liderlik, bireyin ortak bir vizyon oluşturması, iletişim kurması ve başkalarını motive etmesini gerektirir. Bunu yapmak için doktor liderler dört spesifik davranışta yer almalıdır: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş değerlendirme ve entelektüel teşvik. İdealleştirilmiş etki, dönüştürücü bir liderin örnek olarak liderlik etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Doktor liderler, meslektaşlarından ve üyelerinden bekledikleri davranışlarda (örneğin, hata raporlama, hasta merkezli bakım) yer alarak ekipleri için rol model olmalıdır. Doktor liderler, arzu edilen davranışları kendileri gerçekleştirerek, nihai hedefin aranmasını destekleyen bir kültür yaratmak için stresli zamanlarda yetkilerinden yararlanmaktadırlar. İkinci

olarak, doktor liderler ilham verici motivasyonla meşgul olmalıdır. Hedef arayışı, özellikle stresli ortamlarda, zihinsel ve fiziksel olarak yorucu olabilmektedir. Liderler olarak doktorlar, meslektaşlarını ve üyelerini ekibin hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeye devam etmeleri için motive etmek için benzersiz bir konuma sahiptir. Bu da, stres faktörlerini (örneğin, sınırlı kaynaklar veya zaman) yeniden çerçevelemeye yönelik üstesinden gelinmesi gereken zorluklarda duygusal destek veya teşvik olarak ortaya çıkabilmektedir. Üçüncüsü, dönüştürücü liderler, bireyselleştirilmiş değerlendirmeye veya başka bir deyişle, ekip üyelerinin her birinin kendi güçlü yönleri, zorlukları, hedefleri ve değerleri olan benzersiz bireyler olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Dönüştürücü doktor liderler, ekip arkadaşlarının bireyselliğini tanıyarak ve ardından motivasyon tarzlarını veya rol dağılımlarını uyarlayarak bu farklılıkları ele alıp bunlardan yararlanarak, ekiplerinin etkinliğini artırabilmektedirler. Dönüştürücü liderliğin bu yönü, üyelerin sıklıkla değiştiği daha akışkan ekiplerdeki doktor liderler için özellikle yıldırıcı görünebilmektedir. Ekiplerin bu yönü ile ilgili zorlukların farkına varmak, doktor liderlerin bireyselleştirilmiş değerlendirme davranışlarına daha bilinçli olarak odaklanmasına izin verebilmektedir (Fletcher, Friedman, and Piedimonte, 2019).

Dönüştürücü liderliğin son bileşeni entelektüel teşviktir. Bu, doktor liderlerin mümkün olduğunda meslektaşlarını ve üyelerini karar verme sürecine dahil etmelerini, özellikle güvenlikle ilgili olarak ekip çalışmalarına katılımı açıkça davet etmelerini gerektirmektedir. Tüm ekip üyelerinin kendilerini iyi karşılandıklarını ve konuşabileceklerini hissettikleri bir psikolojik güvenlik ortamı yaratan dönüştürücü liderler, yalnızca ekiplerinin tıbbi hatalardan kaçınmasına yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda ekip üyelerini de korumaktadırlar (Fletcher, Friedman, and Piedimonte, 2019).

Liderliğin etkinliğini açıklamak için birkaç liderlik tarzı ileri sürülmektedir. En önde gelen liderlik tarzlarından ikisi, dönüştürücü ve işlemsel liderliktir. İşlemsel ve dönüştürücü liderliğin konsept açısından farklı olduğu hususunda hemfikir olsa da, uygulamada çok sayıda yazar, dönüştürücü liderliğin işlemsel liderliği ciddi düzeyde artırdığına ve bunun sonucunda daha

yüksek seviyede bireysel, grup ve organizasyonel performansa yol açtığına inanmaktadır. Diğer yazarlar ise, işlemsel liderliğin dönüştürücü liderliğin bir alt kümesi olduğuna inanmaktadır (Odumeru and Ogbonna, 2013). Dönüştürücü liderlik kavramının çekiciliği nedeniyle, iş başvurularında neredeyse tüm aday müdürler dönüştürücü lider olduklarını iddia edecekler ve hiçbirisi bir işlemsel lider olduğunu itiraf etmeyecektir (MacNeill, Silcox, and Boyd, 2018). 1980'li tarihlerin bu zamana, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları da yükselişe geçmiştir. Bu bağlamda, işlemsel ve karizmatik liderliği de açıklamak yerinde olacaktır.

2.1.3.4.3. İşlemsel liderlik

Yönetmel liderlik şeklinde de adlandırılan işlemsel liderlik; organizasyon, denetim ve grup performansının rolüne odaklanmaktadır. İşlemsel liderlik, liderin üyelerinin hem ödülleri hem de cezalarla itaatini teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderliğin aksine, işlemsel yaklaşımı kullanan liderler geleceği değiştirmek istememekte, her şeyi aynı tutmaya çalışmaktadırlar. Bu liderler, hataları ve sapmaları bulmak için üyelerinin çalışmalarına dikkat etmektedirler. Bu liderlik tarzı; kriz, acil durum ve projelerin belli bir çerçevede yürütülmesi gerektiği durumlarda etkili olmaktadır. İşlemsel liderler, mevcut sistemler dahilinde çalışmaya ve organizasyonun hedeflerine varmak adına müzakere etmeye istekli, problemleri çözerken kutunun içinde düşünme eğiliminde ve pasiftirler. Bu liderlik tarzıyla en çok bağdaştırılan davranışlar, üyeleri ödüllendirmek ve statükoyu devam ettirmek amacıyla kriterler ortaya çıkarmaktır. İşlemsel liderlik içinde iki faktör olarak; koşullu ödül ve istisnai yönetim vardır. Koşullu ödül, çaba için ödüller sağlamakta ve iyi performansı takdir etmektedir. İstisnai yönetim ise, statükoyu korumakta, üyeler kabul edilebilir performans seviyelerini karşılamadığında müdahale etmekte ve performansı iyileştirmek için düzeltici eylem başlatmaktadır (Odumeru and Ogbonna, 2013).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde, işlem liderlerinin hiyerarşinin daha düşük seviyelerine odaklandıkları, temel ihtiyaç memnuniyeti seviyelerinde çalıştıkları belirtilmektedir. İşlemsel liderlerin, iyi iş veya olumlu

sonuçlar için ödülleri verildiği bir değişim modeli kullandıkları, sorun düzeltilene kadar kötü işleri veya olumsuz sonuçları da cezalandırabildikleri, her bir bölümü ayrı ayrı yöneterek belirli görevleri tamamlamada etkili oldukları vurgulanmaktadır (Aktaran: Odumeru and Ogbonna, 2013).

Tablo 2.4: Dönüştürücü ve İşlemsel Liderliğin Karşılaştırması

Dönüştürücü Liderlik	İşlemsel Liderlik
Liderlik proaktiftir.	Liderlik duyarlıdır.
Yeni fikirleri uygulayarak organizasyon kültürünü değiştirmeye çalışmaktadır.	Organizasyon kültürü içinde çalışmaktadır.
Üyeler, daha yüksek idealler ve ahlaki değerler aracılığıyla hedeflere ulaşmaktadır.	Üyeler, lider tarafından belirlenen ödüller ve cezalarla hedeflere ulaşmaktadır.
Üyeleri önce grup çıkarlarını korumayı teşvik ederek motive etmektedir.	Kendi çıkarlarına hitap ederek üyeleri motive etmektedir.
Bireyselleştirilmiş değerlendirme: Her davranış, düşünmeyi ve desteği ifade etmek için her bir bireye yönlendirilmektedir. Entelektüel teşvik: Yaratıcılığı ve sorunları çözmek için yenilikçi fikirler oluşturmayı teşvik etmektedir.	İstisnalara göre yönetim: statükoyu sürdürme; performansı artırmak için doğru eylemleri vurgulamaktadır.

Kaynak: (Odumeru and Ogbonna, 2013)

Liderlerin işlemsel ya da dönüştürücü olduğu inancı, yanlış bir ikilemdir. Bass ve Avolio (1989), Burns'ün terimlere ilişkin orijinal farklılaşmasını ortaya koymaktadır: İşlemsel liderlik, üyelerin ödül veya cezadan kaçınma karşılığında liderle kararlaştırılan rollerini yerine getirmeye yönlendirilmesiyle oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik, üyelerin neyin önemli olduğu konusunda artan bir farkındalığa, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yüksek bir seviyeye ve grubun, organizasyonun veya toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçtiklerinde ortaya çıkmaktadır. Zaman geçtikçe, işlemsel liderliğin artık ödüller tarafından yönlendirilen, daha karizmatik ve ilham verici olan dönüştürücü liderliğin daha az ikamesi olarak görüldüğü belirtilmektedir. Bu ayrımın yapay niteliği, Leithwood ve Jantzi (2005) tarafından kabul edilmiştir fakat; Burns'ün (1978), orijinal görüşünün aksine, Bass ayrıca

dönüştürücü liderliğin işlemsel liderliğin yerini tutmadığını iddia etmiştir. En iyi liderler hem dönüştürücü hem de işlemseldir; dönüştürücü davranışlar, işlemsel davranışların etkilerini artırmaktadır (MacNeill, Silcox, and Boyd, 2018).

İşlemsel liderlik, açık bir otoriteye sahip olan liderin ödül veya ceza ile motive olduğu durumlarda ortaya çıkmakta ve sağlık hizmetlerinde hala yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu kısmen, sağlık bakım ortamlarındaki profesyonel ilişkilerin kökleşmiş hiyerarşik yapısından ileri gelmektedir. İşlemsel liderlik, sağlık kurumlarının finansal ve operasyonel hedeflere varmasına yardımcı olmada faydalı olabilmekte, ancak hizmet iyileştirmedeki rolü sınırlı olmaktadır (Kumar, 2013).

Max Weber, liderlik modeli için üç tür veya zemin önermiştir: rasyonel, geleneksel ve karizmatik. Karizmatik liderlik zemini, '... bir kişinin özgül ve istisnai kutsallığına, kahramanlığı ya da örnek karakterine bağlılık' ile üretilmektedir. Buna ek olarak, Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı, liderleri iki liderlik modeli alternatifleriyle karşı karşıya olduklarını düşünmeye itmiştir. Dönüştürücü liderlik, karizmatik / Y Yaklaşımı liderliğinin modern varyantıdır ve zamanla işlemsel liderlik gözden düşmüş, daha karizmatik ve ilham verici dönüştürücü liderlik için daha az alternatif olarak görülmüştür (MacNeill, Silcox, and Boyd, 2018). Bu durumda, karizmatik liderlik hakkında da daha açıklayıcı bilgi vermek yerinde olacaktır.

2.1.3.4.4. Karizmatik liderlik

Karizma kavramının, sosyal bilimlerde olağanüstü liderleri ve liderliği tanımlamak için kullanıldığı belirtilmektedir. Karizmanın, eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına geldiği vurgulanmaktadır. Weber'e (1947) göre karizmanın, Tanrı tarafından verilen bir yetenek olduğu ve bu yeteneğin krizin bir ögesi olarak ortaya çıkarılmasına ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Karizmatik liderin yüksek bir vizyona ve bunu kitlelere aktarma becerisine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bazı liderlerin istisnai niteliklere, yani karizma hediyesine sahip olduğu ve böylece üyelerini

performanslarını gerçekleştirmek üzere motive edebildikleri belirtilmektedir (Aktaran: Keklik, 2012).

Karizmatik liderlerin, kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücüne sahip kişiler oldukları; sıradan takdirin, bağlılığın, sevginin ötesinde çok büyük çekme gücüne sahip oldukları vurgulanmaktadır. Bu gücün; bağlılığın yanında saygı ve sevgiyi içerdiği belirtilmektedir. Karizmatik kişiye ve bu kişinin misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç olduğu, liderle birlikte tanınma isteğinin mevcut olduğu vurgulanmaktadır. 1977 tarihinde karizmatik liderlik yaklaşımını ileri süren Robert House'nin, değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve şeklinde değerlendirdiği belirtilmektedir. Genel olarak kaos ve kriz sonucunda ortaya çıkan Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi karizmatik liderlerin tamamının ülkelerinin olumsuz koşullarının bir ürünü olduğu ifade edilmektedir (Aktaran: Yıldız ve Aykanat, 2016).

Karizmatik liderlik, lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi risk alma, coşkunluk, geniş görüşlülük ve güven boyutlarına yoğunlaşarak incelemektedir. Karizmatik liderlik, dönüştürücü liderliğin bir alt boyutu olarak lanse edilmekte, bazen de her iki liderlik çakışmaktadır. Karizmatik liderin mesajının üyelerine ulaşması için çok iyi bir iletişimci olması gerekmektedir. Bass'ın (1985) yaptığı tanıma göre, karizmatik liderlik; “Etkile, ilham ver, iletişim kur ve motive et” olarak özetlenebilmektedir (Töremen, Demir, ve Korkut, 2015).

Karizmatik liderlerin üye gereksinimlerine duyarlılık göstermeleri, üyelerde kendilerine değer verildiği inancının yerleşmesini sağlamaktadır. Bu durumda, kendilerine değer verildiğinin farkedilen üyelerin organizasyona bakış açılarının pozitif yönde etkileneceği ve duygusal bağlılıklarında bir yükseliş olacağı öngörülmektedir (Arabacı, 2014).

Karizmatik liderliğin organizasyonel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığı, karizmatik liderlik ve organizasyonel vatandaşlık davranışının kişilerin kimi demografik niteliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği bir araştırmanın sonucunda edinilen sonuçlara göre; karizmatik liderlik ile organizasyonel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilgi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Arıkan, Kılıç, ve Becerikli, 2021).

Karizmatik lider, rol tanımlamaları ile performans güçlendirmesini iyi bir biçimde gerçekleştirerek iş tatmini ve kollektif çalışma arzusunu, kurumsal vatandaşlık davranışını güçlendirmektedir (Uysal, Keklik, Erdem, ve Çelik, 2012).

2.1.3.4.5. Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlerin, üyelerin değişim ve yenilik beklentilerini önemsemeden, risklerden kaçınarak, geçmişten süregelen eylemlerini daha verimli ve etkin kılmak ya da geliştirmek amacıyla iş yaptırmayı sağlayan kimseler oldukları belirtilmektedir. Yetkilerini, daha fazla gayret gösterene para ve statü sağlamak biçiminde kullandıkları vurgulanmaktadır. Etkileşimci liderliğin koşulsal ödülleri de kapsadığı belirtilmektedir. Etkileşimci liderlikte, lider ile üyeler arasındaki ilişkinin, anlaşma ile sağlandığı, bu liderlerin, beklentiler ve amaçlar kapsamında etkili olduğu belirtilmektedir. Fakat etkileşimci liderlerin genel anlamda üyelerini uzun dönemde geliştirmeye odaklanma hususunda ihmalkar oldukları vurgulanmaktadır. Etkileşimci liderlikte liderler ile üyeler arasında etkili bir takas yönteminin bulunduğu, bu takasın, koşullu ödül ve beklentilerle yönetim şeklinde olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan, ve Kefe, 2015).

Etkileşimci liderliğin, lider ile üyeler arasındaki ‘koşullu ödül temelli takas’ ilişkisine dayandığı, etkileşimci liderlerin ekonomik takas modeli kapsamında üyelerin kısa dönemli güvenlik ve fiziki gereksinimlerine odaklandığı belirtilmektedir. Böylelikle etkileşimci liderlerin öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergilediği ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlerin üyelerden taleplerini ve bu taleplerin giderilmesi halinde üyelerin neler kazanacaklarını açıkladığı, bununla birlikte üyelerin görevlerine yoğunlaşabilmeleri adına onlara yapıcı geri bildirimde bulundukları ve görevin tamamlanması halinde övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağladıkları vurgulanmaktadır. Bunun sonucunda üyeler iş rollerini ve lider ile organizasyonun kendilerinden neler beklediğini anladıkları ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirdikleri belirtilmektedir. Etkileşimci liderliğin

koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlik olmak üzere üç boyutu tanımlanmıştır (Aktaran: Çetin, Korkmaz, ve Çakmakçı, 2012).

2.1.3.4.6. Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, organizasyonun tümü ya da bir kısmı için güvenilir, gerçekçi, çekici bir gelecek vizyonu oluşturabilme ve ifade edebilme kabiliyetidir. Bu vizyonun uygun bir biçimde seçilmesi ve yürütülmesi, üyelerin beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verecektir. Vizyoner bir lider, vizyonu oluşturabilmenin yanı sıra bu vizyonu üyelere açıklayabilme yeteneğine sahiptir. Gidilecek yolun, varılacak hedeflerin tanımlanması gerektiği, bunların üyelere açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılması gerektiği ifade edilmektedir. Vizyoner liderler, organizasyonu başarıya ulaştıracak yolda geleceğin resmini üyeleriyle beraber çizen, onlarla beraber emek sarfeden, üyelere yüksek güdülenme meydana getirerek performanslarını en üst seviyeye çıkaran, güçlü organizasyon kültürü meydana getirerek bunu organizasyon geneline yayan, bunları uygularken gelişim ve değişim gerekliliğinin farkında olan bireylerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Farklı geçmişlere sahip vizyoner liderler, ister bireyler ister birey grupları olsun, günümüz ekosistemlerinin büyümesi, çeşitlenmesi ve gelecek hakkında daha anlamlı ve kapsayıcı durumların başarılması için çok önemlidir. Daha toplum odaklı bir yol benimsemek için bireysel mirasını geride bırakan vizyoner liderler, yalnızca ortak vizyonların yaratılmasına izin vermez; aynı zamanda vizyonların, alternatiflerin ve olası yöntemlerin analiz edilmesine izin verecektir. Vizyon değerlendirmesi açısından, geleceği şekillendirmede daha aktif olarak yer almak için hepimizin sosyal sorumluluğu olduğu söylenebilmektedir (Cabrera Turijillo, 2014).

2.1.3.4.7. Kuantum liderlik

Kuantum liderliğin, süreç odaklı olma, ortak bir vizyon yaratma, sinerji ve etkileşim oluşturma, organizasyonel çevreyi dikkate alma, iş birliği yapma,

organizasyon üyelerine destek olma, organizasyonel ve kişisel ilgilere yoğunlaşma, organizasyon üyelerini potansiyel bir lider biçiminde kabul etme, değişmeye ve statükoya karşı çıkma, öğrenen lider olma, fırsatları değerlendirme ve fırsat yaratma gibi özellikleri içinde taşıyan bir liderlik türü olduğu belirtilmektedir. Kuantum liderliğin doğasının bilinmemelik olduğu ve organizasyonların istikrardan ziyade kaotik ortamlarda faaliyetlerini sürdürdükleri vurgulanmaktadır. Kuantum liderlerden organizasyon içinde organizasyonel çeşitliliği sağlayıp kaotik ortamla uyumlu davranışlarda bulunmaları beklendiği belirtilmektedir. Kuantum liderlerin, etrafına enerji saçan, sonuçları beklemeksizin bir eylemden diğerine geçiş yapan, gerçekleştirilen işi daha iyi nasıl yapabilirim diye düşünen kişiler oldukları vurgulanmaktadır (Aktaran: Erçetin, Çevik, ve Çelik , 2018).

Fizikteki özel uygulamasının dışında, “kuantum teorisi” terimi liderlik gibi başka bağlamlarda da kullanılmıştır. İş organizasyonlarındaki çoğu lider muhtemelen kuantum fiziğinin organizasyonel liderlikle hiçbir ilgisi olmayan egzotik bir bilim olduğuna inanmaktadır. Madde ile çevrili bir dünyada yaşamaktayız ve etrafımızdaki her şey enerjiden oluşmaktadır. Bu fizik bilimidir ve kuantum fiziği tarafından bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Evrendeki en küçük parçacıklar bile enerjiden oluşmakta ve belli bir frekansta titreşmektedir. Bu nedenle birçok lider, bir organizasyonun elleri çekerek, performans göstergeleri belirleyerek ve ödüller vererek çalıştırılacak bir makine gibi olduğuna inanmaktadır. Aslında, bir organizasyon, insan ile yaşayan bir sistemdir ve liderlerin ve tüm üyelerin enerjisinden etkilenen enerjiye duyarlıdır (Geok and Shaari, 2020).

Kuantum liderleri değişimin heyecanını hissedebilmekte ve başkalarını yeni beceriler öğrenerek ve içgörüler kazanarak keşif ve ilerleme yolculuğunda toplanmaya teşvik edebilmektedir. Bilinçli liderlerin ve kuantum liderlerin sınırları yoktur, yalnızca olasılıkları vardır. Bir kuantum organizasyonunda, kuantum liderleri organizasyon içindeki karmaşıklıkları değerlendirmek ve büyümeyi engelleyen veya kolaylaştıran faktörleri dikkate almak için doğrusal olmayan yollarla kurumsal hedeflerine ulaşmak için bireysel modellerini özelleştirmektedir (Geok and Shaari, 2020).

2.1.3.4.8. Otantik liderlik

Harter'a (2002) göre otantiklik; bireyin kişisel deneyimlerine, düşüncelerine, duygularına, ihtiyaçlarına, tercihlerine veya inançlarına sahip olması, kendini tanıma süreçleri ve gerçek benliğe uygun olarak davranması olarak tanımlanmaktadır. Otantik liderliğin Luthans ve Avolio (2003) tarafından yapılan ilk tanımına ve Gardner et al. (2005), Illies, Morgenson, ve Nahrgang (2005) ve Walumbwa et al. (2008) tarafından öne sürülen yapının temel boyutuna dayandığı, daha fazla öz farkındalığı teşvik etmek adına, hem olumlu psikolojik kapasiteleri, hem de olumlu bir etik iklimi kullanan ve destek olan, kendini geliştiren bir lider davranış modeli biçiminde tanımlandığı belirtilmektedir. Bu tanımda öz farkındalık, kişinin dünyayı nasıl anlamlandırdığına ve bu anlam oluşturma sürecinin kişinin zaman içinde kendini görme biçimini nasıl etkilediğine dair bir anlayış sergilemeyi ifade etmektedir. İlişkisel şeffaflık ise, kişinin otantik benliğini (sahte bir benliğin aksine) başkalarına sunmasını ifade etmektedir. Bu tür davranışlar, uygunsuz duyguların görülmesini en aza indirmeye çalışmakta, kişinin gerçek düşünce ve duygularını, bilgi ve ifadelerini açıkça paylaşmayı içeren açıklamalar yoluyla güveni artırmaktadır. Bu tür liderler, ayrıca sahip oldukları konumlarına meydan okuyan görüşler talep etmektedirler. İçselleştirilmiş ahlaki perspektif, içselleştirilmiş ve bütünlüklü bir öz düzenleme biçimini ifade etmektedir. Bu tür bir öz düzenleme; grup, organizasyonel ve toplumsal baskılara karşı içsel ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirilmekte ve bu içselleştirilmiş değerlerle tutarlı olan karar verme ve davranışla sonuçlanmaktadır (Datta, 2015).

Otantik liderliğin, pozitif liderlik kapasitesini ve üst düzey organizasyonel bağlamı bir araya getiren bir süreç olduğu belirtilmektedir. Otantik liderlik davranışının, kişinin kendi varlığının farkına vararak, lider ve üyelerin kendini düzenlemeye yönelik pozitif davranışları üzerinde etkide bulunduğu vurgulanmaktadır. Otantik liderliğin, etik konusu ve pozitif organizasyonel davranışın çeşitli açılardan kesişimlerinin bir sonucu olarak karşılaşılan bir kavram olduğu belirtilmektedir. Otantik liderliği gündeme getiren bilim insanları, organizasyonu etik ve sosyal olarak da sorumluluk

içerisinde hareket etmeye yönlendirerek, pozitif bir iş ortamı oluşturacak liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinin önemli olduğuna dikkat çekmektedirler (Aktaran: Akyürek, 2020).

Otantik liderliğin; dönüştürücü, karizmatik, hizmetkar, ruhsal veya diğer pozitif liderlik türlerini içerebildiği belirtilmektedir. Otantik liderlerin temel ayırt edici özelliğinin, kendi duygularına derinden bağlanmaları ve önemli konularda, değerlerde ve inançlarda nerede durduklarını bilmeleri olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018).

2.1.3.4.9. Kurt Lewin liderlik tarzları (Otokratik, Demokratik ve Laissez-Faire Liderlik)

1939 yılında sosyal psikolog Kurt Lewin liderliğindeki bir grup araştırmacı, farklı liderlik tarzlarını belirlemeye başlamıştır. Daha fazla araştırma daha spesifik liderlik türleri tanımlamış olsa da, bu ilk çalışma, çok etkili ve yerleşik üç ana liderlik tarzı ortaya koymuştur. Araştırmada, okul çocukları Otoriter, Demokratik veya Laissez-faire (serbest bırakıcı) bir liderin olduğu üç gruptan birine atanmıştır. Çocuklar o zaman bir sanat ve zanaat projesinde liderlik ederken, araştırmacılar farklı liderlik tarzlarına tepki olarak çocukların davranışlarını gözlemlemiştir (Cherry, 2006).

En yaygın liderlik tarzlarından üçü, Kurt Lewin Liderlik Tarzları'nda tanımlanan Otokratik, Demokratik ve Laissez-faire Liderlik'tir. Bu bağlamda, bu üç liderlik tarzını açıklamak yerinde olacaktır.

1. Otokratik Liderlik

Kurt Lewin'in geliştirmiş olduğu otokratik liderlik özelliğini taşıyan liderler, organizasyonla alakalı kararların hiçbirini üyelerine bırakmazlar, tüm yetkiyi ellerinde bulundururlar, kararları sorgulanmaya kapalıdır, üyelerin duygu ve düşünceleri onlar için önem arz etmez, yetki en üst mevkidedir. Sözü edilen durum liderin bencil olmasından kaynaklanmakta olup böyle bir durumda üyeler kendilerini değersiz hissetmektedirler. Neticede, üyelerin lidere karşı nefret duyması ve bundan kaynaklı performans düşüklüğünden ötürü liderin etkinliği de düşmektedir. Buna rağmen, lidere bağımsız bir şekilde hareket

edebilmesi adına gerekli imkanlar sunulduğundan liderler daha verimli ve seri kararlar alabilmektedir. Otokratik liderler, üyelerinin motivasyonunu artırmak için yasal olarak sahip oldukları ödüllendirme ya da cezalandırma mekanizmalarına başvurumaktadırlar. Bu liderlik şeklinin sahip olduğu nitelikler itibarıyla, Douglas McGregor'un X teorisindeki üye tipine (üye sorumluluk almayı sevmez, işten kaçır, tembeldir vb.) liderlik etmek için uygun niteliklere sahip olduğu söylenebilir (Akçit, Barutçu, ve Akçit, 2018).

Otokratik lider, diğerlerinden daha yetenekli ve becerikli olduğunu düşünmektedir; fikirlerinin eleştirilmeden sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Karar vermenin tüm aşamalarını kontrol etmek istemekte ve üyelerinden gelen girdileri nadiren kabul etmektedirler. Otokratik liderler kararları kendileri vermektedir. Üyelerine danışmamakta veya onları karar alma sürecine dahil etmemektedirler. Bir karar verdikten sonra onu empoze etmekte ve itaat beklemektedirler. Araştırmacılar, otoriter liderlik altında karar vermenin daha az yaratıcı olduğunu bulmuştur; bunun yanında otoriter bir tarzdan demokratik bir tarza geçişin daha güç olduğu kanısına varmışlardır. Bu yöntemin kötüye kullanılması genellikle kontrolcü, otoriter ve diktatörce görülmektedir (Kılıç, Boz, ve Başer, 2020).

Ardichvili ve Kuchinke (2010) ve Egwunyenga'ya (2010) göre otokratik bir lider asla üye kararlarına izin vermez ve lider genellikle üyeden çok uzaktır. Bir organizasyona dayatılan bir liderliktir ve bazen zorlayıcı liderlik olarak anılmaktadır. Karar verme otokratik liderler tarafından yapılmakta; bununla birlikte, süreçte üyeden gelen girdiler aranabilmekte, ancak pek dikkate alınmamaktadır. Bunun nedeni onların yardımsever otokrat olmalarıdır (Chukwusa, 2018).

2. Demokratik Liderlik

Luthar'a (1996) göre, demokratik ve otokratik liderlik tarzları, organizasyonda en sık kullanılan liderlik tarzlarından ikisidir ve ayrıca bir çalışma grubu içindeki üyeleri de güçlü bir şekilde etkilemektedirler. Demokratik liderliğin bir örneği, lider, üyeyi karar verme sürecine dahil etmekte ve nihai karara yönelik girdi sağlamalarına izin vermektedir. Otokratik liderlik,

liderin üyelerinin girdilerinden bağımsız olarak nihai kararı vermesini içermekte ve lider, üyeyle iletişim kurmadan yürütme kararları almaktadır (Smith, 2016).

Luthar (1996), üyelerin demokratik yöneticilere, otokratik yöneticilerden, performans ve liderlik yetenekleri açısından önemli ölçüde daha yüksek puan verdiğini bulmuştur. Bu etki, koşullara bağlı olarak her zaman doğru olmayabilmektedir. Cinsiyet, grup büyüklüğü, iş türü ve sosyal iklimler gibi düzenleyici değişkenler, iş birimi içinde otokratik veya demokratik algılanmayı etkileyen faktörlerden sadece birkaçıdır. İşyerinde demokratik liderliğin yerine otokratik liderliğin tercih edildiği durumlar olsa da, genel olarak insanlar üyelerini iş sürecine dahil eden ve üye girdilerini karar verme sürecine dahil eden liderleri tercih etme eğilimindedir. Kişilerarası bir bakış açısından, demokratik liderlik daha çok liderler ve üyeler arasında sağlıklı ilişkilere yol açmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, demokratik liderliğin lider ve üyeler arasında kaliteli alışverişler yaratması muhtemeldir, çünkü üyenin girdilerine değer verildiği ve karar verme sürecine dahil edildiği görülmektedir. Otokratik liderlik, Lider-Üye Etkileşimi'nin kalitesini düşürerek ters etki yaratabilmektedir. DeRue ve Wellman'a (2009) göre, liderler farklı üyelerle çalışırken tarzları değiştirebilmekte, bu da tüm üyelerin aynı iş biriminde aynı tip liderliği deneyimlemediğini düşündürmektedir (Smith, 2016).

Demokratik bir lider nihai kararı verecek olsa da, ekibin başka üyelerini karar verme sürecine destek olmaya davet etmektedir. Bu, sadece üyeleri olup bitenlere dahil ederek iş memnuniyetini artırmakla kalmayıp, bunun yanında üyelerin yeteneklerini iyileştirmeye de katkı sağlamaktadır. Üyeler, hak ettikleri terfi gibi durumlarda kendi kaderlerinin kontrolünün ellerinde olduğunu hissetmekte ve bu nedenle, yalnızca finansal bir ödülден daha fazlasıyla çok çalışmak için motive olmaktadır. Katılım zaman aldığından, bu yaklaşım işlerin daha yavaş olmasına neden olabilmekte, ancak çoğu zaman sonuç daha iyi olmaktadır. Demokratik liderlik, ekip halinde çalışmanın gerekli olduğu ve kalitenin pazar üretkenliği için hızdan daha çok önem arz ettiği durumlarda uygun olabilmektedir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, and Shaikh, 2012).

3. Laissez-Faire Liderlik

Laissez-faire (serbest bırakıcı) liderlik tarzında liderler, sahip oldukları otoriteyi neredeyse hiç kullanmayıp karar almaktan kaçınmakta, karar almayı sürekli ertelemekte, üyelerini kendi halinde bırakmakta ve onlara karşı hiçbir sorumluluk hissetmemekte, kaçınmacı (pasif) bir davranış şekli sergilemektedirler. Liderler yalnızca kendilerine gönderilen, görüşleri sorulan, kendilerine yönlendiren hususlarda görüş beyan ederler. Bu çeşit liderlerin üyeler ve gerçekleştirecekleri işlerle alakalı hiçbir sorumluluk hissetmemelerinden dolayı etkin bir lider olmadıkları söylenebilmektedir. Laissez-faire liderlik tarzı, yönetim yetkisini yok denecek ölçüde az kullanan, üyelerini kendi hallerine bırakan, üyelerinin kendi plan ve programlarını yapmalarına olanak sağlayan bir liderliktir. Bu liderlik tarzında, lider kendini grup üyeleri ile eşit görmektedir; liderin görevi gerekli kaynağı temin etmektir, bu kaynağın temini için de görüşü istendiğinde kendi görüşünü beyan etmekte, ancak bu görüş diğer grup üyelerini bağlayıcı bir nitelikte olmamaktadır. Organizasyon üyeleri, ihtiyaç duydukları takdirde, istediği organizasyon üyeleriyle ortaklaşa çalışarak sorunlara çözüm üretmek, yeni fikirleri denemek adına gerekli kararları alabilmektedirler. Organizasyonda güç kullanan, zorlama, korku ya da tehditle diğerleri üzerinde hakimiyet kurmaya çalışan bireyler varsa, laissez-faire liderlik tarzı tehlike arz etmektedir. Lider meydana gelen olumsuz davranışlara müdahale etmediğinden organizasyonda stres unsurları en üst noktaya çıkacak, bu da organizasyonun performansına negatif yönde etki edecektir. Bu durumda laissez-faire liderlik davranışları, yıkıcı bir liderlik davranışı şeklinde ön plana çıkmaktadır. Bunun tersine alanında uzman, bilgi birikimi yüksek, kendine güveni tam, ne yaptığını bilen, araştırmacı, yeniliklere açık üyelerin işini yaptığı organizasyonlarda organizasyona büyük katkı sağlayacakları söylenebilmektedir (Akçit, Barutçu, ve Akşit, 2018).

Laissez-faire liderliğin faydasının her üyeyi bireysel olarak harekete geçirmesi şeklinde olduğu vurgulanmaktadır. Laissez-faire liderliğin, pasif bir liderlik tarzını benimseyen, yüksek derecedeki aldırmaçılığı, kararsızlığı ve kaçınmayı yansıtan bir bakış açısı sergilediği ifade edilmektedir. Laissez-faire liderlik tarzına göre liderin, sorumluluklardan kaçınan, konuları takip etmede

başarısız olan ve esasen bir tür liderlik yetersizliğini ifade eden bir faaliyet içinde olduğu ve pasif liderlik biçiminde tanımlandığı belirtilmektedir. Laissez-faire liderlerin, üyelerini etkileme ve yönlendirmede isteksiz davranan kişiler oldukları vurgulanmaktadır. Bu tür liderlerin genel olarak kişisel ya da gruplarda karar vermeye katılmaktan kaçınmakta ve liderlik rolünden çekindikleri ifade edilmektedir. Böyle bir durumda, üyelerin ciddi derecede hareket özgürlüğüne sahip olmasından dolayı güç ve etkileme gibi eylemlerini en üst düzeyde tuttukları belirtilmektedir (Aktaran: Ayan, 2013; Davis, 2017).

Tablo 2.5: Kurt Lewin Liderlik Tarzları ve Özellikleri

Liderlik Tarzı	Özellikleri
Laissez-faire	Lider elini taşın altına koymaz ve başkalarının karar vermesine izin verir.
Demokratik	Lider karar verme sürecine üyelerini dahil eder.
Otokratik	Lider, karar verirken çok az veya hiç girdi olmadan tam yetki kullanır.

Kaynak: (Lewin, Lippitt, and White, 1939; Nelson and Quick, 2009)

2.1.3.4.10. Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik, üyelerine karşı şefkat, sevgi, alçakgönüllülük gibi duygularına sahip olmayı, empati yapabilmeyi, fedakar olmayı, kendi menfaatlerinden ziyade üyelerinin menfaatlerini dikkate almayı, onlara hizmette bulunmayı öngören modern bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir. Global rekabetin bireylerin üzerinde oluşturduğu yoğun stres, psiko-sosyal ve motivasyonel yıpranmalar, resmileşen iş ilişkileri gibi pek çok olumsuz durumun yer aldığı çalışma yaşamında, üyelerinin hizmetkarı olan liderlere ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır (Dal, 2014).

Hizmetkar liderliğin, üyelerini, olabilecekleri hale gelmeleri için yetkilendirilecek şekilde, birden fazla boyutta (örneğin, ilişkisel, etik, duygusal, manevi) meşgul eden bütünsel bir liderlik yaklaşımı olduğu belirtilmektedir. Her şeyden önce liderlerin fedakar ve etik yönelimleri temelinde üyeler geliştirmeyi amaçladığı vurgulanmaktadır. Üyelerin refahı ve büyümesine

öncelik verildiğinde, onlar da işlerine daha bağlı ve etkili olmaktadır. Hizmetkâr liderlerin kendilerini, kendilerine emanet edilen mali veya başka türlü kaynakları büyümeye çalışan kuruluşların vekilharçları olarak gördükleri belirtilmektedir. Üyelerinin kişisel gelişimlerine odaklansalar dahi performans beklentilerini göz önünde bulundurdıkları, “İnsanları kâr ve büyüme sunağında feda eden” performans kaynaklı liderlik görüşlerinin tam tersine, hizmetkar liderlerin uzun dönemde sürdürülebilir performansa odaklandıkları vurgulanmaktadır (Aktaran: Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, and Liden, 2019).

Sağlıkta hizmet sunumunun önemli bir parçası olan ekip çalışmasında; doktorlar, hemşireler, yöneticiler ve diğer sağlık personeli birlikte ekip halinde çalışmaktadırlar. Hizmetkar liderler, ekip üyelerinin yüksek değerli hasta bakımı sunabilme hedefine ulaşabilmesi için, ekip üyelerini organize etmeye yönelik bir topluluk oluşturabilmekte, diğer sağlık hizmeti sunucularının hedeflerine ulaşmalarına ve başarımlarına yardımcı olarak, hizmet sunumu boyunca yüksek performans ve yeniliklere ilham verebilmektedirler. Hizmetkar liderlerin bu ortamında daha etkili tıbbi süreçler, yenilikçi tıbbi malzeme teknolojisi ve yeni tedaviler mümkün olmaktadır (Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018; Trastek, Hamilton, and Niles, 2014).

Hizmetkar liderlikle örtüşen diğer liderlik tarzları: dönüştürücü liderlik, Lider-Üye Etkileşimi (bireysel düzeyde), otantik liderlik ve etik liderliktir. Dönüştürücü liderlik, hizmetkâr liderlikle en fazla ortak noktaya sahip görünmektedir. Bununla birlikte, her bir teorinin temel unsurlarının yakından incelenmesi, hizmetkar liderliği bu tarzlardan ayırmaya hizmet etmektedir (Mittal and Dorfman, 2012).

2.1.3.4.11. Etik liderlik

Brown, Trevino, ve Harrison’nun (2005) etik liderliği “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışın iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla üyelere teşvik edilmesi” olarak tanımladığı, Freeman ve Stewart’ın (2006) ise etik lideri “doğru değerlere” ve “güçlü karaktere” sahip, başkaları için örnek teşkil eden ve

ayartmalara karşı koyan kişi olarak tanımladığı belirtilmektedir. Etik liderlerin, kendi alanının amacını, vizyonunu ve değerini kişisel çıkardan ödün vermeden gerçekleştirmeye çalışan organizasyonlardaki paydaşlar olduğu, organizasyonun amacını, vizyonunu ve değerlerini somutlaştırdığı vurgulanmaktadır (Aktaran: Bello, 2012).

De Hoog ve Den Hartog'un (2008) etik liderliğin adalet, güç paylaşımı ve rolü açıklığa kavuşturma olacak şekilde üzere üç boyuttan oluştuğunu belirttiği vurgulanmaktadır. Adalet, etik lider davranışının önemli bir şekli olarak görülmektedir. Etik liderler, dürüstlikle hareket etmekte ve başkalarına adil davranmaktadırlar. İlkeli ve adil seçimler yapmakta, güvenilir ve dürüst olmakta, kayırmacılık yapmamakta ve kendi eylemleri için sorumluluk almaktadırlar. *Güç paylaşımı* da etik lider davranışlarından biridir. Gücün paylaşılması, üyelerin daha fazla kontrole sahip olmasını ve liderlerine daha az bağımlı olmalarını sağlamaktadır. Etik liderler, şeffaftır ve açık iletişim kurmaktadırlar. *Rolü açıklığa kavuşturmanın* etik liderliğin bir parçası olduğu ve performans hedeflerini, beklentilerini açıklığa kavuşturmada şeffaflığın önemi dile getirilmektedir. Etik liderler sorumlulukları, beklentileri ve performans hedeflerini açıklığa kavuşturmakta ve böylelikle üyeler kendilerinden beklenenleri bilmekte ve performanslarının yeterli olduğu zamanı anlamaktadırlar. Üyeler, belirsiz beklentiler konusunda yersiz endişelenmemekte ve organizasyonun hedeflerine ulaşmada nasıl anlamlı katkılar sağlayabileceklerini bilmektedirler (Aktaran: Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018; Kalshoven, 2010)).

Etik liderliğin dönüştürücü liderlik, ruhsal liderlik ve otantik liderlik tarzları ile ilişkili olduğu ve bu liderlik tarzlarında etik kavramının da ele alındığı belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin ve etik liderliğin, kişisel özelliklere odaklanma konusunda birbiriyle örtüştüğü vurgulanmaktadır. Etik ve dönüştürücü liderlerin başkalarını önemseydiği, ahlaki ilkeleriyle tutarlı bir şekilde hareket ettikleri, kararlarının etik sonuçlarını göz önünde bulundurdıkları belirtilmektedir (Aktaran: Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018; Brown and Trevino, 2006).

2.1.3.4.12. Olumsuz (Kötü) liderlik (Yıkıcı, Karanlık, Toksik, İstismarcı Liderlik)

Liderliği olumsuz yönleriyle inceleyen literatüre bakıldığında, kötü liderliğin çok sayıda tanımının yapıldığı ve kavramların farklı tipolojiler içinde ele alındığı görülmektedir. Olumsuz liderlikle ilgili ortak özellikler; gücü kötüye kullanmak, başkalarına zarar vermek, kişisel ihtiyaçları karşılamak için üyeler üzerinde baskı kurmak, liderin amaçlarına hizmet edecek şekilde kuralların çiğnenmesi şeklindedir. Olumsuz liderlik türleri; yıkıcı, karanlık, toksik ve istismarcı liderliktir. **Yıkıcı liderlik**; organizasyonun hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını, etkililiğini, motivasyonunu, esenliğini ve iş doyumunu baltalayan ve sabote eden, organizasyonun meşru menfaatini ihlal eden bir lider ya da yönetici tarafından sistematik ve tekrarlanan davranışlar biçiminde belirtilmektedir (Aktaran: Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018).

Liderin üyesini tehdit etmesi ve **yıkıcı** davranışlarda bulunması, kısa vadede üyenin performansında artışa sebep olsa da, çoğu zaman uzun vadede zararlı etkileri ortaya çıkabilmektedir (Thoroughgood, Tate, Sawyer, and Jacobs, 2012).

Conger (1990), liderlerin üstün vasıflarının organizasyon ve üyeler açısından istenmeyen, sıkıntılı sonuçlara yol açabileceğini; liderlerin sahip olduğu üç beceri alanının sorunlara neden olabileceğini belirtmektedir. Bunların; liderin iletişimi, stratejik vizyonu ve izlenim yönetimi becerisi olduğunu vurgulamaktadır. Liderin organizasyon için belirlemiş olduğu esasları kendi kişiliği ile entegre ederek çevrede olanların farkına varmadığında, üstün iletişim yeteneği sayesinde üyeler de kendi vizyonuna inandırıldığında ve istemeden de olsa belirlenmiş esaslardaki ve vizyondaki hatalar fark edilemez duruma geldiğinde türlü sorunların ortaya çıkmasına fırsat verebildiği belirtilmektedir. Bilhassa karizmatik liderlerin agresif yönetim tarzının da yine bazı üyelerin yalnızlaşmasına ve liderden uzaklaşmasına yol açtığı belirtilmektedir. Conger (1990) bu durumların liderliğin **karanlık** yönünü oluşturduğunu ifade etmektedir (Başar, Sığırı, ve Basım, 2016).

Organizasyon içinde **karanlık** davranışlar, başkalarına zarar veren ve organizasyona zarar veren olacak şekilde ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, sözlü ve

psikolojik taciz, cinsel taciz, fiziksel şiddet ve güvensiz çalışma faaliyetleri gibi insan refahına zararı dokunan **karanlık** davranışları barındırmaktadır. İkincisi, organizasyona zarar veren davranışlar olmakla birlikte, bazı davranışların belirli ve ölçülebilir maliyetleri bulunmaktadır. Uygunsuz devamsızlıklar, işten ayrılma, organizasyonel varlıklarda hırsızlık, yasa ve yönetmelik ihlali, yıkıcı politik davranışlar, gizliliğin ihlali ve sürekli performans teşviki gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilmektedir (Linstead, Marechal, and Griffin, 2014). **Karanlık liderliğin** yol açtığı işlevsel olmayan davranışlar dikkate alındığında, literatürde bu liderlik tarzının narsist, paranoyak, duygusal bağımlı, zorlayıcı ve pasif saldırgan liderler olmak üzere sınıflandırıldığı görülmektedir (Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018).

Toksik liderlik terimi; narsisizm, ototarizm, kendini geliştirmeme ve öngörülemezlik gibi kötü bileşenleri içeren çok boyutlu bir yapıdır (Dobbs, 2014). **Toksik liderlik**, organizasyonun değerlerini ve normlarını riske atan ve uygunsuz davranışlar geliştiren kötü bir liderlik türüdür (Aubrey, 2012). Bu tip liderlerin benmerkezci, başkasının omzuna yükselmek isteyen, sergileyen özellikler gösterdiği belirtilmektedir. Bu tür liderlerin kişilik engeli vardır ve özgüven vermezler (Çelebi, Güner, ve Yıldız, 2015). **Toksik liderlik**, üyelere ve bunun sonucunda organizasyona zarar veren bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Toksik liderler, zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yaymaktadırlar. Toksik liderlere sahip organizasyonlarda üyeler yöneticilerle anlaştıkları için ödüllendirilmekte ve farklı düşündükleri için cezalandırılmaktadırlar. Böyle bir ortamda evet diyenler ödüllendirilip liderlik pozisyonlarına yükselirken, eleştirel düşünen ve sorgulayan kişiler karar verme ve eylem mekanizmasından uzak tutulmaktadır. Toksik liderler, organizasyondaki her seviyedeki personel için yıkıcı olabilmekte ve organizasyonun parçalanmasına neden olabilmektedirler. Toksik liderlik davranışı, organizasyonel düzeyde, kısa vadede performansa katkıda bulunmakta, bireysel düzeyde motivasyon eksikliği, cinsel taciz, iş tatmininde azalma, işe devamsızlık, işten ayrılma niyetinin artması, kötü performans gibi durumlara yol açabilmektedir (Özer, Uğurluoğlu, Kahraman, ve Avcı, 2017; Mehta and Maheshwari, 2014).

İstismarcı liderliğin, “fiziksel temas hariç olmak üzere sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik gösterilmesi” biçimindeki tanımı toksik liderlik tarzı nitelikleriyle uyuşmaktadır. Zira, sözel ve sözel olmayan kasıtlı yıkıcı davranış şekli toksik liderlikte de bulunmaktadır. **İstismarcı liderlikte** üyeler üzerinde, işten ayrılma, iş-yaşam çatışmasında artış, işe düşük motivasyonla sarılma, organizasyonel adalette zayıf algı ve strese artış yükselme görülmektedir; toksik liderlikte de bu şekilde çıkma ihtimali söz konusudur. Araştırmalara göre, kimi üyeler **istismarcı liderin** doğrudan mağduru olmamasına rağmen yine de toksik etkisini hissettiklerini, nitekim söz konusu durumun olumsuz bir iklimden ortaya çıktığını, yöneticinin kurbanı olan iş arkadaşları ile empatide bulunmaları neticesinde meydana gelmiştir. **İstismarcı liderlik**, toksik liderliğin en önemli boyutu olarak durmasına karşın yalnız değildir. Zira **istismarcı liderlik** toksik liderliğin öteki boyutları olan narsizm ve otoriterliği bütünüyle karşılamamaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

İstismarcı liderler, istedikleri şeyi elde etmek için hakimiyet kurarak ve otoriter yollarla kendi çıkarlarına hizmet ettirmek için güç kullanmaktadırlar. Amaçlarına ulaşırken, manipüle etmekte, ne pahasına olursa olsun kazanmak istemekte ve her durumda en iyi olabilme konusunda endişe duymaktadırlar (Murari, 2013).

2.1.3.4.13. Babacan (Paternalistik) liderlik

Paternalist liderlik biçiminde de adlandırılan Babacan liderliğin, güçlü disiplin ve otoriteyi baba yardımseverliği ile biraraya getiren bir liderlik türü olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Paternalizmin, Latince “pater” kökünden türetilen; “father (baba)” anlamında kullanılan bir sözcük olduğu, bundan dolayı, Batı dünyasında “en iyi çıkarları olarak kabul edilen veya iddia edilen şeylerde üyelerin veya bağımlıların özgürlüklerini ve sorumluluklarını kısıtlayan” bir liderlik çeşidiyle ilişkilendirildiği vurgulanmaktadır (Aktaran: Çiçek, 2021).

Babacan liderliğin, bilhassa kollektivist kültürlerde meydana gelen, üyelerinin duygusal gereksinimlerine babacan bir tavırla yaklaşan yöneticilerin

liderlik tarzını yansıttığı belirtilmektedir. Babacan liderliğin, koruyan ve yardım eden bir yöneticinin, üyesinden kendisine şart öne sürmeksizin sadakat beklediği durumları ifade ettiği; iyi bir disiplin, otorite ve babacan niyetin bir araya geldiği bir liderlik tarzı şeklinde ifade edildiği ve aynı zamanda yöneticilerin üyeler için bir otorite sembolü olan babanın işyerindeki bir kopyası olduğu varsayımını barındırdığı vurgulanmaktadır. Babacan liderliğin yardımseverlik, otoriterlik ve ahlak olacak şekilde üç boyuttan meydana geldiği; otoriterliğin, yöneticinin üyeleri üzerinde kesin bir güce sahip olduğu ve tüm kararları kendisinin vererek üyelerin faaliyetlerini kontrol etmesini ifade ettiği belirtilmektedir. Yardımseverliğin, liderin üyelerinin özel yaşamları ve sağlıklarıyla alakadar olması anlamına geldiği; ahlakın ise, liderin yüksek ahlaki değerler, vatandaşlık davranışları ve dürüstlük gibi nitelikleri ortaya koyarak üyeleri için mükemmel bir rol model olmayı içerdiği ifade edilmektedir. Babacan liderliğin davranışları arasında işyerinde bir aile atmosferi oluşturma, üyelerle yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler geliştirme, üyelerin iş dışındaki yaşamıyla ilgilenme, otoriteyi sürdürme ve sadakat beklentisinin bulunduğu; Babacan liderliğin; kariyer gelişimi, iş tatmini, otonomi, güçlendirme, organizasyonel vatandaşlık davranışı, esneklik, güven, yöneticiye sadakat ve organizasyonel bağlılık kavramlarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Gerçek, 2018).

Babacan liderliğin, batılı gelişmiş ve sanayileşmiş toplumlarda olumsuz bir biçimde görüldüğü, bunun asıl sebebinin babacanlığın önemli bir kültürel özellik olarak Orta Doğu, Asya ve Latin Amerika kültürlerinin yerli psikolojilerine dayanması olduğu belirtilmektedir. Türk kültürünün de kişisellikten ziyade toplulukçu olduğu vurgulanmaktadır. Toplulukçu kültürlerde bir arada yaşamanın ve itaatin de kültürün ayrılmaz bir unsuru olduğu, bu bakımdan babacan liderliğin ülkemizde batı kültüründe olduğunun tersine olumlu bir durum olarak karşılandığı ifade edilmektedir (Aktaran: Çiçek, 2021).

Babacan liderliğin, son yirmi yılda dünya çapındaki organizasyonel araştırmacılardan artan bir ilgi gördüğü belirtilmektedir. Yapılan araştırmaların, çeşitli tanımlar ve bakış açıları dizisine ve ampirik çalışmaların eksikliğine

işaret ettiği vurgulanmaktadır. Batı literatürünün, otoriterliği çağrıştırdığı için babacan liderliği olumsuz bir ışık altında görme eğilimindeyken, Hindistan, Türkiye, Çin, Japonya ve Meksika gibi Batılı olmayan kültürlerden yapılan araştırmaların üyelerin, baba otoritesinin özen ve korumasına uygunluk göstererek gönüllü olarak karşılık verdiği bir ilişkiyi yansıttığı ifade edilmektedir. Özellikle Çin bağlamında yürütülen araştırmaların, üyelerin iş tutumlarını ve performansını tahmin etmede babacan liderliğin geçerliliğini gösterdiği belirtilmektedir (Aktaran: Chen, Eberly, Chiang, Fahr, and Cheng, 2014).

2.2. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı

Liderlik üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar davranışsal akıma sıkça inceleme konusu olmuştur. Liderlik araştırmaları; özellikler yaklaşımı ile başlamış, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar ile devam etmiştir. Liderlikle ilişkili kuram ve yaklaşımların pek çoğu liderin, türlü durumlar karşısında hangi davranış şeklini sergilemesi gerektiğine yoğunlaşmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider-üye ilişkilerinin etkilerini inceleyen çalışmalar açısından yeni bir perspektif sunmuştur. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider-üye etkileşiminin öncesi ve sonrasını izleyerek tanımlanmasını sağlamıştır. Genel itibarıyla başka liderlik görüşleri üyelerin tümünün benzer biçimde davranışlar sergilediklerini varsayarak, onların kişisel özellikleri veya ikili ilişkilerinde yer alan farklılıklar üzerinde durmadan liderlik biçimlerini tanımlama yolunu seçmişlerdir. Oysa ki Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, liderin, çalışma grupları içinde yer alan üyeleri tümüne karşı belli bir davranış göstereceği görüşüne karşı gelerek, her bir üyesi ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulmasının gereğine vurgu yapmıştır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).

George ve Graen et al. tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, organizasyonlar ve üyeler arasında gelişen etkili liderlik ilişkilerini konu almaktadır; bu bağlamda Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, iki yönlü ilişkilere odaklanmakta ve geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır (Graen and Uhl-Bien, 1995; Baş, Keskin, ve Mert, 2010).

Liderin niteliklerinin ya da veya davranışlarının üyelerine yönelik etkisini araştıran pek çok çalışma, üyelerin tümünün benzer olduğunu, farklı bir ifadeyle liderin tüm üyelerine benzer biçimde davrandığını ortaya koymuşlardır. Oysaki, etkili liderliğin lider ve üyeler arasındaki iyi ilişkilere de bağlı olduğu belirtilmektedir. Liderin üyeleri üzerindeki etkisini anlamanın başka bir yolu, lider ve üyelerin her birinin aralarındaki dikey ikili ilişkilere yoğunlaşmaktır. İlk olarak Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Dansereau, Graen, and Haga, 1975) ve sonrasında da Lider-Üye Etkileşimi biçiminde ifade edilen bu yaklaşım, liderin üyelerinin her biriyle kurduğu ikili ilişkiler üzerine odaklandığı için, öteki liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Buradaki ikili kavramı, lider/yönetici ile üye/astı/çalışanı belirtmektedir (Şahin, 2011).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, lider ile üyeler arasındaki ikili ilişkilere dikkat çeken bir yaklaşım olmakla beraber liderin pozisyon gücünü birbirinden ayrı üyeler ile iş ilişkileri geliştirme hususunda ne şekilde kullandığını açıklamaktadır. Yaklaşım; lider ile her bir üye arasında tek tek türlü yakınlıklarda ilişkiler gelişeceğini savunmamakta, fakat liderin kimi sebeplerden ötürü bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkilerde bulunacağını belirtmektedir. Lider ile üyeleri arasında bulunan etkileşim ve ilişkinin boyutları liderin iş planlamasından zaman ve kaynaklarının kullanımına, üye davranış ve tutumlarından organizasyonel verimliliğe dek pek çok açıdan organizasyonu etkilemektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).

Liderin üyelerinin her biriyle birbirinden ayrı ikili ilişkilerde bulunması ve bu ilişkilerin lider ve üye davranışlarına etki etmesi, Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı'nın dayanağını meydana getirmektedir. Geleneksel liderlik görüşlerine bir alternatif biçiminde düzenlenen Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, **Rol Teorisi** ve **Sosyal Etkileşim Teorisi**'nden esinlenmiştir. Bu yaklaşıma göre, bir lider üyeleri ile çeşitli ikili ilişkilerde bulunmakta ve bu ilişkilerin kalitesi de liderin üyelerine ne şekilde bir davranış sergileyeceğini ifade etmektedir. Liderin, karşılıklı saygı, beğeni, güven ve etkileşime bağlı olarak ilişkiler geliştirdiği, üyelere grup içi (in-group) üye adı, liderin, geleneksel yönetim yaklaşımını kullandığı üyelere ise grup dışı (out-group) üye adı verildiği vurgulanmaktadır. Grup-içi üyelerin, grup dışındakilere kıyasla liderlerinden

daha çok etki, bilgi, güven ve ilgi gördükleri ve liderleriyle daha fazla iletişim içinde oldukları belirtilmektedir. Bundan dolayı, lider ve üyeleri arasında düzenlenen ikili ilişkilerin kalitesine yoğunlaşan Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı'nın, diğer liderlik yaklaşımları bağlamında gerçekleştirilen araştırmalardan daha çok olumlu bireysel ve organizasyonel neticeler ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olmasının, üyelerin yüksek iş tatmini ve düşük stres algılamaları, yüksek performans sergilemeleri ve işi bırakma düşüncelerinin azalması gibi olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Düşük kalitedeki ilişkilerin ise, yapılan işten elde edilecek faydalar ve kariyer gelişimi bakımından üyeyi olumsuz yönde etkileyebildiği vurgulanmaktadır. Kalitesi düşük ilişkilerde, üyelerin lidere ulaşımı daha az olmakta, daha az kaynak bulunmakta, daha kısıtlı bilgi sağlanmakta ve bu durum da iş tatminsizliğine neden olarak üyelerin kurum sadakatlerini düşürmekte ve işi bırakma düşüncelerini artırmaktadır (Şahin, 2011).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, liderin üyeleriyle sağladığı ilişkide benzer tarz kullanmaktan başka çeşitli rollere bürünmek suretiyle yeni tarzlar geliştirmesini ve her üyesiyle etkileşim içinde olmasını ifade etmektedir. Üyelerin karakteristik özellikleri lider ile üye arasındaki ilişki esnasında lideri etkileyebilmektedir. İlişkinin devamında lider üyelerine çeşitli görev vermekte ve onunla önemli bilgiler paylaşmaktadır. Üye delege edilen görevleri başardıkça liderin güvenini kazanmakta ve kendisine daha önemli görevler delege edilmektedir. Lider-Üye Etkileşimi'nin kalitesinin ölçülmesinde, yöneticilerin üyelere yetki devretmesinin önemi ortaya koyulmuştur. Yöneticiler ilişkinin başlarında üyelerine yetki devrederek güvenilirliklerini, yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmektedir. Yetki devri aynı zamanda ilişkinin devamında bir ödül niteliği taşımaktadır ve ilişki, rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi yoluyla şekillenmektedir. Bu süreçte güven oldukça önemlidir. Üyelerinin kendisinden bekleneni anlaması ve istenen davranışları sergilemesi durumunda etkileşimin kalitesinin artacağı açıktır. Yüksek kalitede Lider-Üye Etkileşimi ilişkisinin sağlandığı ilişkilerde, üyeler kendilerine sağlanan destek, geri bildirim, kaynaklar ve fırsatlardan ötürü memnuniyet duyarken, lider ise sergilenen performanstan dolayı hoşnut olmaktadır. Lider-

Üye Etkileşimi'nin kalitesinde, liderin sahip olduğu güç üyeler arasında farklılaşmasını sağlayacağı için gerekli bir koşuldur (Arslantaş, 2007).

Dönüştürücü liderlik davranışları gibi, bir vizyon ileten ve vizyon etrafında heyecan yaratan lider davranışları sergilenerek daha kaliteli Lider-Üye Etkileşimi gelişimi sağlanabilmektedir (Erdoğan and Bauer, 2014).

Bazı araştırmaların, üyelerin liderleriyle olan değişim kalitesi algılarının akran iletişimini etkilediği belirtilmektedir. Sias ve Jablin (1995), bir liderden üyelerine göre farklı muamelenin (Olumlu veya olumsuz) iş arkadaşı iletişimini etkilediğini bildirmiştir. İş arkadaşlarının, farklı muamelenin farkında olduğu ve bu konu hakkında konuştukları vurgulanmaktadır. Liderleriyle düşük ve yüksek kaliteli ilişkiler içinde olan bireylerin, akranlarıyla farklı muameleler hakkında daha fazla sohbet ettikleri belirtilmektedir. Sias (1996) ayrıca, liderlerinden farklı muamele hakkında iş arkadaşlarının konuşmalarının, çalışma grubunda bu konuda sosyal algılar yaratmaya ve güçlendirmeye hizmet ettiğini bildirmiştir (Aktaran: Lee, 1997).

2.2.1. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi

Hizmet gösteren sektörler, hastaneler, kurumlarda lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışmalar mevcuttur. Zamanla lider ve çalışan ilişkisini araştıran çalışmaların yetersiz olduğu kanıtlanmış ve yönetenlerin liderlik tarzlarını çıkarmaya çalışan alternatif bir yaklaşım olarak lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ortaya konmuştur. Cashman ve Graen tarafından ilk defa yapılmış çalışma 1973 yılında yapılan dikey ikili bağlantı modelidir (Vertical Dyad Linkage Model) (Turan, 2018).

En eski lider üye etkileşimi çalışmaları, keşif yapılarak ortaya çıkmıştır ve 1972-1973 yıllarına dayanmaktadır. 1974 yılında Haga, Graen ve Dansereau keşfe dayalı olarak belirlenen çalışmaların önüne geçerek, daha yaygın kullanılan halinin şeklini vermiştir. 1975 yılında Dansereau vd. ile Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılan araştırmalar sayesinde lider üye etkileşiminin teorik alt yapısını geliştirilerek, ölçme aracı olarak kullanılan ölçeklerin gelişim süreci başlamıştır. Graen 1976 yılında yeterlik, kişilerarası iletişim becerileri ve güvene dayalı bir değişim olduğunu ortaya atarken,

sonraları bu alt boyutlar genişlemiş, destek sağlama, ödül ve liderden memnuniyet de bu boyutlara eklenmiştir. 1983 yılında Rosse ve Kraut yaptıkları araştırmada modelin genellenebilir olma özelliğini sınamaya çalışmışlardır. Bazı bulgular önceki çalışmalarla örtüşmediği durumlarda modelin genellenebilirliği için daha fazla araştırmaya ve ölçeğe ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. 1999 yılında Schriesheim vd. 147 araştırmacı ile birlikte 4 aşamada kuramı geliştirmişlerdir.

1. Aşama: Liderlerin üyeleriyle farklılaşmış ilişkileri keşfedilmiştir.

2. Aşama: İş yerinde liderin sahip olduğu farklılaşmış ilişkilere odaklanılmıştır.

3. Aşama: Liderlik oluşturma tanımlamasına geçilmiştir.

4. Aşama: İkili ilişkiden daha geniş ortaklıklara odaklanılarak bakış açısı genişletilmiştir. Bu aşamada ikili ilişkilerin hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında nasıl düzenlendiği araştırılmıştır.

Lider-üye etkileşimi teorisi hakkında geçmişte yapılan ilk çalışmalara bakıldığında “bir organizasyonda bireyler görevlerini, kendilerine biçilen roller aracılığıyla yerine getirmektedirler” görüşünü savunan rol teorisi karşımıza çıkmaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin üyelerinden beklentileri, iş akitleri ve görev tanımları ile bu roller oluşmaktadır. Lider de üyelerine, beklentisini tatmin etmelerine göre, daha fazla yetki ve ödüllendirme biçiminde karşılık vermektedir (Dansereau vd., 1975:81).

Lider-üye etkileşiminin teorik boyutunda değerlendirilen diğer bir konu, liderin faaliyetlerinde çevresine vermiş olduğu güven/güvensizlik duygusunun, organizasyon üyeleri tarafından algılanması ve buna bir tepki vermesidir. Bu şekilde liderin çevresindeki bireyler, liderin ortaya koyduğu davranışlara doğrudan bir tepki vermekte ve bu şekilde de aralarında bir etkileşim süreci oluşmaktadır. Lider üye etkileşiminde, liderin davranışları süreci şekillendirmekle birlikte sürecin geleceğine dair net karar organizasyon üyelerinin bu davranışlara verecekleri tepkiler ile belirlenmektedir (Ceylan vd., 2005:29).

Lider-üye etkileşiminin teorik anlamda gelişimine kısaca bakılacak olursa Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşiminin aşağıdaki temel modeller dahilinde gelişim gösterdiğini belirtmişlerdir:

Dikey İkili Bağlantı Modeli: Bu modelin tanımına göre liderler, uygulaması çeşitli zorluklar içermesine karşın, bağlı bulundukları organizasyonlarının üyeleri ile birebir ilişki kurma çabası göstermek durumundadırlar. Burada amaç, organizasyon içerisindeki iletişimin güçlendirilmesidir.

Lider-Üye Etkileşimi: Lider ile liderin çevresi başta olmak üzere liderle iletişim ve etkileşime giren tüm tarafların bu etkileşim sürecini inceler.

Liderlik Oluşturma: Bu model liderin, bir anda üyelerinin üzerinde konuşlandırılmasına karşındır. Organizasyon üyelerinin ya da liderin çevresinde bulunacak ve onunla etkileşim halinde bulunacak tarafların beklentilerine uygun bir liderin konuşlandırılması öngörülmektedir.

Takım Oluşturan Yetenek Ağı: Söz konusu modele göre liderin mevcut çevresi ve organizasyon üyeleri ile kurduğu iletişimin başarısının bir rol model teşkil edip etmeyeceği üzerinde düşünülmektedir. Burada amaç, başarılı rol modellerin ilerleyen süre zarfında, organizasyonun başka alanları için de uygulanmasının sağlanmasıdır.

Modeller, lider-üye etkileşimi açısından farklı pencereler açmaya çalışmaktadır. Buna göre liderlerin örgüt üyeleri ile birebir ve nitelikli iletişim kurmalarından başlayıp, yarattıkları iletişim sürecinin diğer iletişim süreçleri için de bir örnek model yaratmasına kadar uzanan silsilede, en nitelikli etkileşim modelinin oluşturulması, temel amaç olarak gözlenmektedir. Bu şekilde, lider-üye etkileşimine sürdürülebilirlik kazandırılmaya çalışılmaktadır.

2.2.2. Lider Üye Etkileşimi Teorileri

Lider Üye Etkileşim teorisi farklı teorik yapılardan etkilenecek şekilde gelişme göstermiştir. Bunlardan en önemlisi rol teorisidir. Bu teoriye göre lider ile üye arasında meydana gelen ilişki dikey ikili ilişkiler olup rol gelişme sürecine

dayanmaktadır. Lider Üye Etkileşim Teorisinin diğer önemli olan teorisi ise sosyal değişim teorisidir. Bundan dolayı örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi organizasyonun sosyal ve kültürel yapısı içinde bulunan karışık olarak belirtilen rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini etkilemektedir (Wang vd., 2015: 760).

Modelin diğer bir teori kaynağında ise eşitlik yaklaşımı bulunmaktadır. Lider üye etkileşim ilişkileri, grup içi ve grup dışı şeklinde farklılık gösterdiğinden etkileşime dayandığından eşitlik yaklaşımının lider üye ilişkileri sonucunda gerçekleşen gelişimin teorik temelleri olarak kabul gören rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı teorisidir. Lider Üye Etkileşimi dört kuram üzerinden oluşmaktadır.

2.2.2.1. Rol Teorisi

Rol teorisi yaklaşımı, üyelerin çeşitli iş deneyimleri açısından liderleri tarafından sürekli sınıdıklarını varsayar. Lider-üye etkileşiminin türünün doğruluğu, üyelerin kendilerinden beklenen iş talepleriyle ne derece uyumlu olmalarına ve liyakatlerini kanıtlamalarına göre belirlenir. Üyesiyle daha fazla bilgi paylaşımı, ona görevinde daha fazla otonomi verilmesi ve terfi ettirme gibi liderin üyesine işle ilgili daha fazla kaynak tahsis etmesi büyük ölçüde lider-üye etkileşiminin türüne bağlıdır. Üyelerinin iş davranışlarındaki bu değiş tokuş, maddi konularla ilgilidir ve bunun karşılığı olarak, lider üyeleri için kaynakları hazırlar (Liden ve Maslyn, 1998).

Lider ve üyeleri arasındaki etkileşimi inceleyen lider-üye etkileşimi teorisi, özünde sosyal takas teorisi üzerine gelişmiştir (Breland vd., 2007:4). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderler ve üyelerinin etkileşimlerine dayalı tek boyutlu olarak değerlendirilmektedir. Oysa lider-üye etkileşimi yaklaşımının dayandığı kuramsal zemin olan rol teorisi, rollerin birden çok boyutluluğunu ele almaktadır. Mesela bazı çalışanlar, sosyal etkileşime pek önem vermezler çünkü sadece işlerine odaklıdır. Bazıları ise işe önem vermeyip daha fazla sosyal etkileşime yönelirler. Bunların dışında, her iki alanda da zayıf ya da güçlü olan çalışanlar da vardır. Liderlerin rolleri de çok boyutlu faktörlerden oluşur ki

bunların arasında denetim, kaynak dağıtıcısı ve irtibat hizmeti gibi faaliyetler sayılabilir (Vincent, 2015:147).

Liderin tüm çalışanlarına aynı liderlik davranışı gösterdiğini varsayan geleneksel yaklaşımın tersine, bu yaklaşıma göre, liderin her çalışanına göre farklı bir liderlik tarzı uyguladığı varsayılır. Lider, üyelerini iki gruba ayırmaktadır: “grup içi” ve “grup dışı”. “Grup dışı” ilişkilerde düşük lider-üye etkileşimi söz konusudur ve formal kurallara dayalıdır. Diğer yandan “grup içi” ilişkiler yüksek lider-üye etkileşimine sahipken, karşılıklı güven, saygı ve sevgiye dayalıdır (Singh, 2015:44). “Grup içi” ilişkilerde lider, üyeleriyle yüksek kalitede ilişki kurarken “grup dışı” ile ilişkilerde bu kalite daha düşüktür. “Grup içi” ilişkilerde, lider üyelerine daha fazla destek verip ve kaynak aktarırken, “grup dışı” ile ilişkilerde üyeler böyle bir güvene ve kaynağa haiz olmazlar; organizasyonun formal kurallarına tabi olurlar.

Teorik olarak konuyu değerlendiren araştırmacıların birçoğu liderlerin sadece hükmetme odaklı davranışlarının ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmiş ve önemli olanın organizasyon üyelerinin beklentileri ile liderin uyumlu çalışması olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktadaki temel düşünce, insan psikolojisinden hareketle, önemsenen organizasyon üyelerinin, lider için çalışmalarının sağlanması, daha başarılı ve daha makul bireyler haline getirilmeleridir. Temel amaç, organizasyonda büyük ölçüde verimlilik elde etmektir (Breland vd., 2007:10; Özutku, 2007:81).

Bu teori ilk olarak 1930’lu yıllarda ortaya çıkmış olsa da Katz ve Kahn ortaya koydukları bu rol teorisi kabul görmüş ve organizasyonel çalışmalarda incelenmeye başlanmıştır. Buna göre liderler üyelerinden rol beklentilerini bildirmekte ve buna karşılık soyut ve somut ödüller sunmaktadırlar. Bu üyeler içinde geçerli olup ne tür davranışta bulunduklarında ne ile karşılaşacaklarına ve ne tür mükâfatlar alacaklarına dair rol beklentileri vardır. Liderin üyeleri pasif rol alıcıları olarak görülmemelidir. Liderin verdiği emirlere, rollere karşı gelme, kabul etmeme veya tekrar tartışmaya açma hakları vardır. Lider ile üyeler arasında karşılıklı ilişkide tarafların her birinin yer değiştirme amacı ile ilişkiye değişik kaynaklar sunduğu bir karışıklılık aşaması vardır. Lider ile üye ilişkisinin nitelik ve gelişimini açıklayan “ rol müzakereleri” süreç içinde ortaya

çıkılmaktadır. Liderlerde farklı zaman dilimlerinde farklı üyelerle farklı nitelikte ilişki süreci içine girmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:220).

Rol Teorisine göre lider ile üye etkileşim modelinde teori olarak temelde rol fikri hâkimdir. Bu durum organizasyondaki üyelerin pozisyonlarına göre yapacakları rolleri veya davranış şekilleri üzerinde halletmelerini ifade eder. Bu teori çeşitli organizasyonlarda bireyin konumlandığı pozisyondan dolayı yapması gereken işlerini davranış ve rol biçimleri üzerinde konumlandığı pozisyon gereği yapması gereken işlerini davranış ve rol biçimleri üzerinden sürdürmelerini ifade eder (Aytekin, 2016:21).

Rol teorisine göre lider ile üye arasındaki ikili ilişkilerde, her bireyin sahip olduğu bazı roller bulunmaktadır. İlişkilerde kimin ne yapması gerektiği hususunda bazı beklentiler vardır. Graen ve Scandura, (1987) bu ilk safhayı rol alma aşaması olarak üyelerin değerlendirme aşaması olduğunu kabul eder Graen vd., 1977 yılında yaptıkları çalışmada organizasyon üyelerinin kabul ettikleri rolleri ve üzerine düşen görevleri yerine getirdikleri görülmüştür. Üyelere verilen rollerin nasıl geliştiği noktasına araştırmalara yapan Graen, roller yalnızca resmi belgelere veya yazılı iş tanımlarına göre belirlenmediğini ortaya koymuşlardır. Graen, çalışanların rol oluşturma işlemi olarak adlandırılan resmi olmayan bir sürecin sonucunda rollerin geliştiğini ifade etmiştir.

Rol teorisine göre, iş görenlerde aranan rollerin iş akdinde ve görev tanımlarında yazan davranış biçimlerini yapmaları olarak anılmaktadır. Bundan dolayı organizasyonda çalışan bireylerin bu davranışları yerine getirirken lider ile aralarında kurmuş oldukları ilişki son derece önemlidir (Köy, 2011:7). Lider ile üye etkileşimini açıklayan en iyi örneklerden biridir rol teorisidir. Rol gelişimi farklılaşmış rol tanımlamalarıyla sonuçlanacak ve bunun neticesinde lider üye ilişkisinin tanımlanmasını karşılayacaktır. Bu farklılaşmanın ortaya çıkmasında bütün liderlerin karşı karşıya geldiği en önemli problemdir. Zaman baskısından dolayı liderler ile çalışanlardan yalnızca bazıları birebir ilişkide bulunur. Çalışma grubunda görev alan iş görenler ile liderin etkileşimi temelde biçimsel yetkiye, kurallara ve uyulması gereken kurallara dayanmaktadır (Liden and Graen, 1980: 452; Deinesch and Liden, 1986:618).

Üyelerin bağlı oldukları organizasyon içindeki pozisyona göre yaptıkları işlerde çalışanların davranışları üzerinde rol yaptıkları görülmüştür. Üyelerin yaptıkları işleri üstlendikleri roller üzerinden yapmaları organizasyondaki rollerin yapısının tanınması ve geliştirilme şekillerinin bilinmesini gerektirmiş üyelerin “rol oluşturma işlemi” olarak adlandırılan gayri resmi süreç sonunda olduğu değerlendirilmiştir (Maslyn ve Uhl-Bien,2001:698; Ceviroğlu, 2007:12).

Lider, üyelerden rol beklentisi içindedir. Bu baskıyı oluştururken aynı zamanda rolleri kısmi belirsizlik içine ve eksik bir şekilde sunarak üyelerin rolleri tanımlaması ve tamamlaması beklenmektedir. Lider üye ilişkilerinin kalitesine göre rollerin oluşturulmasında iki grup ortaya çıkmaktadır. Bunlar; yüksek güven, iletişim, destek, resmi ve özel ödülleri kapsayan gruptur. Diğer grup ise grup içi etkileşim ile düşük güven, iletişim, destek ve az ödül kapsamında oluşan grup dışı denilen etkileşimdir. Hızla oluşan roller durağanlık gösterebilir.

2.2.2.2. Sosyal Değişim Kuramı

Organizasyonların resmi ilişkilerinin arkasında, yöneticiler ile işgörenlerin birbirleriyle karşılıklı olarak maddi veya manevi nitelikte kaynak ve bilgi değiş tokuşu olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, LÜE kuramı kapsamında, sadece sözleşmeye dayalı ilişkiden ziyade, iki taraf arasında karşılıklı sosyal değişimlerin varlığından söz etmek daha doğru olacaktır. Blau tarafından 1964 yılında ortaya atılmış Sosyal Değişim Kuramı “sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” şeklinde tanımlanmaktadır (Wayne vd., 1997: 82).

Sosyal değişim kuramı hem organizasyon ile üyeler arasındaki hem de lider ile izleyiciler arasındaki değişimlere uygulanmaktadır (Martin vd. 2010: 57). Üyeler organizasyona becerilerini, çabalarını, eğitimlerini ve bağlılıklarını sunarlar; bunun karşılığında organizasyon üyelere hem ekonomik (ödeme ve

özlük hakları) hem ekonomik olmayan (planlama esnekliği, denetleme ve işsel görevler) teşvikler verir (Liden ve Maslyn, 1998: 44; Şahin, 2011: 278).

Organizasyon üyelerinin becerilerini ve çalışma çabasını, örgütten alacağı değerli bir şeyle değiş tokuş etmesi sosyal değişimi oluşturur. Üyeler organizasyonlarından olumlu davranış ve destek gördükçe bu iyiliğe, çabalarını ve organizasyona bağlılığını artırmak yoluyla karşılık vereceklerdir (Molinaro, 2015:34). LÜE kuramı, liderler ile izleyicileri arasında ya yüksek kalite ya da düşük kalitede sosyal değişim ilişkileri oluşturacağını vurgulamaktadır (Liden ve Graen, 1980: 453). Ancak, LÜE kuramının arka planındaki Blau (1964)'un "Sosyal Değişim" kuramı yüksek nitelikli LÜE'ni anlatırken; düşük nitelikli LÜE, "Ekonomik Değişim" kavramıyla nitelendirilebilir.

Ekonomik değişim kavramının özü üyelerin sözleşmelerinde yazılı olan belirli işleri yapması, bunun dışındaki işleri yapmamaları iken Blau (1964)'nın kuramı, sözleşme kapsamında olamayan nitelikte bir çalışma şeklini ifade etmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 250). LÜE kapsamında "Ekonomik Değişim" olarak değerlendirilen görev, sözleşmelere ve tanımlanmış ilişkilere dayalıdır. Sosyal etkileşim ise tanımlanmamış ve güvene dayalı ilişkilere ve sonucunda oluşan iletişimin kalitesine bağlıdır (Çalışkan, 2009: 221).

Bu teoride lider ile üye arasındaki ilişkinin gelişmesi üyelerin başlangıçtaki etkileşimine dayanmaktadır. Bu başlangıç etkileşiminden sonra çalışanların nitelikli ve kaliteli bir etkileşim ortaya koymaları ve ikili ilişkilerle oluşturdukları güven, sadakat, saygı ve sorumluluk hislerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymak için karşılıklı olarak birbirlerini denemeleri takip edilir. Bunun sonucunda birbirlerine karşı ortaya konulan etkileşim davranışı olumlu ise ve etkileşimi ilk olarak başlatan birey etkileşimin sonucundan mutlu olmuş ise kişiler arasında ikili ilişkiler sürer. Bunun tam tersi ile de sonuçlanabilir (Ceviroğlu, 2007:45).

Organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal ilişkiler ve etkileşimlerde maddi olarak kabul ettiğimiz veya kabul etmediğimiz şeyler karşılıklı olarak değiştirilebilir. Enformasyon, çaba, arkadaşlık, tavsiye, sosyal destek, sosyal geçerlilik örnek olarak gösterilebilir. Sonuç olarak lider ile üye etkileşimi farklı

türdeki sosyal değişimlerin sonucunda meydana gelmektedir. Bazen lider ile üye ilişkisi çalışanların çalışma saatleri dışında da çalışmak istemelerine bağlı iken, diğer ilişki bundan farklı olarak lider ile üyenin birlikte çalışmalarından kaynaklanan hoşlanmalar olabilir. Bundan dolayı lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi ve niteliğini ortaya koyan boyutları açıklama noktasında yetersiz kalmıştır (Pucic, 2015:660).

Lider ile üye arasındaki sosyal değişimin artması, gittikçe artan yükümlülük, minnet ve güven hisleri doğurarak lider ile sosyal değişimin niteliğinin gittikçe artmasıdır (Greguras ve Ford, 2006:433).

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında ortaya atılmıştır. Bu teori; iş tatmin düzeyini ve çalışanın başarısını, iş ortamında algılanan eşitlik düzeyine ilişkin olarak meydana gelen gelişmeyi gösterir. Adams, iş görenlerin sarf ettikleri çaba ve bunun sonucunda aldıkları ödülle aynı iş yerinde çalışan diğer iş arkadaşlarının aldıkları ödülleri karşılaştırdıklarını ifade etmiştir. İşgören bu kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik hissederse bu eşitsizliğin ortadan kalkması için verimli çalışmaz, devamsızlık yapar, işe geç gelir veya istifa eder (Bolat, 2008: 123).

Bireylerin kendilerine adil davranılma mantığına dayanan eşitlik teorisi, kendini oluşturan unsurlardan ilki olan girdiler, bireyin etkileşimde yaptığını düşündüğü katkılar; ikincisi ise çıktılar olarak, kişinin etkileşimden elde ettiği maddi ve manevi ödüller olarak değerlendirilmektedir. Grup içindeki üyelerin manevi ve maddi ödülleri tatmin edici bulunması, grup içinde ödül dağıtımı yapılırken asil almasına ve bireylerin girdileriyle çıktılar arasındaki oranlamanın gruptakilerle eşit olduğu inancını taşımasına bağlı olduğu bildirilmektedir. Üstlerin ve üyelerin sundukları katkılar karşılıklı aldıkları faydaları oranlamasının ardından bu oranı diğerleriyle karşılaştırması ile benzer oranları bulmaları durumunda eşitlik teorisi gerçekleşmiş olmaktadır (Pater, 2015:3).

Hak ve hukuk kavramlarını gözetip adaleti sağlamayı ifade etmektedir. Eşitlik teorisi, organizasyonel adalet kavramı içerisinde yer almaktadır. Organizasyonel adalet ise çalışanların iş tatminleri ve performansları üzerinde etkili olup örgütün işleyişine olumlu katkılar sunmaktadır (Çelik, 2007:96).

Bu teoriye göre bireyler, kazanım ve katkı oranlarını diğer çalışma arkadaşları ile karşılaştırırlar, bu oran eşit olduğunda adalet duygusu hissedilir. Aksi durumda bu iki oran arasında bir farklılık var ise çalışanın adaletsizlik hissetmesine neden olur.

2.2.2.4. Adalet Yaklaşımı

İnsan özgürlüğü ve onurunu temin etmek üzere kişilerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını koruyan adalet kavramı (Karaeminoğulları, 2006:8), lider üye etkileşim teorisinde üyelerin lidere karşı adalet algısına, liderin adaleti sağlama konusundaki çabasına tarafların ilişkilerine önemli gelişmeler katmaktadır. Yöneticilerin üyelerine karşı adaleti sağlaması ve üyelerinde liderin adalet anlayışına karşı saygı duyması, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirir. Lider üye etkileşimi açısından adalet kavramı; işlevsel adalet, kurumsal adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç şekilde incelenir (Kaşlı, 2009:36).

İşlevsel Adalet: Liderin gruba dağıttığı ödüllerin, çalışanlara eşit olarak dağıtıldığının algılanmasıdır, yani performansa dayalı ödüllendirmenin adil olarak yapılmasıdır. Bu alanda yapılan araştırmalara bakıldığında verilen ödül çalışanın beklediği ödülde daha az bile olsa işlevsel adalet uygulandığı için çalışan bu durumdan memnuniyet duymaktadır. Çalışanlar performansları sonucunda elde ettikleri ödüllerin ne olduğundan çok nasıl oluşturulduğunu bilmek isterler. Bu durumda çalışanlar adalet konusunda değerlendirmeler yapar, bu tür değerlendirmeler işlevsel adalet örneğidir (Greenberg, 1990:430).

Kurumsal Adalet: Kurum içindeki uygulamaların adil olup olmadığı ile ilgilenir. Çalışanlar organizasyonel uygulamaların adil olduğunu düşünürler. Eşit ücret hakkı, eşit izin hakkı ve kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanması beklenir. Liderler ile daha yakın ilişki kuran çalışanların,

kurumdaki adalet anlayışının daha dürüst ve daha adil olduğuna inanırlar. Çalışanlar kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırma eğilimi içindedirler, bu yüzden diğer gruplarla aynı haklara sahip olmak isterler. Bu durum lider üye etkileşimini yakından ilgilendirir. Dürüst olduğuna inanılan liderler, kaynakların eşit kullanılması konusunda daha adil davranacağı ve eğer adil davranmaz ve davranamazsa üyeleri tarafından olumsuz karşılanmayacağı belirtilmektedir (Scandura, 1999: 432).

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların kazanımlarının ahlaki ve uygun olmasıyla ilgilenir. Çalışanın yaptığı işin maddi karşılığının adilce verilmesiyle ilgilenir ve bundan dolayı ödül dağıtımının dürüstçe olması önemlidir. Diğerleriyle kıyaslandığında daha çok katkı sağladığı düşünülen çalışanlar, daha çok kazanç beklentisine gireceklerinden dolayı eşitlik algısı geçerli olmayabilir. Ödül dağıtımında adalet sadece lider tarafından sağlandığında lider üye etkileşimiyle ilişkilendirilmiş olur. Bu yaklaşım her ne kadar organizasyonların adalet anlayışlarını geliştirmede dürüstlük kavramına ilişkin kaygıların bazı kurumlarda karşılığının olmadığı dağıtımsal adalet ile örtüşmemektedir (Lee, 2001:574).

2.2.3. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları

Literatürde, LÜE kalitesini ölçmek adına geliştirilmiş birçok ölçme aracı yer almaktadır. Bunun yanı sıra Dienesch ve Liden (1986)'ın LÜE'in ölçülmesi amacıyla ortaya attıkları ölçek, literatürde daha fazla kabul görmüştür (Dienesch ve Liden, 1986). Çalışmacılar, geleneksel olarak tek boyuttan meydana gelen bir yaklaşım olduğuna dair net bir kuramsal veya deneysel dayanak bulunmadığını savunarak, LÜE'nin çok boyutlu açıklanabilen bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir (Dienesch ve Liden, 1986; Bolat, 2011).

Rol ve sosyal değişim kuramının desteklediği çok boyutlu bakış açısıyla uyumlu olarak Dienesch ve Liden (1986), Graen'in ve meslektaşlarının vurgulamış oldukları iş davranışlarının önemli olmasına rağmen, LÜE'lerin türlü biçimlerde gelişebileceğini ve sürebileceğini iddia etmişlerdir.

Buradan hareketle, Dienesch ve Liden, LÜE'lerin üç farklı etkileşim türüne dayanabileceğini ve bunun “görevle veya işle alakalı davranışlar (katkı),

birbirlerine sadakat (bağlılık) ve birbirini sevmeye (duygusal etkileşim)” boyutları yardımıyla netlik kazanabileceğini belirtmişlerdir. Böylelikle çalışmacılar, LÜE’nin bu boyutların bir, iki ya da üçüne dayandığını ortaya atarak, LÜE’in yapısının tek boyutlu değil, çok boyutlu bir yapı olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte, kişiler arasındaki boyutların her birinin ağırlığında ya da öneminde varyans olabileceğini belirtmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998). Daha sonra Liden ve Maslyn (1998), LÜE’nin ölçümüne ilişkin yaptıkları çalışmada, bu üç boyutu kanıtlar biçiminde “mesleki saygı” olarak adlandırdıkları dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir. (Liden ve Maslyn, 1998).

2.2.3.1. Katkı

Katkı, bir organizasyondaki üyelerin her birinin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaca yönelik olarak dolaylı veya dolaysız biçimde ortaya çıkardığı görev odaklı faaliyetlerin kalitesi, miktarı ve yönüyle bağlantılı algılamalarını kapsar (Dienesch ve Liden, 1986). Bilhassa yeni ortaya çıkan LÜE’de üyenin performansı, lider tarafından belirlenen kimi görevler ile teste tabi tutulmaktadır. Görevlerini liderin istediği biçimde yerine getiren üye veya üyeler, aynı başarıyı gösteremeyenlere kıyasla, liderle daha kaliteli etkileşimde bulunacaklardır. Aralarında bulunan etkileşimin kalitesinin artmasıyla, liderin üyeye verdiği görevlerin ve sunduğu imkanların kalitesi de buna paralel olarak artacaktır. Bunun neticesinde daha kritik görevleri yapma fırsatına sahip olan üyeler etkileşimi daha çok geliştirebileceklerdir (Baş vd., 2010). Daha yüksek kalite, lider ve üye arasında değerli kaynakların daha fazla değişimi demektir.

Liderlerin kimi seçilmiş üyelere temin ettiği değerli kaynaklar, bilgi ve çekici görev atamaları yanında fiziki kaynakları (mesela, materyaller, bütçe desteği ve ekipman) da kapsar (Liden ve Maslyn, 1998). Bu durum liderden daha çok kaynak ve destek sağlayan üyelerin çalışma performansları üzerinde olumlu etki yaratır. Sonuçta, liderle yüksek kalitede ilişkide bulunan üyeler, biçimsel iş sözleşmesinin dışında daha çok görev ve sorumluluk üstlenmekte ve kurum etkinliklerine aktif biçimde dahil olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Burada önem arz eden nokta, işgörenin sözde değil, gerçekte yapmış olduğu katkıların desteklenmesi gerekliliğidir. Zira kimi işgörenler, yapıyormuş gibi görünür fakat aslında hiçbir şey yapmıyor olabilirler.

2.2.3.2. Bağlılık

Bağlılık ifadesi, lider ile üyenin davranışlarında ve dış güçler karşısında birbirlerine sağladıkları desteği belirtir (Dienesch ve Liden, 1986). LÜE'nin bağlılık boyutu, lider ile üyenin birbirine bağlılık derecesini ve üyelerin her birinin karakterleri ve ortak amaçları için birbirlerine gösterdikleri desteği açıklamaktadır (Liden ve Masyln, 1998). Graen bağlılığı, LÜE'nin bir sonucu olarak (Graen ve Scandura, 1987) ele almasına karşın; Dienesch ve Liden (1986) bağlılığın, lider ile üyeler arasındaki etkileşimin muhafaza edilerek iyileştirilmesinde kritik rol üstlendiğini ve bundan dolayı LÜE'nin bir boyutu olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Liden ve Masyln, 1998). Bu boyut, davranış ve tutumları durumdan duruma değişim göstermeyen sadakat duygusuna sahip çalışanlar için geçerlidir. Ayrıca, liderin kimlere hangi görevlerin verilmesi gerektiğine dair karar vermelerinde belirleyici bir özellik taşır.

Bu durumda liderler, kurumda bağımsız karar almayı ve sorumluluk üstlenmeyi gerektiren görevleri, yüksek bağlılığı bulunan üyelere vermeye yönelmektedirler (Bolat, 2011). Bunun neticesinde liderler, kurumsal amaçlar için daha çok gayrette bulunan üyelerini başkalarına göre daha fazla korumakta; üyeler ise, bu davranışa daha fazla çaba göstermek suretiyle karşılık vermektedirler (Baş vd., 2010).

2.2.3.3. Duygusal Etkileşim

Duygusal etkileşim, lider ve üyenin, iş veya mesleki değerlerden başka, bireysel cazibeden oluşan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi şeklinde ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bir diğer ifadeyle, duygusal etkileşim veya etki boyutuyla bahsedilen iş veya mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibenin varlığıdır. Bu boyuta örnek; lider ve üyesi arasında arkadaşça sevginin ortaya çıkması ve bunun etkisiyle, beraberce iş yapmaktan keyifli almaları verilebilir.

LÜE'nin duygusal bir bağlılığı ifade etmesi ve karşılıklı bir beğenin meydana gelmesi, lider ile üye arasındaki ilişkiye olumlu katkıda bulunabilir. Bu da, lider ile üyeleri arasındaki etkileşim sayısını ve durumunu, diğer

boyutlardan bağıllık veya katkıya nazaran daha çok etkiler (Yıldız vd., 2008). Aslında duygusal etkileşim, lider ve üye arasında ortaya çıkacak olan ilişkinin yönünü tayin eden en önemli boyuttur. LÜE başka boyutlar bakımından incelendiğinde, iş gerekleri ve nitelikleri yönünden dış grupta bulunması gereken bir çalışan, liderle arasındaki duygusal etkileşimin neticesinde iç grup üyeleri arasına dahil olabilmektedir (Bolat, 2011).

2.2.3.4. Mesleki (Profesyonel) Saygı

Mesleki saygı, lider ve üyenin her birinin kendi işini en iyi biçimde yapmasıyla birlikte, kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi biçiminde açıklanabilir. Bu algılanma, kişiyle alakalı bireysel tecrübe, kurum içinde ya da dışındaki kişilerce yapılan yorumlar ve kişi tarafından edinilen ödül ya da mesleki saygınlık gibi, geçmişe dair bilgilere dayanmaktadır. Bundan dolayı, zorunlu olmamakla birlikte, lider ve üye beraber çalışma esnasında, hatta karşılaşma öncesinde mesleki saygıyı iletilebilirler (Liden ve Maslyn, 1998). Bu nedenle, mesleki saygı boyutu bu haliyle, LÜE'nin öteki boyutlarına nazaran, LÜE esnasında meydana gelen algıdan başka, daha çok kişisel saygınlık ile alakalı bir boyutu ortaya çıkarmakta ve bu saygınlık ölçütü, üyelerden daha çok liderin saygınlığıyla bağlantılı olmaktadır (Sin vd., 2009).

2.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Sürecinin Gelişimi

Bir organizasyonda liderler ve üyeler üstlenmiş oldukları roller çerçevesinde görev ve sorumluluklarını yerine getirirler (Dienesch ve Liden, 1986). Bu nedenle etkili bir iş ilişkisi ve LÜE sürecinin gelişimi, Graen ve Uhl-Bien (1995)'in rol kuramını baz alan “Liderlik Oluşturma Modeli” ile açıklanabilir. Rol kuramı, kişilerin kurdukları ikili ilişkiler sayesinde geliştirdiği rol sürecine dayanmaktadır (Law vd., 2010; Martin vd., 2010).

“Rol gelişim süreci” adı verilen söz konusu süreç, yeni bir üyenin gruba dahil olup türlü aşamalardan geçmesi sonucunda ortaya çıkar ve üstüyle ve kurumdaki başka üyeler ile oluşturduğu etkileşimin biçimine göre değişim gösterir (Miller, 2011). Bu süreçte, liderler üyelerini görevlerini yerine getirirken sergilemiş oldukları rolleriyle sınırlar.

Üyelerin görevlere uyum ve güvenilirlik düzeyi, LÜE'nin tarzını belirler. LÜE türüyse, karşılık olarak liderin, bilgi, zorlu görev atamaları ve özerklik gibi işle alakalı kaynaklar ile ne derecede bağlantılı olduğunu tespit eder. Böylece, liderler ve üyeleri, atanmış ve kabullenilmiş roller arasından karşılıklı bağımlılıklara dayanan bir rol ilişkisi meydana getirirler (Kang ve Stewart, 2007).

LÜE kuramı çerçevesinde sözü edilen rol ilişkisi ve gelişimi aşağıda belirtilen ve birbirini takip eden üç aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi.

-Rol Alma: LÜE'nin ilk basamağı olan rol alma, üyenin lider tarafından değişik şekillerde denendiği bir örnekleme aşaması biçimindedir. Rol alma aşamasında lider, üyeyi güdüleyen şeyi değerlendirmek adına üyeden bir istekte bulunur ve ona türlü görevler sunar. Üye de bu aşamada pasif alıcı biçiminde liderinden işe dair gerekli bilgiyi alır, değerlendirir ve liderine rolü kabul etmesi veya ne şekilde anladığıyla alakalı geribildirim sağlar (Borchgrevink ve Boster, 1997).

Bu aşamada, taraflar birbirini gerektiği kadar tanıyamamış olması nedeniyle demografik ve kimi bireysel niteliklerin, etkileşimin başlatılması hususunda önemli bir etkisi bulunmaktadır (Graen ve Scandura, 1987; Scandura ve Pellegrini, 2008). Bundan dolayı, ilişkinin başında, lider ve üyeler arasında oluşan yakınlaşma, bireysel özellikler bakımından benzerliğin olup olmamasına bağlı olarak şekillenir. Daha sonra da, üyelerin ayrıca bir çabada bulunma kararlılığı, mevcut bilgi, beceri ve kabiliyetleri, lidere yakınlaşma hususundaki davranış ve tutumları öne çıkar. Bu aşama birkaç saat ile birkaç aya kadar değişim gösteren bir zaman alabilir (Bauer ve Green, 1996).

-Rolü Gerçekleştirme: Rolü gerçekleştirme aşaması; lider ile üye arasında rol alma aşamasından ayrı olarak, başka değişimlerin yapıldığı bir aşamadır. Bu aşamada, önceki aşamanın tam aksine üye pasif bir alıcı olmaktan çıkarak hem lider-üye hem de üye, karşılıklı olarak birbirlerine kendi rolleri, tercihleri, beklentileri ve ilişkilerini sunmakta ve çift taraflı bir etkileşim içine girmektedirler. Böylelikle lider ve üye aralarındaki etkileşimin düzeyini belirler

ya da keşfeder (Borchgrevink ve Boster, 1997). Aynı zamanda bu aşama, lider ile üye arasında birbirini daha iyi tanıma aşaması şeklinde de yorumlanabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu aşamada, lider ile üye arasında bulunan ilişkinin niteliği, büyük ölçüde üyenin sergilediği performans ve güvene bağlı olarak gelişim gösterir.

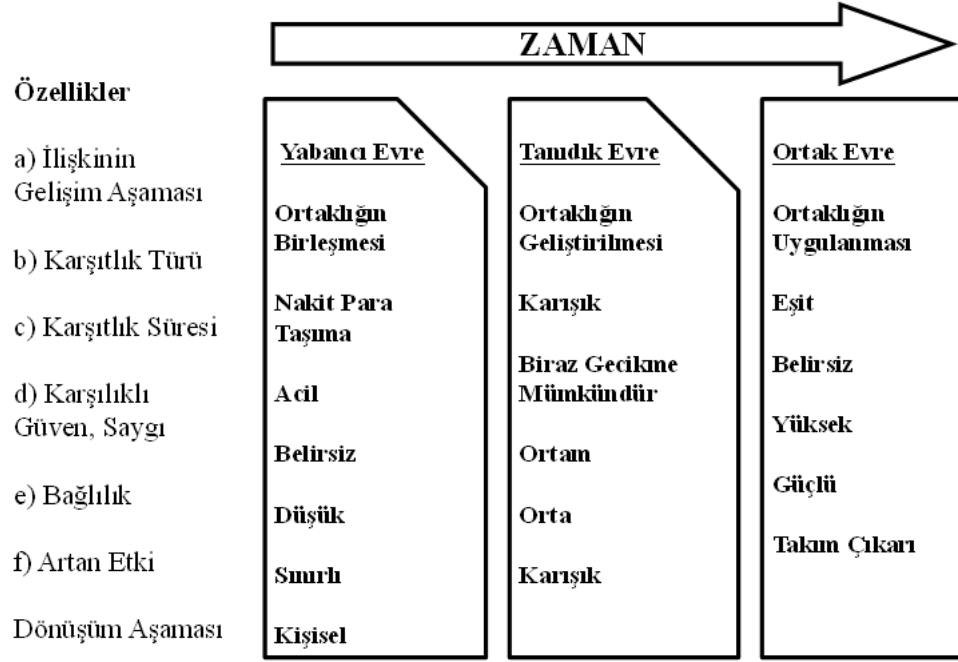
Bu aşama, liderin rol verdiği ve üyenin de bu rolü aldığı tek yönlü etkinlikten, üyenin rolün doğasını ve bu rolü gerçekleştirme biçimini değiştirmeye çalıştığı bir sürecin devamı olarak görülmektedir (Miller, 2011). Bu aşamada güvenin davranışsal boyutu devreye girer ve lider ile üye aralarındaki ilişkiyi geliştirdikleri sürece daha iyi iş ilişkilerinde bulunabilirler. Bunun tam aksine, aralarında bulunan ilişki bir sonraki düzeye geçemiyorsa, lider ile üye arasındaki ilişki iş sözleşmesine bağlı kalacaktır (Bauer ve Green, 1996).

Rolü gerçekleştirme süreci, tarafların tümünün başkalarını aynı ölçüde değerli kabul ettiği ve değişimi aynı ölçüde eşitlikçi veya adil bulduğu bir sosyal mübadeleyi gerektirir (Graen ve Scandura, 1987). Bu noktada üye, rolü gerçekleştirme noktasında çaba ve beceri sergilerken, lider de karşılık olarak resmi ödüller sunabileceği gibi, bilgi, destek ve ilgi gibi gayri resmi kaynaklar da sunabilmektedir. Bu kaynakların alışverişi yoluyla, lider ile üye beraber iş yaparak kurumsal rolü geliştirirler (Miller, 2011).

-Rolün Rutinleşmesi: Bu aşama, liderlik oluşum modelinin olgunluk aşaması olarak kabul edilmekte ve lider-üye arasında bulunan ilişkinin seviyesinin daha da rutinleşmesini belirtir. Bu aşamada, lider ile üyeleri arasındaki karşılıklı davranışlar daha iyi bir seviyeye yükselir; ilişkinin kalitesi daha net ve daimi olur; karşılıklı güven, sadakat ve saygı ile görülür; lider ile üye birbirine daha bağımlı olur ve zamanla beklentileri dengelenir. Diğer bir ifadeyle, lider ile üye bu aşamada iç grup ilişkisi kapsamında kalitesi yüksek bir etkileşimde bulunur (Martin vd., 2010).

Ancak sözü edilen durum, bu ilişkilerin asla değişmeyeceği anlamı taşımaz (Bauer ve Green, 1996).

Şekil 2.1’de LÜE kapsamında liderlik yaşam döngüsü özet olarak sunulmaktadır (Miller, 2011).



Şekil 2.1: Liderlik Yaşam Döngüsü

Kaynak: (Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. 1995)

2.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin (LÜE) Kalitesini Etkileyen Faktörler

Literatürde LÜE’nin kalitesini belirleyen faktör veya belirleyiciler ile alakalı birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Gerstener ve Day, 1997; Liden vd.,1998; Henderson vd., 2009). Önceki bahsedilen çalışmalara bakılarak LÜE’nin ikili ilişkilerden kaynaklı bir model olduğu (Graen ve Uhl-Bien, 1995) ve LÜE kalitesinin daha çok lider ile üyenin özellikleri (demografik benzerlik ya da liderin ve üyenin performansı gibi) ile bağlantılı olduğu düşünülse de (Duchon vd., 1986; Liden vd., 1993); daha sonra yapılan çalışmalar etkileşimin çok yönlü bir bakış açısıyla ele alınmasını ve bundan dolayı etkileşimin kalitesine etki eden pek çok unsurun bulunduğu sonucunu ortaya koymuştur (Henderson, 2009; Erdoğan ve Bauer, 2015).

Henderson ve çalışma arkadaşlarının (2009: 519) yaptıkları görgül çalışmada LÜE’nin eş zamanlı biçimde farklı düzeylerde gelişim gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle LÜE, üç temel düzeyde meydana gelmektedir:

1.Sosyal değişim esnasında kişilerin lider-üye etkileşimi kalitesine ilişkin kişisel algılarından ortaya çıkan bireysel seviye,

2.Ekip üyeleri arasında, LÜE ilişkilerinin kalitesi ve niteliği bakımından karşılaştırma süreçlerinden kaynaklanan grup içi bireysel seviye,

3.Bir gruptaki LÜE farklılaşmasının, üyelerin kişisel grup içi karşılaştırma süreçlerinin önemine etki eden grup düzeyi.

Kimi alışmacılar da, LÜE’yi tüm yanlarıyla daha iyi anlamak ve etkileşimin kalitesine etki eden belirleyicileri tespit etmek adına LÜE’nin uzun vadeli gelişimine bakılması gerektiğini belirtmişler ve öteliler özelliklerini de önemsemişlerdir. Örnek olarak Gerstener ve Day (1997), liderlerin türlü değerlendirmelerde bulunarak, karakter, demografik ve kabiliyet gibi niteliklerine bakmadan üyelerin tümüyle kalitesi yüksek ilişkiyi kurabileceklerini belirtmişlerdir. alışmacılara göre, ikili ilişkinin daha dönüştürücü olduğu hallerde, ilişki daha ziyade lider özelliklerine bağlıyken, değişimci olduğu hallerde de, ilişki hem lider hem de üyenin sahip oldukları niteliklere bağlıdır. Fakat bu durumların gerçekleşmesi, uzun vadeli bir ilişkide söz konusu olabilmektedir (Gerstener and Day, 1997).

LÜE kalitesine etki eden unsurlara yönelik olarak literatüre giren çalışmalara bakıldığında; etkileşimi etkilediği düşünölen türlü unsurların bulunduğu görölmektedir (Martin vd., 2016). Örnek olarak, bu faktörler, Hendorson ve arkadaşları (2009) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır;

-bireysel,

-grup içi bireysel,

-grupsal.

Liden ve arkadaşları (1998) tarafından da;

-üye özellikleri,

-lidere ilişkin özellikler,

-etkileşimsel,

- bağlamsal özellikler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmalara dayanarak, LÜE ilişkilerinin kalite düzeyine etki eden başlıca faktörler şu şekildedir;

- 1.Organizasyonel faktörler,
- 2.Kişisel özellikler,
- 3.Liderlik tarzı ve davranışları,
- 4.Karşılıklı beklentiler,
- 5.Lider ve üyenin algılanan benzerliği,
- 6.Etkileme taktikleri.

2.2.5.1. LÜE'nin Kalitesini Etkileyen Organizasyonel Faktörler

LÜE, kurumsal bazda gelişim gösteren ikili bir ilişkiye dayanmaktadır. Bu nedenle kurumda LÜE'nin geliştirilmesini daha kolay bir hale getiren ya da daha zorlaştıran çevresel şartlar, liderin üyeleri arasında grup içi ve grup dışı üyeler şeklinde ayırmda bulunması üzerinde de etkili olacaktır (Henderson vd., 2009).

LÜE üzerinde en çok etkiye sahip kurumsal etmenlerin, kurumsal kültür, kurumsal yapı, insan kaynakları yönetimi çalışmaları ve liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir. Cogliser ve Schriesheim (2000) ise bu faktörleri, çalışma grubu büyüklüğü, organizasyonel iklim, çalışma grubu bağlılığı ve liderlik gücü şeklinde sıralamışlardır.

Bir kurumdaki işgörenler hiyerarşik seviyede etkileşim gerçekleştirirlerken, kaynakları paylaşır, etkinliklere dahil olur ve çıktıları üretmek amacıyla bir araya gelerek çalışırlar. Bu durum organizasyondaki üyeler arasında karşılıklı bağımlılığa yol açar. Ortaya çıkan karşılıklı bağımlılık, kurumdaki liderin kararlarına, normatif kurallara ve süreçlere etki eder ve üyelerin davranış ve tutumlarını etkileme düzeyini belirler.

Diğer bir ifadeyle, kurumdaki çalışma grupları, etkinliklerde birbirlerine daha bağımlı duruma geldikçe, kurumsal bazdaki kültürel unsurların grup seviyesinde meydana gelen normlara etki etme ihtimali daha yüksek olmaktadır. Bundan dolayı pek çok durumda kurumdaki kültürel unsurların LÜE kalitesini,

bilhassa grup düzeyindeki norm ve değerler bakımından etkilediği ifade edilebilir (Henderson vd., 2009).

Aynı biçimde, Dienesch ve Liden (1986) kurum ikliminin bilhassa lider ve üyenin kabulündeki ilk izlenime ilişkin etkisinin olduğunu belirtmişlerdir (Cogliser and Schriesheim, 2000).

Organizasyonel faktör olarak organizasyon yapısının LÜE kalitesi üzerindeki etkisine dair, Henderson ve çalışma arkadaşları (2009), mekanik ve organik organizasyon yapısı ayrımını önemseyerek, daha fazla mekanik veya daha az organik niteliği bulunan kurumlarda LÜE'nin daha az ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun esas sebebi olarak da, mekanik organizasyonlarda kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalınmasının liderin etkisini kısıtladığı, diğer taraftan organik organizasyonlarda kaynakların ve dağıtımının belirsiz olması halinde esnekliğe olan gereksinimi arttırdığı ve bu nedenle lider ile üyenin daha çok etkileşime girmesi gerektiğini göstermektedirler.

2.2.5.2. LÜE Kalitesini Etkileyen Kişisel Özellikler

LÜE'nin belirleyicilerine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda hem liderin hem de üyenin bireysel niteliklerinin (yaş, kişilik, tecrübe, tutum ve davranışlar, yetkinlikler gibi) LÜE üzerinde etkisinin bulunduğu görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu nitelikler LÜE'nin en fazla ilk aşamalarında etkili olmakla beraber, daha sonraki aşamalarında da LÜE kalitesinin belirleyicileri arasında bulunmaktadır (Nahrang vd., 2009). Zaman içinde çalışanın tutum ve davranışlarına yönelik gelişimi üzerinde etkili olur. Bu süreçte, kalitesi yüksek ilişkinin meydana gelmesinde üyenin etkinlik ve yeteneğinin yanı sıra, daha fazla sorumluluk alma arzusu (Dienesch and Liden, 1986) ve liderde yarattığı güven algısının etkili olduğu savunulmaktadır (Scandura ve Pellegrini, 2008).

Literatürde kişisel özellikler içinde bilhassa üyelerin kişilik yapılarının LÜE kalitesine yönelik etkisini araştıran çalışmalara sık rastlanmaktadır (Nahrgang vd., 2009; Zhang vd., 2012; Yang vd., 2017).

Gerçekleştirilen çalışmalarda kişisel özelliklerden bilhassa dürüstlük, dışa dönüklük ve uyumluluğun LÜE ile anlamlı ve olumlu yönlü bir ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Nahrang vd., 2009). Ayrıca bir kişilik özelliği olarak görülen kontrol odaklılık (iç ve dış kontrol odaklılık) özelliğinin LÜE kalitesine yönelik etkisiyle alakalı olarak gerçekleştirilen bir çalışmada, iç kontrol odaklı kişilerin önleyici davrandıkları ve stresli durumlarda daha iyi uyum sağladıklarından dolayı liderleri ile daha kaliteli ilişkiler kurabilecekleri görülmüştür (Martin vd., 2005).

Liderin ve üyenin önleyici kişiliğe sahip olmaları, hedeflerinin benzer olması ve bunun neticesinde üyelerin daha fazla destek görmesini sağlayarak LÜE kalitesini etkileyebilir (Yang vd., 2017).

Bunun yanı sıra, bir LÜE kalitesi belirleyicisi olarak LÜE'nin ilk aşamalarında kişilik özellikleri etkili olurken, sonraki aşamalarında ise üyelerin performansları daha çok etkili olmaktadır (Erdoğan ve Bauer, 2015).

2.2.5.3. LÜE Kalitesini Etkileyen Liderlik Tarzı ve Davranışları

Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda (Yukl, 2009; Barbutto ve Hayden, 2011) LÜE kalitesine yönelik liderin davranışı ve ortaya koyduğu liderlik tarzının da etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde en çok dikkat çeken lider davranışı ve liderlik tarzı, koşullu ödül davranışı ile dönüşümcü liderlik türleridir.

Yukl, Donnell ve Thomas (2009)'ın yapmış oldukları çalışmada, lider davranışlarının LÜE kalitesine etki ettiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, tanıma, destekleme, yetki devretme, danışma ve örneklerle liderlik etmenin LÜE kalitesini arttırdığı görülmüştür. LÜE kalitesine yönelik olarak kimi liderlik türlerinin de etkili olduğu söz konusu çalışmalarda ortaya konulmuştur (Yukl vd., 2009).

Literatürde bilhassa dönüşümcü liderliğin, LÜE kalitesine etki ettiği görülmektedir (Lo vd., 2010). Bunun esas sebebi de, dönüşümcü liderlerin üyelerine yeni bir şekil vererek onları değişime, yeniliğe ve gelişime özendirme ve gereksinimlerini gidererek onları üst seviyede güdülemesi

gösterilmektedir. Liderlerinden etkilenmek suretiyle inançlarını ve değer yargılarını değiştiren üyeler, bu yolla güç hedeflere bile ulaşabilmektedirler. Gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik türü olarak hizmetkar ve etik liderliğin de LÜE kalitesiyle güçlü bir ilişki içinde bulunduğu görülmüştür (Erdoğan ve Bauer, 2015; Barbuto and Hayden, 2011).

2.2.5.4. LÜE Kalitesini Etkileyen Karşılıklı Beklentiler

Beklentiler, kişilerin davranışlarına yön veren; hedeflerine ulaşmaya yönelten önemli güdülerdir. Beklentiler bilhassa kurum bünyesinde otoriteyi elinde bulunduran kişilerce ya da bireyin kendisi tarafından da gerçekleştirilebilmektedir (Alkan, 2019).

Bunun yanı sıra beklentiler, kişide davranışsal bir uyum sağlayabilmektedir. Literatürde beklentiler ile ilgili kuram ve araştırmalar sonucunda, gerek üye gerek de lider beklentilerinin LÜE'nin gelişimini büyük ölçüde etkileyebileceği görülmüştür. Söz konusu kuramlardan biri de literatüre ilk olarak Robert Merton (1948)'ın kazandırmış olduğu ve “kendini gerçekleştiren kehanet” veya “Pygmalion etkisi” biçiminde belirtilen kuramdır (Liden vd., 1993). Kuram, bir kişinin diğerlerinin beklentilerine paralel olarak davranışta bulunması ve belli bir duruma yönelik tanımlamalar veya beklentiler; zamanla bu durumun vazgeçilmez bir parçası durumuna gelir ve bir sonraki süreçlere etki eder şeklindedir. Böyle bir durumda, Pygmalion etkisi veya kendi kendini gerçekleştiren kehanet, yönetimde yöneticinin üyelerine ilişkin olumlu ve yüksek beklentisinin üyelerde yüksek performansı sağlayacağı belirtilmektedir (Alkan, 2019).

Pygmalion etkisi, bir kişinin hedef kişi hakkında beklentilerde bulunması ile başlamaktadır. Daha sonra, bu beklentileri algılayan hedef kişi, bunları yorumlar ve kendisinden beklenenlerden hareketle davranış sergiler. Zamanla, hedef kişi bu beklentileri yorumlarına dayanarak içselleştirir.

Bu durumda kurama göre, bir kurumda, liderin üyelerine üzerindeki beklentilerinin bu üyelere ilişkin sonraki davranışlara etki edeceği düşünülebilir. Örnek olarak, bir üye ile ilgili olumlu beklenti içerisinde bulunan

liderler, bu kişiye daha çok destek olarak rehberlik sağlayabilir. Bunun karşılığında, destek ve rehberlik alan üye bu davranışları LÜE yönünden yorumlayabilir. Bu nedenle, liderin beklentilerinin, bir üyenin LÜE algısıyla bağlantılı olduğu ifade edilebilir. Örnek olarak zorlu görev atamalarında, işgörenlerin bunun karşılığında istenilen bir ödül beklentisi olurken, daha basit görevlerde buna dair beklentilerde azalma görülmektedir (Liden vd., 1993). Buna göre liderin bir çalışanın beklentilerini karşılamaya dair sunduğu katkıları (arzu edilen ödüller ve eğitim fırsatı gibi), liderle ilişkinin niteliğine yönelik olumlu çalışan algıları oluşturabilecektir (Chaudhry and Tekleab, 2013).

Bunun yanı sıra, liderler üyelerinin başarılı olacaklarını algıladıklarında, daha çok sosyal etkileşimde bulunma ihtimalleri yükselecektir. Lider üyesine önemli görevler, sorumluluk ve destek verecek, bunun karşılığında ise onlardan işin amaçlanan şekilde yapılmasını bekleyecektir.

2.2.5.5. LÜE Kalitesini Etkileyen Lider ve Üyenin Algılanan ve Gerçek Benzerliği

Sosyal psikolojide bireyler arası benzerlik (kişilik, tutumlar ve demografik özellikler) unsuru, karşılıklı sevgiyi teşvik ve kişiler arası uyumluluğa vurgu yapmaktadır. Uyumluluk hem algılanan hem de gerçek benzerlik ile alakalı bir durumdur. LÜE’de algılanan benzerlik, etkileşimin başlarında etkiliyken, gerçek uyumluluk kişisel ve demografik benzerliğe vurgu yapmaktadır (Liden vd., 1993). Benzer ilgi, değer ve tutumlara sahip kişiler daha rahat ikili iletişim sağlarlar.

Benzerlik gösteren lider ve üyelerin, iyi gelişen görev ilişkilerinin yanında iş haricindeki hususlarda da iletişimi geliştirebilir. Diğer taraftan da, lider ve üyeleri arasındaki ayrımlar karşılıklı ilişkilerinde engellere, mesafeye ve çatışmalara neden olarak etkileşimin kalitesini düşürebilir. Bu nedenle lider ve üye arasındaki benzerliğin lider-üye etkileşiminin kalitesini yükselten bir nitelik olduğu ifade edilebilir (Deluga, 1998).

Zhang ve çalışma arkadaşları (2012), polinom regresyonundan yararlanarak yaptıkları çalışmada proaktif kişilik bakımından liderle üye

arasındaki gerçek benzerliğin etkileşimin kalitesiyle bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir (Erdoğan ve Bauer, 2015).

Her ne kadar gerçek benzerlik (demografik nitelikler) cazibe ve ilişki kalitesi ile pozitif ilişkili olsa da benzerlikteki algılamalar, cazibe ve kalitesi yüksek lider-üye etkileşimi münasebetleri bakımından nispeten daha fazla önem taşımaktadır (Liden vd., 1993; Erdoğan ve Bauer, 2015).

2.2.5.6. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesinin Organizasyonel Sonuçları

Lider ve üye arasında bulunan uzun vadeli, sık ve yoğun iletişim, üyelerin yukarı doğru etkileme taktiklerinden yararlanmaları açısından fırsat sunabilir ve üye liderini etkilemek adına bu taktiklere başvurabilir. Etkileme taktikleri, üyeler tarafından gelişimin başlangıcından daha ziyade sonraki aşamalarda etkin bir biçimde kullanılmaktadır (Dienesch and Liden, 1986).

Wayne ve çalışma arkadaşlarının (1994) gerçekleştirdikleri organizasyonel çalışmada, etkileme taktiklerinden biri sayılan göze girme davranışlarının, LÜE'nin gelişim sürecinde etkili stratejiler olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca Liden ve Mitchell (1988) yapmış oldukları çalışmalarda, göze girme davranışı sergileyen bireylerin, üstlerin bu davranışları beğenmeleri halinde, üyenin üstü ile etkileşimini çoğaltabileceğini ve üstün üyeye daha önemli görevler verebileceğini savunmaktadırlar. Gerçekleştirilen kimi çalışmalar da bunu desteklemektedir (Bolat, 2011b).

LÜE kalitesinin sonuçlarına yönelik olarak, literatürde pek çok görgül çalışma yer almaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Sözü edilen çalışmalardan alınan neticelerin genel itibarıyla LÜE kalitesi belirleyicileriden iç grup ve dış grup işgörenler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Bolat, 2011). Liderler iç grup üyeleriyle yüksek kaliteli, dış grup üyeleriyle düşük kaliteli etkileşim kurmaktadırlar.

LÜE kalitesinin yüksek olduğu ilişkilerde iç grup üyeleri için daha çok destek ve kaynak söz konusudur. Mesela kariyer gelişim desteği, terfi (Deluga ve Perry, 1994), güven ve açık iletişim (Bauer and Green, 1996) gibi. Kalitenin düşük düzeyde olduğu dış grup üyeler açısından da daha az destek, düşük

güven, daha az ödöl ve daha az etkileşim söz konusu olmaktadır. Bunun neticesinde lider iç gruptali üyelerinden yüksek performans ve bağlılık beklentisindeyken, dış gruptaki üyelerinden biçimsel iş gereklerini yerine getirmeleri beklentisindedir. Buna karşın, üyeler de biçimsel iş gereklerini yerine getirme ölçüsünde karşılıklarını alırlar.

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, LÜE sonuçları daha çok iş tutumları (bağlılık, iş doyum); kurumsal davranış (kurumsal vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve performans gibi) ve kariyer başarısı (ücret, kariyer, ödöl memnuniyeti gibi) üzerine olduğu görölmektedir (Erdoğan ve Bauer, 2015; Gerstener and Day, 1997; Graen and Uhl-Bien, 1995).

Bu çalışmalarda iş doyum, kurumsal sadakat ve işi bırakma düşüncesinin LÜE kalitesiyle güçlü ve olumlu bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan ve Bauer, 2015; Graen vd., 1982; Lin and Ma, 2004; Hayden, 2011; Harris, Wheeler and Kacmar, 2009; Li, Sanders and Frenkel, 2012).

LÜE kalitesi ile kurumun amacı ve elde edilen neticelerden biri olan performans arasındaki ilişki de literatürde araştırılan konular arasında yer almaktadır (Gerstener and Day, 1997). Çalışmalarda kalitesi yüksek LÜE’de daha yüksek veya daha iyi performans neticeleri görölmüştür (Gerstener and Day, 1997).

2.2.6. Sağlık Sektöründe Liderlik ve Lider-Üye Etkileşiminin Önemi

Sağlık organizasyonlarında liderlik, bireysel fayda için başka kişileri etik olarak etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hargett, Doty, Hauck, Webb, and Cook, 2017). Sağlık hizmetleri en dinamik sektörlerden biri olduğu için, liderlik sağlık hizmetleri sunumunda çok önemlidir. Sağlık sisteminin karmaşıklığı ve devletin yaptığı hızlı değişiklikler nedeniyle, sağlık sektöründe görev yapan liderler her zaman organizasyonlarını kontrol altında tutmak, değişime adapte olmak ve engelleri aşmak durumundadır (Buchbinder and Shanks, 2012; Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018).

Sağlık organizasyonlarında liderliğin önemi Hartley, Martin, ve Benington (2008) tarafından şöyle açıklanmaktadır (Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018):

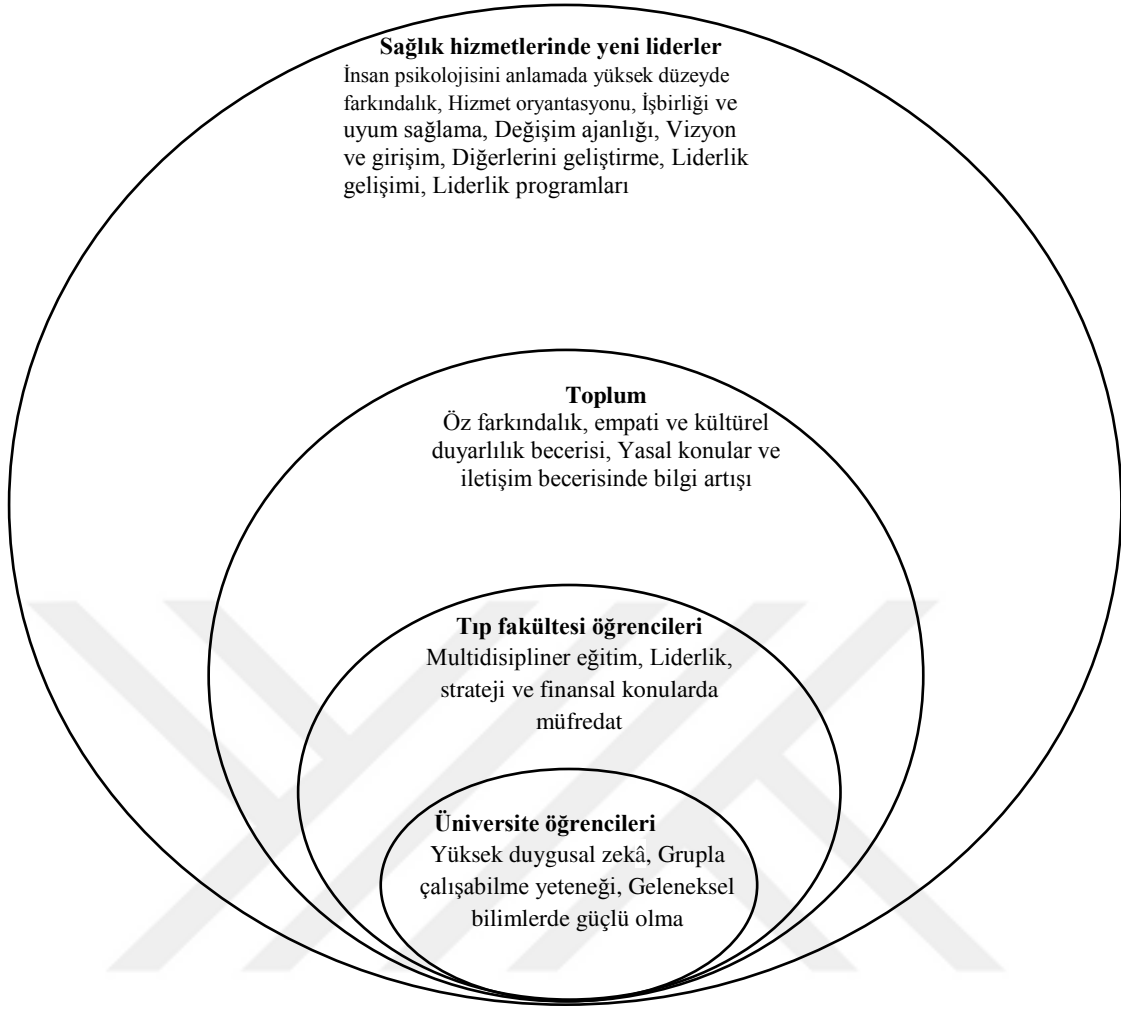
- Hastalık türlerindeki ve artan yaşlı nüfus profilindeki değişimde, sağlık organizasyonları liderlerinin öngörülleri ve tepkileri önemlidir.
- Yeni sağlık hedefleri doğrultusunda, hastane ve kliniklerde sunulan sağlık hizmetleri yeterli görülmemekte, halk sağlığı hizmetlerinin de önemi gittikçe artmaktadır. Halk sağlığı, sağlık politikasının merkezindedir ve sağlık hizmetlerinde diğer organizasyonlarla çalışmak zorunlu olmaktadır. Yeni sağlık hedeflerine yönelik liderlerin planları sağlık sistemleri için belirleyici olmaktadır.
- Hastaların, hasta yakınlarının ve toplumun beklentileri zaman içinde değiştiği için, internet üzerinden sağlık ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşıldığı için, profesyonel otoritenin değeri azalmakta ve kişiselleştirilmiş sağlık hizmetlerinde daha yüksek beklentilere yol açmaktadır. Liderlerin bu değişikliklere uygun şekilde cevap vermesi, sağlık kurumlarının sonuçlarına yansımaktadır.
- Sağlık sektöründe yeni ekipler ve hastalarla çalışmak yeni teknikleri, teknolojileri, kültürleri ve yeni iş yapma biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Liderlerin bu değişimleri nasıl yöneteceği, sağlık organizasyonlarının geleceği için önemli olmaktadır. Sağlık organizasyonlarında teknikler üzerinde olduğu kadar insan yönetiminde de sürekli iyileştirmeye yönelik yeni yaklaşımlar uygulanmaktadır. Liderlerden sağlık hizmetlerini iyileştirmek amacıyla çalışanlarını desteklemesi beklenmektedir.

Schneider ve Nxumalo (2017), sağlık hizmetlerinde liderlerin dört önemli rolü olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018):

- Ulusal görevler ile toplum temelli sağlık hizmetlerinin stratejileri arasında bir uyumun sağlanması,
- Halk sağlığı çalışanları, bölgesel sağlık hizmetleri, toplum ve sivil toplum organizasyonları arasında yeni organizasyonel ve hesap verilebilir ilişkilerin tanımlanması,

- İnsan kaynakları, finansman ve bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi, geliştirilmesi, uyumlu ve entegre bir şekilde yeni kolektif vizyon oluşturma, bu konuda oluşturulan stratejileri destekleme ve öncü bir değişimin gerçekleştirilmesidir.

Sağlık organizasyonları liderleri, üyeler tarafından performans, değer ve performans iyileştirmelerinin takım çalışmasını gerektirmesi konularının anlaşıldığına emin olmalıdır. Modern liderlik, hastayı ve toplumu tıp pratiğinin merkezine yerleştirerek sağlık hizmeti modellerini değiştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Yeni doktorların düşünme şeklini temelden değiştirmek için, doktor adayları tıp fakültelerinde okurken liderlik eğitime başlanması gerekmektedir. Tıp fakültelerinde verilen eğitimlerde ekip çalışmasının değerini vurgulamak için sağlık ekibinin diğer üyeleri de yer almalıdır. Doktorların sağlık hizmetinin tek sunucusu değil de ekibin bir parçası olarak görülmesi sağlanmalıdır. Ekip üyeleri hemşirelik fakülteleri, ileri düzey hizmet sunucuları, beslenme uzmanları, sosyal hizmet uzmanları, diş hekimleri, eczacı ve sağlık yöneticilerini kapsamalıdır (Şantaş, Şantaş, ve Özer, 2018; Arroliga, Huber, Myers, Dieckert, and Wesson, 2014).



Şekil 2.2: Gelecekte Sağlık Hizmetleri Liderlerinden Beklenen Özellikler

Kaynak: (Arroliga vd., 2014)

Sağlık organizasyonları; türlü mesleklerden insanları barındıran, tanı, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin sürekli bir biçimde büyük gruplar halinde ve iş birliğiyle sunulduğu, gündelik eylemlerin yanında kendi sektör çevresinde ve dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere de başarılı cevaplar veren karmaşık yapılardır. Bunların içerisinde insan hayatının söz konusu olması ve doğru bir biçimde yönetilmesi gerekliliği, organizasyon genelinde etkin liderliğin hayati önem taşıdığının kanıtıdır. Üye ve kaynak eksikliği, hastaların beklentilerindeki farklılıklar, güçlü rekabet, tıp ve teknolojiye oluşan hızlı gelişim ve değişim gibi unsurlar ile mücadele etmeye çabalayan sağlık organizasyonlarında, güçlü ve etkin liderlerin var oluşu; lider ve üyelerin iyi ilişkilerde bulunarak organizasyon genelinde ekip olarak çalışmanın ve iş birliği içinde olmanın önemini artırmaktadır (Duygu ve Uğurluoğlu, 2015).

Sağlık organizasyonlarının doğası gereği, insanlarla ilgisi düşük olan liderlik tarzların işe yaraması pek olası değildir ve hizmet iyileştirme girişimleri zarar görebilmektedir. Liderlik rollerini üstlenenler, diğer profesyonellere olan ilgilerini bırakırlarsa, kesinlikle tüm güvenilirliklerini kaybedeceklerdir. Buna karşılık, insanlara yüksek ilgi gösteren liderlik tarzları sağlık hizmetlerinde daha iyi çalışabilmektedir. Bununla birlikte, farklı bağlamlar liderlik tarzının uyarlanmasını gerektirebilmektedir (Kumar, 2013).

Yaşam kalitesinin artışına yönelik arayışlar ile birlikte sağlık hizmeti veren organizasyonlarda rekabetin de arttığı belirtilmektedir. Organizasyonların, birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için güçlü liderlere ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır. Sağlık dalında varlığını sürdüren organizasyonlarda liderlikle alakalı gerek ulusal gerek de uluslararası çok sayıda çalışmanın bulunduğu, bu çalışmaların büyük bir bölümünde ortak noktanın ise, sağlık sektöründe liderlik söz konusu olduğunda var olan değerlerin daha fazla ön plana çıktığıdır. Ülkemizde de, sağlık sektöründe, liderlik kavramı çerçevesinde türlü araştırmaların var olduğu bilinmektedir. Literatürde bulunan araştırmalardan bazısı aşağıda belirtilmiştir (Aktaran: Sözen Şahne ve Şar, 2015):

-Liderlik davranışları ile ilgili hemşirelerde yapılan bir araştırmanın neticesinde, klinik sorumlusu hemşirelerin liderlik davranışlarının bulunduğu ortaya konmuştur.

-Liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini saptamak adına, hastanelerde yapılan bir araştırmada başarı yönelimli, katılımlı ve destekleyici liderlik biçimlerinin üyelerin iş tatminine olumlu etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur.

-Liderlik ve organizasyonel bağlılık ilişkisini irdeleyen bir araştırma neticesinde liderliğin, üyelerin organizasyonel bağlılığını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

-Hastane yöneticileri ile yapılan bir araştırma neticesinde, sağlık organizasyonlarında yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin ön plana çıktığı saptanmıştır.

-Yeşilkayalı ve Kılıç'ın 2012'de yapmış oldukları bir araştırmada, araştırmanın uygulandığı hastane yöneticilerinin zayıf yönetici şeklinde belirlenmesi, kamudaki liderlik uygulamaların gerilemesinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

-Hemşirelerin liderlik özelliklerinin ele alındığı, Göksel ve Aydın'ın yapmış oldukları bir araştırma neticesinde, Lider-Üye Etkileşimi'nin organizasyonel bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

-İlaç mümessilleri ile yapılan bir araştırmada etik liderlik ve etik iklimin iş performansına etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

-Hemşirelik alanında yapılan başka bir araştırmada hemşirelik öğrencilerinin, liderlik ile ilişkili özelliklerin kazandırılmasına dair bir eğitimin kendilerine sunulmadığını düşündükleri saptanmıştır.

2.3. Sağlık Sektöründe Performans

2.3.1. Performans Kavramı

Genel olarak “ölçüm” ve “yönetim” terimleri ile birlikte kullanılmakta olan “performans” ifadesinin tanımına yönelik yaygın bir biçimde kullanılan “performansı tanımlayamadığınız sürece, onu ölçemez ve yönetemezsiniz” deyişi, performans kavramının anlam ve kullanımını ön plana çıkarmaktadır. Ücret, planlama, ölçme, denetim ve değerlendirme benzeri terimler ile kendine kullanım alanı bulan performans kavramının alan yazında daha kapsamlı bir ifade olan “performans yönetimi” biçiminde kullanıldığı görülmektedir.

Performans kelimesi Türkçeye İngilizce ‘performance’ kelimesinden tercüme edilmiştir. Kavram olarak performans, elde edilen olumlu sonucu ve işin istenilen şekilde yapıldığını ifade etmektedir. Performans, işin başarılı bir şekilde tamamlandığını göstermektedir. Performans kavramı, organizasyonlardaki personel yönetimi içinde yer almakta ve bir çalışma sonucunda ortaya konulan hizmeti nicel/nitel açıdan değerlendirmektedir. Aynı zamanda, üyenin işletme amaçlarını gerçekleştirmek adına çalışması ile ilişkili hareketlerinin ve yaptığı işlemlerin sonucunda sağladığı faydayı ifade

etmektedir. Organizasyonların başarısı ve çalışma hayatını devam ettirebilmesi göstermiş olduğu performansı ile yakından ilgilidir (Mete, 2021).

İnsan kaynakları literatürünün önemli bir kısmını meydana getiren “performans” kelimesinin anlamı genel olarak bireysel performans ile bağlantılıdır. Genel itibarıyla bireysel performans, kişilerin her birinin performanslarının kurumsal performans ve stratejilere ne düzeyde ve ne şekilde faydalı olduğu ile alakalıdır. Alan yazına bakıldığında, bireysel ve kurumsal performans arasında çok fazla bir farklılık görülmemektedir. Bunun yanında hem normatif hem de ampirik açıdan bireysel ve kurumsal performans çalışmaları ve politikaları arasında bariz bir ayrımın yapılmadığı kabul edilmiştir (Talbot, 2007).

Günümüzde organizasyonlarda karşılaşılan problemlerin başında, üyelere verilen işlerin ne derecede gerçekleştirildiğinin ve üyelerin yeteneklerinin ne düzeyde olduğunun ölçülmesi gelmektedir. Hizmet verenlerin arasında farklı beceri ve yeteneğe sahip üyelerin olması, organizasyonlarda performans kavramının ne derece önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çalık, 2003).

Performans; görev yapma ve çalışma esnasında daha önceden belirlenen standartları karşılayacak şekilde, hizmetin yerine getirilmesi için ortaya konan hizmet ve düşüncüyü ifade etmektedir (Helvacı, 2002).

Performans, üyelerin veya organizasyonların amaçlarına hangi oranlarda erişebildiğinin bir ölçütüdür. Organizasyonel performans, stratejik yönetimde en önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Günümüzde sağlık organizasyonlarında karşılaşılan problemlerin başında, üyelere verilen işlerin ne derecede gerçekleştirildiğinin ve üyelerin yeteneklerinin ne düzeyde olduğunun ölçülmesi gelmektedir (Mete, 2021).

Performans, organizasyonun hazırladığı plan doğrultusunda işi yapan üyenin, birimin ve organizasyonun belirlenen hedefe yönelik yolda nereye ulaşabildiği, önceden tespit edilen standartlara göre ne kadar başarabildiğinin miktar ve kalite olarak ifade edilmesidir. Sağlık organizasyonları açısından bakıldığında kalite ve performans eş değer olarak tutulmaktadır (Balçık vd., 2016).

Dijital çağda ileriye dönük çalışmalar yapan organizasyonlar, performanslarını, finansal datalarını ve bilgilerini göz önünde tutarak ve bunlara bakarak ölçmektedirler. Performans genel anlamda; amaç ve hedefleri planlı bir çalışma sonucunda edinilen verileri, nitel veya nicel şeklinde ifade edilen yönetsel bir terim olarak tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2013).

Performans; üyenin belirli bir süre içinde yaptığı işinde kendisinden yapılması istenen ve beklenen iş çıktısı oranı; performans değerlendirme, ‘insani-beşeri’ değil onun yaptığı ‘iş çıktı oranını’ ölçümleyen bir uygulama olarak tanımlanabilmektedir (Tandoğan, 2020). Performans kriterlerini de aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Kıcıır, 2020):

- Organizasyonun genel amaçlarına dayalı
- Mevcut işe odaklı
- Yetkinliğe dayalı
- Davranış temelli

Önceden belirlenmiş olan bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda varılan konumu nitel ve nicel tarafları ile belirleyen bir ifade olan performansın alan yazında genellikle diğer kavramların yerine kullanıldığı ve bu kavram ile birbirlerine karıştırıldığı görülmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003). Sözü edilen kavramların etkinlik, etkililik ve verimlilik terimleri olduğu söylenebilir. Sayılan kavramlardan başka performans ifadesinin yerine kullanılarak bu ifade ile karıştırılan; tutumluluk, karlılık ve ekonomiklik kavramları da bulunmaktadır. Fakat bu kavramların birbirleri yerine kullanılabilir kavramlar şeklinde düşünülmemesi gerektiğinin altını çizmek gerekir (Tortop vd., 2007; Apan, 2008).

Herhangi bir işin ya da hizmetin gerçekleştirilmesi anlamında da kullanılan performans kelimesine yalnızca “belli bir işin yerine getirildiği” şeklinde bir anlam da yüklenmemesi gerekmektedir. Bununla birlikte performans, belli bir işin yerine getirilmesi esnasındaki başarı düzeyini belirtmek için de kullanılmaktadır (Şentürk, 2004).

Performans, belirli bir işi gerçekleştiren kişi veya kurumun söz konusu işte planlanan hedefe dair hangi düzeye varabildiği ya da başka bir deyişle neyi

sağlayabildiğinin nitel ve nicelik yönünden bir ifadesi şeklindedir (Erdumlu, 1996).

En temel ifade ile performans kelimesi, herhangi bir iş ya da hizmetin yerine getirilmesi şeklinde kendine yer bulmaktadır. Performans, herhangi bir eylem neticesinde varılan konum ya da edinilen sonucu ortaya koymaya yardımcı olan bir kavram olmakta ve daha önceden belirlenmiş olan hedeflere varma derecesine göre gerçekleştirilen eylemleri ifade edebilmek adına kullanılmaktadır (Çevik vd., 2008).

Kısaca herhangi bir işin yerine getirilmesinde başarılı sonuçlar elde edilmesi şeklinde tanımlanan performans kavramı, amaca varabilmek adına net ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesiyle başlayan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Gerçekleştirilen bir işe dair edinilen neticelerin net ve kapsamlı tanımlarından hareketle, söz konusu işin performansına yönelik karar vermek olasıdır (Watkins, 2007).

Performans kavramı kamusal açıdan incelendiğinde, kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenmiş olduğu hizmetleri yerine getirmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Başka bir deyişle, kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet üretimi ve sunumu çalışmalarını belirtmektedir (Çevik, 2010).

Belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin bir ölçümü olarak görüle performans ifadesinde temel faktör, organizasyonun önceden belirlemiş olduğu hedeflerinin mevcudiyeti ve kendi kaynaklarını söz konusu hedefleri gerçekleştirme uğruna kullanarak elde ettiği netice ve çıktıların ölçülmesidir. Performans yönetimi hususundaki asıl amaç mevcut kaynakların etkin, verimli ve ekonomik bir biçimde kullanılabilmesidir. Başka bir deyişle performans, hizmet üretimi ve sunumunda etkililik, etkinlik, verimlilik ve ekonomik kıstasların yerine getirilmesi olarak açıklanmaktadır (Sözen, 2005).

Kamu kurumlarında verimlilik, bilhassa eldeki sınırlı olan kaynaklar ile en iyi hizmeti üretebilme hususunda bireysel ve kurumsal performansta mükemmellik ile ilişkilidir. Kamu hizmetlerindeki mükemmellik tanımına ilişkin pek çok farklı tanımlamalar mevcuttur. Kamu kurumlarındaki mükemmellik ve çalışan verimliliklerinin ölçülmesi sorunlu bir konu olarak

ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmetlerinin tabiatından kaynaklı olarak, kamu sektöründe yer alan firmaların bazılarında mevcut mekanizmalar ile verimlilik ölçümü yapılamayacağı vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, kamu kurumları için olduğu kadar vatandaşların da en iyi hizmete ulaşabilmeleri bakımından mükemmelliğin temel bileşen şeklinde kabul görmesinde ve sistemin yüksek performansı başarmasını sağlayacak biçimde tasarlanmasında yarar bulunmaktadır (Berkeley and Rouse, 2004).

Hedeflere varma ölçüsünü ve planlanan amaçların başarılmasını belirten etkinlik (effectiveness) kavramı, hedeflenen etki ile gerçekleşen etki arasında bulunan bağlantıyı ifade etmektedir.

Hizmetlerin sunumu için yararlanılan kaynaklar sayesinde elde edilen çıktılar arasındaki bağlantıyı yansıtan verimlilik (efficiency) terimi, mevcut kaynak ile azami çıktı sağlamayı amaçlar.

Ekonomiklik (economy) kavramı ise, kurumların amaçlarını gerçekleştirdikleri esnada ihtiyaç duydukları kaynakların uygun maliyet, miktar, kalite, yer ve zamanda temin edilmesi anlamına gelmektedir (Çevik vd., 2008; Ateş ve Çetin, 2004; Bilgin, 2007).

Verimlilik ve etkinlik kavramları arasında birtakım ayrımlar bulunmaktadır. Verimlilik bir şeyleri iyi biçimde yapmak anlamı taşıırken, etkinlik ise doğru olan şeyleri iyi yapmak anlamına gelmektedir. Emek gücü, sermaye ve öteki kaynakların, çıktının ölçülebilmesi adına seçilen mekanizmaya bakılmadan, ürün çıktısı ile eşleştirilen bir çabaya dönüştürülmesi verimlilik olarak ifade edilmektedir. Etkinlikte ise, öncesinde belirlenen bir karşılaştırma standardına ve belirli bir üretim kalitesine odaklanılmakta ve belirli amaçlara ilişkin olarak kamu kaynaklarının organizasyonunu yapabilmek ve bu kaynakların yönlendirilmesini sağlamak önem taşımaktadır (Berkeley and Rouse, 2004).

Verimliliğin ölçülmesi kapsamında; mevcut kaynak ile amaca en iyi biçimde varılıp varılmadığı, minimum kaynak kullanımıyla maksimum hizmet üretiminin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, kaynaklardan optimum yararlanılıp yararlanılmadığı, kurum organizasyonunun iyi bir şekilde yapılıp

yapılmadığı ve kurum bünyesindeki iş akışının iyi bir biçimde düzenlenip düzenlenmediği yer almaktadır. Etkinlik çerçevesinde de; kurum hedeflerinin ve neticelerinin açık ve net bir biçimde tanımının yapıp yapılmadığı, stratejik bir planlama hazırlanıp hazırlanmadığı ve planlanan amaçlar ile stratejik hedefleri gerçekleştirebilmek adına yapılan eylemlerin neticesinde bu amaç ve hedeflere varma seviyeleri ortaya konulmaktadır. Ekonomiklikte de, sunulan hizmetlerin aksatılmadan harcamaların mümkün olan en az seviyeye indirilmesi, mevcut kaynakların uygun miktarlarda, uygun maliyetle, uygun yer ve zamanda tedarik edilmesi söz konusu olmaktadır (Apan, 2008).

Buraya kadar bahsedilen ve çerçeve kavram şeklinde ifade edilebilen performans ifadesi kısaca, bir amaca ulaşabilmek adına belirlenmiş olan standartlara uygun davranışlarda bulunulması ve hedefe yaklaşma derecesi biçiminde tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile, verimlilik, etkililik, tutumluluk, ekonomiklik ve kalite kavramları birbirleri ile direkt olarak bağlantılı ve birbirlerinin tamamlayıcısı kavramlar olup, performans ifadesinin birer parçaları şeklinde ifade edilmektedirler. Özetle açıklanacak olursa; “işleri doğru yapmak” anlamına gelen verimlilik kavramı ile “doğru işleri yapmak” anlamını taşıyan etkililik kavramı bir madalyonun iki yüzü gibidir (Ateş, 2007a).

2.3.2. Performansın Boyutları

Performans kavramı, aşağıdaki şekilde yedi boyutta ele alınmakta ve incelenmektedir:

2.3.2.1. Etkinlik

Organizasyonun, mevcut kaynaklarını ne şekilde kullandığını ölçen performans boyutudur. Girdilerin doğru yönetilmesi sonucunda, elde edilebilecek maksimum çıktıya ulaşp ulaşmadığının hesaplanmasını temel almaktadır (Top, 2019).

2.3.2.2. Verim ve girdilerden yararlanma

Etkililik olarak da adlandırılan bu boyut; girdilerin amaçlandığı şekilde, istenilen çıktıya ulaşıp ulaşılmadığının ortaya konulmasını temel almaktadır. İşlerin doğru bir şekilde gerçekleştirilmiş olması ve hedeflere ulaşılma durumunun tartışılması, bu boyutun unsurlarındandır (Şahin, 2019).

2.3.2.3. Verimlilik

En az maliyetle, hedeflenen çıktı düzeyinin sağlanıp sağlanmadığı konusunu ele almaktadır. Kaynakların israf edilmeden kullanılarak öngörülen girdi ve çıktı oranının tutturulabilmesini amaçlamaktadır (Arslan, 2002).

İşleme alınan girdi ile işlem sonrasında elde edilen çıktıyı belirtir. Diğer bir ifadeyle, kaynaklardan en iyi ve en etkin biçimde yararlanmak suretiyle en iyi ürünün elde edilmesi çabasıdır. Genel itibarıyla verimlilik; kurumların etkenlik, etkililik, amaçlar, karşılaştırılabilirlik ve yüksek verimlilik şeklinde ifade edilen göstergelere ne ölçüde yaklaşabildiklerinin açıklanmasıdır (Serin, 2014).

2.3.2.4. Kalite

Kalite, günlük olarak en iyi en güzel şeklinde ifade edilmektedir. Sanayileşmenin dünya genelindeki hakimiyetiyle beraber farklı bir boyut kazanmıştır (Erkılıç 2007:51). Ticari açıdan ele alındığında kalite; bir ürünün üretiminin gerçekleştirilmesinden alıcıya ulaştırılmasına ve alıcı tarafından kullanımı sonrasında söz konusu ürüne dair memnuniyet düzeyi anlamına gelmektedir. Kalite kavramı farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Deming tarafından kalite, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda minimum maliyet ile en uygun üretimi gerçekleştirmek biçiminde tanımlanırken; Juran tarafından ise kalite, en uygun kullanım olarak; Crosby tarafından da uygunluk şeklinde ifade edilmektedir (Özçakar, 2010).

Hizmetin, müşteri memnuniyetini ve tatminini sağlayacak şekilde sunulabilmesi için süreçlerin belli standartlar çerçevesinde düzenlenmesini konu eden boyuttur. Bu faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi için

kurumsal bir kalite sisteminin inşa edilmesi elzemdir. Bu sistemin inşasındaki ilk adım, paydaşların ihtiyaçlarının belirlenmesinden oluşur. Ardından, performans düzeylerinin tanımlanması, hedeflere ulaşmada yer alan tüm faaliyetlerin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi, göstergelerin seçilmesi, nasıl bilgi toplanacağına tanımlanması ve son olarak da düzeltici veya iyileştirici eylemlerin nasıl yapılacağına karar verilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Franceschini, Galetto, and Maisano, 2007).

Bahsi geçen tanımlamalardan hareketle, kalite unsuruna yönelik olarak standart bir tanım mevcut değildir. Bu durumun en önemli sebebi de, müşteri talep ve beklentilerinde devamlı bir değişimin olmasından kaynaklanmaktadır. Zira kalite kavramı, bazılarına göre en ekonomik olanı belirtmekten bazılarına göre de var olan ihtiyaca en uygun olanı ifade etmektedir (Sözer vd., 2002).

2.3.2.5. Yenilik

Bazı zamanlar bir şey (bir ürünün, bir piyasa ya da bir bölgede ilk kez tanınması); bazı zamanlar da bir süreç (bir ürünün ilk kez ortaya çıkarılması ve keşif süreci) şeklinde açıklanmaktadır. Rogers yeniliği; kişiler veya onu özümseyen başka birimlerce yeni olarak algılanan uygulamalar, fikirler ya da nesneler biçiminde ifade etmektedir. Yenilik kavramı; yeni bir ürün, yöntem ya da kurumsal yapılanmayı araştırmak, keşfetmek, denemek, geliştirmek veya taklit etmek şeklinde özümsemek ve ticarileştirmek biçiminde açıklanmaktadır. Yenilik kavramı yapılan bu tanımlamaların ilkinde “bir ürün”, ikincisinde de “bir süreç” şeklinde belirtilmektedir (Oğuztürk, 2003).

Performans; işletmelerin rakipleri arasında hangi konumda bulunduğunu ortaya koymada ve kendisini geçmiş dönemleriyle veya diğer organizasyonlarla karşılaştırma konusunda yardımcı olan bir kavramdır. Bu sebeple performans, temel finansal hedeflere ulaşma düzeyinin yanında, organizasyonun farklılaşan çevre koşullarına adapte olması ve varlığının devamını sağlayabilmesinde, yenilik ile yakından ilişkilidir (Odacioğlu vd., 2018). Ciddi bir performans faktörü biçiminde onay görmesi ile organizasyonların performansını artırıcı bir

uygulama olması, yeniliği kurumlar bakımından önemli bir boyut durumuna getirmiştir (Öztürk vd., 2013).

2.3.2.6. Çalışma yaşamının kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi organizasyon üyelerinin; fiziki çalışma koşulları, maaş, liderlik, organizasyon kültürü, sorun çözme, iş birliği iklimi, iletişim, karar almaya katılım, tanınma ve takdir gibi çok farklı sistem faktörlerine karşı oluşan davranış tarzlarını ve düşüncelerini ortaya koyan bir boyuttur. Üyelerin bu yöndeki davranış ve düşünceleri, organizasyon performansını ciddi seviyede etkileyen birer unsurdur. Bundan dolayı üye performansını yükseltmek amacıyla onaylanma, övgü, takdir, fikir vermek, öneride bulunmak, parasal ödüller, performans ile ilgili geri bildirim almak, kişisel gelişimi için destek ve terfi gibi teşvik edici yöntemlere başvurulmalıdır (Şahin, 2019).

2.3.2.7. Karlılık ve bütçeye uygunluk

Bir kurumun belli bir dönem içinde edinmiş olduğu kazanımın sermayeye bölümü sonrasında elde edilen oran “karlılık” olarak adlandırılmaktadır. 1900’lü tarihlerde yer alan üretim ve satış konularındaki anlayışın tam tersine günümüzdeki hızla artmakta olan rekabet koşullarında, çok sayıda sektörde rekabet avantajı elde etmenin yolu, müşteriye merkezine alan bir pazarlama yaklaşımına odaklanarak, müşteri memnuniyetini dikkate almaktan geçmektedir. Bunun yanında müşterilerin işletmeyi ne ölçüde memnun ettiği de büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen organizasyonlar, hangi müşterinin işletme karlılığına ne düzeyde etkisinin olduğunu bilmeli ve müşteri karlılığını dikkate alması gerekmektedir. Buradan hareketle organizasyonlar, karlılığı müşteri memnuniyetiyle eş zamanlı olarak arttırmaya çabalamakta ve bu konuya yönelik uygulamalarda bulunmaktadır (Özpeynirci ve Kalaycı, 2016).

Özel organizasyonlarda karlılık faktörü en önemli amaçlar arasında gösterilmektedir. Bu sebeple özel sektörde karın maksimum düzeye çıkarılması, kurumun varlığının devamının sağlanması açısından en önemli finansal hedeftir.

Finansal yönetimle performans arasında yakın bir bağ vardır. Performans değerlendirme uygulamalarında finansal göstergeler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Kamu organizasyonlarında ise yapılan harcamaların bütçeye uygunluğunun denetimini gerçekleştirmek, karlılık kavramının yerine kullanılabilecek bir performans göstergesi olabilmektedir. Planlanan bütçe miktarıyla gerçekleşen bütçe miktarı arasındaki fark ne kadar düşük olursa organizasyonun bütçeye uygunluk bakımından icra etmiş olduğu performansı o kadar yüksek olacaktır (Top, 2019).

2.3.2.8. Maliyet

Maliyet kavramı, önceden belirlenmiş olan bir amaca varabilmek adına katlanılan veya katlanılma olasılığı fazla olan fedakarlıkların parasal sözcükler ile ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlar, esas olarak insanların gereksinimlerini gidermek ve kazanç sağlayabilmek amacıyla birtakım ekonomik eylemler gerçekleştirmektedirler. Söz konusu eylemleri gerçekleştirdikleri esnada parasal olarak ölçülen birtakım fedakarlıklara katlanmak durumundadırlar. Zira bir ürün ya da hizmetin üretiminin düşünüldüğünde, bu ürün ya da hizmetin bazı üretim aşamalarından geçmesi gerekmektedir. Bahsi geçen üretim aşamalarında herhangi bir nihai ürün ya da nihai hizmetin kendiliğinden oluşması mümkün değildir. Örneğin insanların temel gereksinimlerinden olan suyun dahi doğada kendiliğinden bulunuyor olmasına rağmen, birtakım fedakarlıklara katlanılmak suretiyle insanların hizmetine bir bedel karşılığında sunulmaktadır. Burada belirtilen “katlanılan fedakarlıklar” ifadesi, muhasebe alan yazınında “maliyet” şeklinde tanımlanmaktadır (Büyükmirza, 2009:44; Senal ve Aslantaş Ateş, 2016).

Müşteri memnuniyeti

Müşterinin satın alma eylemi öncesindeki beklentileri ile satın alımı gerçekleştirmesinden sonraki ürünün sergilemiş olduğu performans arasında ortaya çıkan farklılıkların değerlendirilmesine yönelik bir tepki şeklinde ifade edilmektedir. Müşteri memnuniyeti; müşterinin ürün ve hizmete dair algılarındaki beklentileri ile ürün ya da hizmetin kullanılması sonucu elde ettiği

deneyim arasındaki farklılığın bir ifadesi olarak kabul edilmektedir (Burucuoğlu, 2011).

Genel itibarıyla müşteri memnuniyeti; kişilerin satın alma öncesi beklentileri ile satın alma sonrası deneyimleri arasındaki yeterlilik şeklinde belirtilir. Müşteriler, organizasyonların geleceklerini belirleyen ana unsurlar olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, müşteri memnuniyeti işletmenin temel amacının tersine amaca varabilmek amacıyla gerçekleştirmek durumunda olduğu bir alt amaç olarak ortaya çıkmaktadır (Gümüş, 2014). Müşteri memnuniyetinin odak noktasında çalışan yer almaktadır. Zira çalışanın üstlenmiş olduğu görevi memnuniyet duyarak ve severek yerine getirdiği ölçüde müşteri memnuniyetinde de o denli artış gözlenecektir. İşini sevmeden, zorunlu bir görevmiş gibi yapmakta olan bir çalışandan elde edilen ürünün kalitesi de düşük olacağından dolayı müşteri memnuniyeti de düşüş seviyede ortaya çıkacaktır (Yücenur vd., 2011).

2.3.2.9. Çalışanların Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti de en az müşteri memnuniyeti gibi büyük bir öneme sahiptir. Bu konuya dair araştırmalar 1900'lerden itibaren başlamıştır. Gerek teorik gerek de uygulama bakımından birçok değişikliğe uğrayan çalışan memnuniyeti 1990'lı tarihlerde farklı bir boyuta ulaşmıştır. Çalışan memnuniyetini ölçme hususunda türlü ölçekler ortaya atılarak pek çok ülkede bu ölçeklerden yararlanılmaya başlanmıştır. Söz konusu ölçeklerin içinde en önemlileri Weiss, Dawis, England ve Lofquist'ın geliştirmiş olduğu "Minnesota İş Doyum Ölçeği" ve 1969'da Smith, Kendall ve Hulin'ın geliştirdiği "İş Betimlemesi Ölçeği" dir. 1980'li tarihlerin başında, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmaya başlanmıştır (Reşitoğlu, 2011). Çalışan memnuniyetinin odağında iş tatmini yer almaktadır. Zira bir kurum bünyesinde çalışmakta olan kişinin, çalıştığı kurumdan duymuş olduğu memnuniyetlik düzeyi doğrultusunda iş doyumuna da o ölçüde yüksek olmaktadır (Aktaran: Davras ve Gülmez, 2013).

2.3.3. *Bireysel Performans*

Organizasyonda bireysel performansın; bireyin kendisi için tanımlanan, yetenek ve niteliklerine uygun olan işi, makul sınırlar dahilinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlandığı belirtilmektedir. Birim performansının ise edinilen sonuca göre önceden belirlenmiş olan kıstasları karşılayacak şekilde birimin görevini ve amacını gerçekleştirme oranı olduğu ifade edilmektedir. Organizasyonda üyenin performansından söz edilebilmesi için öncelikle üyenin tanımlanmış bir işinin ve tanımlanan işin üyenin nitelik ve yetenekleriyle uyumlu olması gerektiği, bunun yanında üyenin görevini yerine getirme düzeyinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu standarda ulaşmanın, bireyin başarısı olarak değerlendirileceği, standardın altında kalması da başarısızlığı olacağı belirtilmektedir (Aktaran: Ergun, 2008).

Üyenin bireysel iş performansı üzerinde etkili olan birçok unsur mevcuttur. Bunlar organizasyonel ve çevresel faktörleri de kapsayan “iç” ve “dış” faktörler veya “organizasyonel” ve “çevresel” faktörler olacak şekilde ikiye ayrılır. Bu durumda, iş performansını etkileyen faktörlerden iç faktörler (organizasyonel faktörler), organizasyonun alt sistemlerinin içinde yer alan, organizasyon tarafından değiştirilebilen ve denetlenebilen unsurlardır. Dış faktörler (çevresel faktörler) de; organizasyonun da bir alt sistem olarak içinde yer aldığı, ekonomik ve sosyo-kültürel ortaya çıkardığı faktörlerdir (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017).

Performans teriminin akla ilk gelen anlamı bireysel performans ile bağlantılı olup insan kaynakları alan yazınında büyük bir öneme sahiptir. Genel olarak bireysel performans, her bir bireyin tek tek performanslarının kurumsal performans ve stratejiler üzerinde ne derecede ve ne şekilde bir etkiye sahip olduğu ile alakalı olmakta ve odak noktasını da “birey” oluşturmaktadır (Talbot, 2007).

Bireysel performans, merkezine bireyin kendisini koyan ve bireyin performansını iyileştirmeyi amaçlayan, başka bir deyişle kişinin ön plana çıkmasına yardımcı olan, bireysel verimlilik ve etkililiği yükseltmeyi amaç edinen yönetim şeklidir. Kurumlarda çalışan kişilerin performanslarını takip etmeye ilişkin meydana getirilen bireysel performans değerlendirme yapılarının

asıl amacı, işgörenlerin sergilemiş oldukları performansları sürekli bir biçimde ölçmek ve değerlendirmekten ziyade, mevcut performanslarını iyileştirmeyi ve böylece kurum bazında ilerlemeyi gerçekleştirebilmektir (Çevik vd., 2008).

Kamu kurumlarında uygulanmakta olan geleneksel değerlendirme metodları, sonuçlara fazla odaklanmamakta, genellikle de çalışan personelden gizli olarak uygulanmaktaydı. Kimi durumlarda çalışan kişi, kendisine yönelik yapılmış olan değerlendirmeler hakkında bilgi sahibi olamıyordu. Sözü edilen metod, kurum ve kurum çalışanları açısından olduğu gibi, kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar bakımından da iyi bir uygulama şeklinde görülmemekteydi. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde ise, çalışan kişilerin performansları üstlenmiş oldukları görevler baz alınarak belirlenmektedir. Çalışanların performansları değerlendirilirken sonuçlar dikkate alınmakta ve bu sonuçlar daha önceden belirlenmiş olan hedefler ile ölçülmektedir. Çalışanların her bir aşamada sürece dahil olmaları büyük önem taşımaktadır. Performans yönetimi süreci çalışanları değerlendirmekten de öte, bireysel ve kurumsal performansın geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadır (Berkeley and Rouse, 2004).

Bireysel performans süreci, sürekli bir şekilde devam eden ve dönüşüm içinde olan bir süreçtir. Bu süreç dört aşamada ele alınmaktadır (Çevik, 2010);

-Birinci Aşama: Yöneticiler tarafından yapılacak olan iş tüm yönleri ile belirlenmeli ve belirlenen yönlerin ilgili kurum ile bağlantıları ortaya konulmalıdır.

-İkinci Aşama: Bu aşamada sunumu gerçekleştirecek olan hizmetlerin kurum hedefleri uyumlu bir biçimde yerine getirilebilmesi adına performans değerlendirme kıstaslarının saptanması gerekmektedir. Sübjektif bir alan olarak ön plana çıkan performans değerlendirme süreci, çalışanların ve kurum yöneticilerinin katılımları ile belirlenecek değerlendirme kıstasları yardımıyla olumsuzluklar minimum seviyeye çekilebilir.

- Üçüncü Aşama: Kurum çalışanlarının gerçekleştirmiş oldukları iş ya da görevlerinde, kurum yöneticileri tarafından yönlendirme ve rehberlik yapılmak suretiyle sergiledikleri performanslar takip edilir. Bu aşamada kurum yöneticileri bir yönlendirici ya da rehber görevi üstlenerek, kurum bünyesinde

çalışmakta olan kişilerin kurum hedefleriyle uyumlu performans düzeyine varmalarına katkıda bulunabilirler.

-Dördüncü Aşama: Belirli periyotlarda yapılmış olan performans ölçümleri sonrasında performans değerlendirme ve performans denetim sürecine geçiş yapılır.

Bireysel performansın geliştirilebilmesi amacıyla yapılacak olan faaliyetler her zaman belirsizliğini korumakla beraber; kamu kesiminde bireysel performansın motivasyon, ücret, değerlendirme ve likayat gibi hususlarda performans yönetiminin önemli bir unsur olduğu dikkate alınmalıdır. Kurumsal etkenlere bağlı olmakla birlikte; mali teşviklerin büyük ölçüde bireysel performans üzerinde arttırıcı bir etki meydana getirdiği, kamu hizmetleri ile alakalı iş tasarımlarının bireysel performansın geliştirilmesi sürecinde etkin bir strateji olduğu, süreçlere dahil olan kurum çalışanların bireysel performanslarının arttığı ve hizmete ilişkin saptanan hedeflerin bireysel performansın gelişimine katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Perry vd., 2006).

Kamu kurumlarındaki bireysel performans üzerinde iş doyumu ve motivasyon unsurları oldukça etkili olmaktadır. Kurum bünyesinde çalışmakta olan kişilerin iş tatminleri, organizasyona olan sadakatleri ve motivasyon seviyeleri bireysel performanslarına direkt olarak etki etmektedir. Çalışanların bireysel performansları ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer taraftan maddi olarak yapılan teşviklerin, kurum çalışanlarının motivasyonları üzerinde daha az bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Alonso and Lewis, 2001). İş doyumu ve çalışan motivasyonunun bireysel performansın yanı sıra kurumsal performans ile de ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Wright and Pandey, 2008). Bunun yanında, kurumsal performans ile insan kaynakları kapasitesi arasında pozitif yönlü bir ilginin bulunduğu ifade edilerek, insan kaynaklarına yönelik gerçekleştirilecek olan yatırımların kamu kurumlarındaki performans yönetimi süreçlerindeki önemine dikkat çekilmektedir. Bir kurumdaki insan kaynakları kapasitesinin bireysel ve kurumsal performans üzerinde direkt olarak etkisi bulunmaktadır (O'Toole and Meier, 2009).

Alan yazında ve uygulamada bireysel performans ile kurumsal performans arasında çok fazla bir farklılık olmadığı görülmektedir. Örnek

olarak; kamu kesimine yönelik performans hususunda OECD'nin kamudaki yöneticiler için performans bazlı ödeme konusunda yapmış olduğu bir araştırmada “iyi performans” ile alakalı bireysel ve kurumsal performans kıstaslarının bariz bir biçimde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Talbot, 2007).

2005 ve 2006 tarih aralığında ABD’de National Administrative Studies Project III (Ulusal Yönetim Araştırmaları Projesi)’nin verilerinden yararlanılarak kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada bireysel performans ile kurumsal performans arasında çok bariz bir bağlantının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bahsi geçen çalışma sonucunda; performans bazlı ücret sistemi gibi kamu kurumlarında liyakatin ödüllendirilmesi ve kariyer olanakları sunulması konularındaki işgörenlerin talepleri kişisel performansı arttırmakta, kamu kesiminde kişisel performans kurumsal performans üzerinde pozitif bir etki yaratmakta, ortaya çıkması muhtemel riskler ile mücadele etme hususunda kurum yöneticileri ve çalışanlarının ortaya koyacakları kapasite kurumsal performans algısını yükseltmektedir (Kim, 2010).

2.3.4. Organizasyonel Performans

Organizasyonel performans, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarının seviyesi olarak tanımlanabilmektedir. İleri düzeyde performansta bulunan bir organizasyonun, bu düzeye varmasında pek çok neden olabilmektedir. Örnek olarak, esnek bir organizasyon yapısı, organizasyon içi iletişim en önemli faktörler arasındadır. Organizasyon içi iletişimin en önemli bileşenlerinden biri yönetimin desteğidir. Yöneticileri tarafından desteklenen üyeler, organizasyonel hedeflere ulaşmada daha yüksek özen ve performans göstermektedir (Emhan, Kula, ve Töngür, 2013).

Performansa ilişkin alan yazına bakıldığında, gerek kamu gerek de özel kesimin odak noktasının kurumsal performans olduğu görülmektedir. Performansın kamu sektöründe büyük bir öneme sahip olmasının nedeni; sistemin program ya da politikalardan ziyade kurumsal yapı tarafından düzenlenmesi ve sorumluluğun yine kurumsal yapıya ait olmasından ileri gelmektedir (Talbot, 2007).

Kurumsal performans kurumu ön plana çıkarmakta, etkililik ve verimlilik artışı hususuna katkıda bulunmakta ve stratejik planlar oluşturulmak suretiyle önceliklerin belirlenerek kurumsal açıdan belirlenen hedeflere varma süreci olarak açıklanmaktadır. Sözü edilen bu süreç kapsamında maliyet, zaman, kalite, güvenlik ve iş gücü gibi unsurların yanında şeffaflık, etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, hukukilik ve hesap verebilirlik ilkelerinin de yerine getirilmesinin önemi oldukça büyüktür (Çevik vd., 2008). Diğer taraftan iş doyumu, kurumsal bağlılık, kurumsal vatandaşlık ve motivasyon faktörleri kurumsal performans üzerinde etkili olmaktadır (Kim, 2005).

Kurum tarafından yapılan stratejik bir plan çerçevesinde önceliklerin tespit edilmesi ve kurumun belirlenen öncelikleri üst kademe yönetimden alt kademelere ve insan kaynağına kadar ulaştırması ve beklenen neticelerin elde edilmesi süreci “kurumsal performans” olarak açıklanmaktadır. Kurumsal performans hem hesap verebilirlik ve şeffaflığın oluşturulması hem de kurumun verimlilik ilkeleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilebilmesi adına uygun bir araç olarak kabul görmektedir (Bilgin, 2007).

Performans yönetimi bir kurumda belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayan kişi ve grupların sergiledikleri katkı ölçüsünde ödüllendirildiği, bununla birlikte sözü edilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının saptandığı bir sistem olarak ifade edilmekte ve bu sistem kurumsal yapıya yoğunlaşmaktadır (Öztürk, 2009). Performans kavramı tek başına bireyselliği akla getirmektedir. Ancak özel kurumlarda ve kamu kurumlarında kişilerin her birinin performansının yanında grup performansı ve kurumsal performans, performans yönetim sisteminin önemli birer parçası olarak görülmektedir.

Kamu kesiminde yönetsel kapasitenin hizmet sunumunun iyileştirilmesi üzerinde büyük bir önem taşıdığı ve etkin bir liderlik sayesinde kamudaki performans yönetiminin mümkün olduğunca en üst seviyeye yükseltilebileceği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, liderlik ile yönetim kapasitesi, kamusal hizmetlerin iyileştirilmesinin ve kurum performansının önemli birer parçaları şeklinde kabul görmektedir. Zira yönetim kapasitesinin kurum performansına olumlu bir etkisinin bulunup bulunmadığı ve liderlik unsurunun söz konusu

etkiyi arttırıp arttırmadığına ilişkin gerçekleştirilen bir çalışma neticesinde, bahsi geçen düşüncüyü destekleyici veriler elde edilmiştir (Andrews and Boyne, 2010).

Kurumsal performans süreci, bir kurumdaki performans standartlarının oluşturulması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ve yapılacak eylemlerin gözden geçirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Önemli olan bir diğer husus da kurumsal performansın stratejik yönetim ile direkt olarak bağlantılı olduğudur (Meier vd., 2006; Andrews vd., 2009).

Kurumsal performans iki adım olarak düşünülmektedir. Bunlardan ilki, stratejik planların oluşturulmak suretiyle kurumsal amaç ve hedeflerin tespit edilmesi; ikincisi de belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda performans standartlarının ortaya çıkarılmasıdır (Çevik, 2010).

İnovasyon kavramı; yeni ya da büyük ölçüde değişime uğratılmış olan ürün, hizmet, süreç ya da yeni bir metodun uygulanması şeklinde tanımlanmakta olup, kamusal hizmetlerin iyileştirilmesi adına kamu kurumları tarafından kabul gören bir yöntem olarak ön plana çıkmaktadır. Yönetimde inovasyon, kurum performansı ve kamusal kesimdeki performans yönetimi konuları ile yakından alakalı bir kavramdır. 2004 ve 2005 tarihlerinde İngiltere’de yerel yönetimler ve bağımsız idari otoriteler üzerinde gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada; yönetimdeki inovasyon ile kamu kurumlarındaki performans yönetimi arasında pozitif yönlü bir bağlantının bulunduğu ve performans yönetimine dair yapılan çalışmaların kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Walker vd., 2010).

Kamu kesiminde kurumlar tarafından yürütülmekte sorumlu oldukları kamu politika ve programları yatay düzeyde benzer nitelikli kurumlar ile ilişkili olduğu kadar farklı düzeylerde yer alan kurumlar ile de paylaşılabilmektedir. Bunun yanı sıra direkt olarak ilgili birimin faaliyet alanında bulunan kamu politika ve programları da mevcuttur. Her seviyede uygulanmakta olan program, faaliyet ve politikaların kurumsal performans ile direkt olarak bağlantısı vardır. Kamu kesiminin performans konusundaki odak noktasının kurumsal yapıya yönelik olması hesap verebilirlik, yönetsel ve mali sorumluluğun yanında, özel

kesimden performans yönetim teknik ve modellerinin toplanmasına imkan tanımaktadır. Bahsedilen nedenlerden dolayı performans, kamu kurumlarının yönetsel konularında önemli bir araç görevi görmektedir (Talbot, 2007).

Kamu kurumlarında idari birimler tarafından uygulanmakta olan program, faaliyet ve politikaların kısmen de olsa soyut ve her daim birbirleri ile bağlantılı olmaması, kurumsal performans ölçümü ve yönetimine ilişkin sorunların başında yer almaktadır. Örnek olarak, bir kamu kurumunun yürütmüş olduğu program ya da faaliyet için ayrılan bütçenin ve ilgili program ya da faaliyetin çıktılarının ölçülebilir ve objektif olmaması halinde, ilgili konunun değerlendirilmesi esnasından problemler ile karşılaşılabilir. Ortaya çıkan durum kamu kesiminde hesap verebilirlik ve sorumluluğu performans yönetimi bakımından zayıf bir konuma getirebilmektedir (Talbot, 2007).

2.3.5. Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Süreci

2.3.5.1. Performans Yönetimi

Performans yönetiminin, kişilerin ve grupların performanslarını geliştirmek suretiyle organizasyonel performansı iyileştirmeye ilişkin sistematik bir süreç biçiminde tanımlandığı ifade edilmektedir. Kararlaştırılan planlı hedeflerin, standartlar ve yetkinlik ihtiyaçları kapsamında performansı anlayarak ve yöneterek organizasyondan, gruplardan ve kişilerden daha iyi neticeler elde etmenin bir yolu olduğu vurgulanmaktadır. Performans yönetimi ile ilgili diğer tanımlar şunlardır (Aktaran: Armstrong, 2021):

-Performans yönetimi: 'Bireylerin gelişimi, yetkinlik ve bağlılık, başarı için çalışmayı destekleyen bir organizasyon içinde paylaşılan anlamlı hedefler ve başarıların teşvik edilmesidir.

-Performans yönetimi, işi yönetmektir.

-Performans yönetimi: 'Organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda üyeleri mümkün olduğunca etkin ve verimli çalışmaya yönlendirme ve destekleme' sürecidir.

-Performans yönetimi, üyelerin performanslarını, ekiplerin ve bireysel katkıda bulunanların yeteneklerini geliştirerek, organizasyonlara sürdürülebilir başarı sağlayan bütünleşik bir yaklaşımdır.

Performans yönetimi, bir kurumda çalışmakta olan kişilerin etkinliklerinin arttırılması amacıyla uygulanan bir metod olup; hedeflerin oluşturulması, yaşanan değişimlerin takip edilmesi, mentorluk, motivasyon, yeniden değerlendirmede bulunma ve insan kaynakları gelişimi gibi pek çok faaliyetin bir arada toplandığı bir yapı olarak kabul edilmektedir (Luecke, 2010).

Performans yönetiminin genel amacı, etkin liderliğin sağladığı bir çerçevede üyelerin ve içinde bulundukları ekiplerin iş süreçlerinin devamlı olarak geliştirilmesi ve kendi becerileri ve katkıları için sorumluluk aldıkları yüksek performans kültürü oluşturmaktır. Temel amacı, hedefe netlik kazandırarak insanları doğru şeyleri yapmaya yoğunlaştırmaktır. Spesifik olarak performans yönetimi, kişisel hedefleri organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirmek ve kişilerin organizasyonel temel değerleri korumasını sağlamakla alakalıdır. Beklentilerin rol sorumlulukları ve sorumluluklar (yapılması beklenen), beceriler (sahip olması beklenen) ve davranışlar (olması beklenen) bakımından ifade edilmesini ve üzerinde anlaşmaya varılmasını sağlamaktadır. Amaç, insanların beklentileri karşılama ve aşma kapasitesini geliştirmek ve beklentilerine ulaşmaktır (Armstrong, 2021).

Organizasyon içinde performans yönetimini iki yönden ele almak ve geliştirmek gerekmektedir (Şahin ve Çalışkan, 2018):

-Çalışan açısından bakıldığında performans yönetimi, üyenin hangi sorumlulukları alması gerektiğini, amiri ile arasındaki iletişimin durumunu, ileriye dönük gelişimini, hangi şartlarda eğitime ihtiyaç duyacağını belirlemek ve kendisini geliştirmesine olanak sağlamaktadır.

-Yöneten açısından performans yönetimi ise öncelikle amirin üyeleriyle daha olumlu, pozitif ve tarafsız iletişim kurabilmesini, üyelerine karşı liderlik yapabilmesini, onların gelişimi ve eğitimi konusunda uygun programlar uygulanabilmesini ifade etmektedir.

Bir bütün olarak ele alındığında performans yönetimi, amir-memur, üye-üst ve işveren-işgören arasındaki iletişimi ve ilişkiyi düzenlemesiyle organizasyonu başarıya ulaştırır. Yapılan araştırmalar performansın yatan hasta kliniklerinde (Saluvan ve Kaya, 2012);

-Klinik üyeler arasındaki kurulan iletişim seviyesinden,

-Klinik liderlerinin liderlik yeteneklerinden,

-Kliniklerin kendi aralarında ve farklı hastane bölümleri ve iletişimi hakkındaki başarısından,

-Klinik kültüründen,

-Klinikte uygulanan çatışma yönetimi şeklinden etkilenebileceğini göstermiştir.

Kurumun yönetimi ile alakalı olan performans yönetimi konusunun, genel itibarıyla organizasyon ve çevresel etkenler ile bağlantısı bulunmaktadır. Performans yönetimi yalnızca kurumun yönetim boyutu ile sınırlı değildir. Performans yönetimi kurumun genelini kapsayarak yönetim süreçlerinin her bir aşamasını farklı bir açıdan ele alır. Performans yönetimi konusunun kapsamında; bir kurumdaki yöneticilerin ve çalışanların sorumluluğu, ortak karar alma ve bu kararları uygulama, uygulamaların kimler tarafından ne şekilde yapılacağı ve uygulamalardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konular yer almaktadır (Öztürk, 2009).

Bir kurumun belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmasında izlemiş olduğu yol ve bunun neticesinde elde ettiği çıktıların birlikte değerlendirildiği süreç performans yönetimi olarak ifade edilmektedir. Performans yönetimi sürecinin başlangıç noktasında sonuç odaklı değerlendirme, kaliteli hizmet sunma ve vatandaşa hesap verme yükümlülüğü bulunmaktadır. Performans yönetimi, vatandaşa kaliteli hizmet sunumunu sağlamaktan başka, kurumun mevcut stratejilerini ne şekilde geliştireceğini ve bu konuya dair çalışanların ne gibi görevler üstleneceklerini düzenlemektedir.

Kamu kesimi bakımından performans yönetimi, kamu yönetiminin topluma yönelik hizmetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinin verimli, etkin, kaliteli, adil, ekonomik ve eşit bir biçimde yapılması anlamını taşımaktadır (Ateş ve Çetin, 2004).

Belirlenen kurumsal hedefleri ve bu hedeflere ulaşılmasında katkısı bulunan kişilerin katkıda bulundukları ölçüde ödüllendirildiği veya hedeflere ulaşmak adına gerekli olan eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlendiği bir sistemler bütünü olan performans yönetimi; performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim ve kurumsal gelişim süreçlerinin tümünü içine almaktadır (Öztürk, 2009).

Hem kurum içi hem de kurum dışı etkenler, kurumsal başarı ya da başarısızlık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Söz konusu etkenlerin olumsuz etkilerini en aza indirmek suretiyle kurumların yapısal istikrarını korumak adına yönetimin kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, kurum içi ve kurum dışı etkenlerden kaynaklı olumsuz durumlar, kamusal hizmetlerin sonuçları üzerinde direkt olarak etkili olmaktadır. Tam olarak burada performans yönetimi, yapısal istikrarı muhafaza etme ve yönetimin kapasitesini güçlendirme olanağı sunmaktadır (Boyne and Meier, 2009).

Performans yönetimi; ulaşılması beklenen kurum amaçlarına ve bu doğrultuda kurum çalışanlarının sergilemesi gereken performansa yönelik ortak bir görüşün kurum bünyesinde yer etmesi ve çalışan kişilerin söz konusu amaçlara varabilmeleri adına ortaya konulan ortak çabalara sunacağı katkıların derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, ücretlendirilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002).

Performans yönetimi kurumlar yönünden ele alındığında; kurumdaki aşamaların her birinde görev alan kurum çalışanlarını, performansın devamlı bir biçimde geliştirilmesini hedef alan ortak amaçlar üzerinde bir araya getirmeyi ve bu amaçlara varabilmek amacıyla gerekli ölçme, planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini kurum yönetiminin diğer fonksiyonları ile eş zamanlı olarak gerçekleştirmeyi öngören bir yönetim tarzı şeklinde kabul edilmektedir (Çevik vd., 2008).

Buradan hareketle performans yönetimi, hem çalışan kişilerin hem de kurumun performanslarının yalnızca ölçülmesi anlamında olmamakta; yönetim sürecinin farklı basamaklarını da içine alacak şekilde yönetilmesi olarak da görülmektedir. Başka bir deyişle, performans yalnızca ölçülme kalmayıp bununla birlikte, bütçeleme, yönetme, örgütleme, planlama, insan kaynakları seçimi ve motivasyonun arttırılması, liderlik ve denetim gibi çeşitli yönetsel işlevleri “performans” bakış açısı ile en baştan tasarlamaktadır (Ateş, 2007a).

Performans yönetimi konusu, dünya genelindeki çoğu ülkede popülerlik kazanan piyasa bazlı kamu yönetimi reformlarının başında gelen yöntemlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimine dair uygulamalar, gerek merkezi hükümet düzeyinde gerek de yerel yönetim düzeyinde hayata geçirilmektedir. 1990 tarihinden sonraki dönemde yönetim, “performans yönetimi” biçiminde nitelendirilmektedir. Performans yönetimi uygulamalarından olan performans ölçümü, performansa dayalı ücret ve performans denetimi gibi birbirine bağlı bileşenlerin, çalışan kişilerin kendi kurumlarına olan sadakatlerini de güçlendirdiği görülmektedir (Lee and Jimenez, 2011).

Stratejik yönetim ile performans yönetimi arasında direkt olarak bir ilişki bulunmamakta fakat kimi hususlarda birbirleri ile etkileşim halindedirler. İlk olarak stratejik yönetim, kurumun uygulamış olduğu stratejilerde bulunan performans sınırlamalarını net bir biçimde belirlemeye destek olmaktadır. İkinci olarak, performansın potansiyelini en çok sınırlandıran, mevcut stratejideki yapısal faktörleri belirlemektedir. Son olarak da, performans potansiyelini geliştirebilmek adına, kurumun yeni baştan yapılandırılması için yeni yöntemler oluşturulabilir. Bundan dolayı performans yönetimi, esasen strateji uygulamasına odaklanmış olsa da, var olan stratejileri en baştan yapılandırmak amacıyla devamlılık arz eden bir süreç içinde önemli bir görev üstlenmektedir (Barutçugil, 2002).

Geleneksel yönetim yaklaşımı ve bürokrasi ile yeni kamu yönetimi anlayışından doğan performans yönetimi arasında negatif yönlü bir ilgi mevcuttur. Bürokrasi, kamu kurumlarının performansları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Proaktif stratejilere yoğunlaşarak, bürokrasinin bu olumsuz

etkilerini en aza indirmek mümkündür. Başka bir deyişle, performans yönetimi kamu kurumlarında, bürokrasi nedeniyle ortaya çıkan olumsuz durumların önüne geçebilmek adına etkili bir araç görevi görmektedir (Walker and Brewer, 2009).

Performans yönetiminin uygulanması hususunda kurumun belirlemiş olduğu hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmesi, bireysel/kurumsal hedeflere varılabilmesi adına performansa ilişkin kıstasların tespit edilmesi, işgörenlerin eşit, adil ve zamanında değerlendirilmesi, kişinin kendinden beklenen performans hedefleri ile sergilediği performansın birbiri ile kıyaslanabilmesi için üye ile üst arasında etkin bir iletişimin kurulması, kurum çalışanları ile yöneticileri arasında iş birliği sağlanması, personelin başarılarının dikkate alınması ve onların ödüllendirilmesi gibi durumların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Uyargil, 2008).

Buraya kadar bahsedilen durumlardan hareketle, performans yönetiminin temelini bireysel performansın sağlıklı ve adil yöntem ve kıstaslar vasıtasıyla ölçülmesi, performans ölçümü ve değerlendirmesine yönelik bireylere geri bildirimde bulunulması ve böylece bireysel performansın gelişimine katkı sağlanarak performansın yükseltilmesi oluşturmaktadır.

Performans yönetiminin kurumların daha etkin biçimde çalışmalarını sağlayabilmek adına bazı amaçları vardır. Söz konusu amaçlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

1. Yönetimsel Amaçlar: Bu amaçlar terfi ve ücretlendirme gibi idari kararların alındığı esnada meydana gelmektedirler.

2. Geliştirmeye Yönelik Amaçlar: Eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesinde, kariyer planlamaları yapılırken, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sunumunda, kurumun güçlü ve zayıf taraflarına dair geri bildirimde bulunulduğunda ortaya çıkan amaçlardır.

3. Araştırmaya Yönelik Amaçlar: Bu amaçlar da iş doyumu ve motivasyon derecesinin tespitinde, kurumsal misyon ve vizyonun oluşturulmasında, performansın seviyesinde etkili olan etkenlerin

belirlenmesinde ve kurumdaki çalışan kişilerin performansı ile kurumun amaçları arasında var olan ilişkinin değerlendirilmesinde meydana gelmektedir (Barutçugil, 2002).

Performans yönetimi kurum bünyesinde etkili bir iletişim oluşturulması ve iş birliği gerçekleştirilmesinin yanında; kurumun performansının yükseltilmesini, performansa dayalı kurumsal kültürün iyileştirilmesini, kurum çalışanlarının da katılımlarıyla motivasyonun artırılmasını, çalışanların potansiyellerini kullanmalarını ve böylece kişisel gelişimleri üzerinde olumlu etkiler yaratmalarına olanak sağlamasını, kişisel beklentiler ile kurum hedeflerinin ortak bir paydada bir araya getirilmesini amaç edinmektedir (Öztürk, 2009). Özetle performans yönetiminin amacı kıstaslar ve standartlar yardımıyla bireysel performansın ortaya çıkarılması, ölçülmesi ve ilgililere bildirimde bulunulması yoluyla bireysel performans ile kurumsal etkinliğin eş zamanlı olarak gelişiminin sağlanmasıdır (Barutçugil, 2002).

Dünya çapında kamu yönetiminde yapılan reformların hızla artan önemine rağmen, kamu yönetiminin performansa yönelik etkilerini inceleyen bilimsel araştırmalar oldukça sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte, bu konu üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırmalar sonucunda, yönetimin performans üzerinde etkili olduğuna dair bir görüş birliği sağlanmıştır (Forbes ve Lynn, 2005; Hill, 2005). Buna bağlı olarak kamu kurumlarında performansın birbirinden farklı boyutlarına yönelik araştırmalarda bulunan yazarların elde ettikleri sonuçları bir arada toplamak suretiyle özetleyen çalışmalarda, yüksek performansa sahip bir kurumun misyon ve kamusallık yönelimi, liderlik ve çalışanların yönetimi, iş tasarımı ve iş ortamının boyutları ile ön plana çıktığına dikkat çekilmektedir (Rainey, 1997***; Hale, 1996***; Steinbauer ve Rainey, 1999***; Ateş, 2007a).

Performans yönetimi, kamu kesimi yönünden ele alındığında; kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin başarılı, doğru ve gerektiği gibi yerine getirilmesi ve sunulan hizmette kullanılan metod ve araçlarla ilişkili olarak gerçekleştirilen eylemler şeklinde açıklanmaktadır (Çevik, 2007). Başka bir deyişle, kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin hangi düzeyde kurumsal hedef ve amaçlarla uyumlu olarak yapılıp yapılmadığının ölçülerek

değerlendirilmesi hususunu ve genel itibarıyla söz konusu sürecin yönetimini içine almaktadır

Performans yönetiminin gereklilikleri arasında; etkinlik, verimlilik ve ekonomik olmaya odaklanan kurumsal yönetim yaklaşımına ulaşabilmek adına ölçülebilir hedefler belirlemek ve bu hedeflerin sonucu olan çıktıların devamlı bir şekilde ölçümünün yapılması yer almaktadır. Buna bağlı olarak değerlendirilecek bir performans yönetimi yaklaşımında, yönetime önemli görevler düşmektedir. Performans yönetimine dair kamu kurumlarının aşağıda belirtilmiş olan üç esas görevi gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Bilgin, 2007):

1. Kurumun belirlemiş olduğu amaç ve üstlendiği görevleri, kurum bünyesindeki en alt birimleri de içine alacak şekilde kurumun tamamına benimsetmek.
2. Kurum ve kurum çalışanları arasında, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı hareketle karşılıklı bilgi akışını hızlı ve etkin bir şekilde sağlayacak bir iletişim sistemi ortaya koymak.
3. Kurum ve kurum çalışanlarının performanslarını devamlı iyileştirebilmek adına yeterli tedbirleri almak.

Performans yönetimi, belirlenen amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde sonuçlanması ve bu durumun ölçülüp değerlendirilmesi ile ilgilidir. 1980’li tarihlerden itibaren yeni kamu yönetimi yaklaşımının egemen olduğu ülkelerde, kamu kesiminde performans ölçmeye ilişkin standartlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Özel kesimdekine benzer şekilde, kamu kesiminde de vatandaş memnuniyeti, kamusal kaynaklardan etkili ve ekonomik bir şekilde yararlanma, verimli çalışma, sorumluluk ve hesap verebilirliği sağlayabilmek adına performans yönetiminin öneminin gittikçe arttığı söylenebilir (Çevik, 2010).

1990’lı tarihlerin başlarında, başta ABD gelmek üzere, çok sayıdaki ülkede kamu yönetimi reformlarının temel unsurlarından kabul edilen performans yönetimi, aradan geçen zamanda birçok ülkede merkezi yönetimlerden yerel yönetimlere dek kamusal kesimin her sahasında yaygın bir hale gelmiştir. Eğitim ve bilgi iletişim teknolojileri konularında ortaya çıkan

gelişim ve ilerlemelerden hareketle, kamu kesimindeki performans yönetimi çalışmalarının ilerleyen dönemlerde daha kapsamlı olacak şekilde benimseneceği düşünülmektedir (Hatry, 2010).

Birbirinden ayrı ülkelerin edinmiş oldukları tecrübeler doğrultusunda performans yönetimi uygulamasının genel itibarıyla, yönetim konusunda değişimi zorunlu kıldığı görülmektedir. Bahsi geçen konuya dair ülkelerin edindikleri deneyimler değerlendirildiğinde, yapısal bakımdan performans yönetimine uyum sağlamanın daha hızlı gerçekleştiği fakat bunun yanında, performans yönetiminin temeline ilişkin durumlar ve çalışmalardan hareketle ülkelerin kendilerine ait yönetsel kültürleri ve gelenekleri ile uyumlu performans yönetimi sistemleri ortaya çıkarabilmelerinin oldukça uzun yıllara yayıldığı görülmektedir (Köseoğlu, 2007a).

Performans yönetiminin etkililiği hakkında değerlendirmede bulunurken, toplumdaki kültürel çevrenin ve kurumların mevcut iş kültürlerinin niteliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Zira normlar, inançlar ve kültürel değerlerin değerlendirme süreci üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Günümüzde gelişmekte olan ülkelerde sosyal, siyasal ve kültürel ortama yön veren faktörlerin, yüksek derecede kararsızlık ve çekinme, itaat ve sadakat ile duygusallık gibi geleneksel etkiler olduğu görülmektedir (Çevik, 2007).

Kalite kavramıyla benzer özelliklere sahip olan hizmet kalitesi kavramı; sağlık kuruluşları tarafından sunulan hizmetin kalitesi biçiminde açıklanmaktadır. Sağlık Kuruluşlarının Akreditasyonu Birleşik Komisyonu (JCAOH) tarafından performans kelimesi “doğru işi, iyi bir şekilde yapmak” şeklinde ifade edilmektedir. Ancak tek olarak kullanılan bir kavram performans terimini tam olarak karşılayamamaktadır. Pek çok kavram performans ile beraber değerlendirilmektedir (Pakdil, 2007).

Günümüzde gittikçe daha da çok kullanılmaya başlanan performans yönetimi; temelde kurumların uygulamalar biçiminde daha geniş kitlelere ulaşacak bir yönetsel yaklaşımı içine almaktadır (Akal, 1992). Dar açıdan ele

alınacak olursa; amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak uğruna sarf edilen gayretler performans yönetimini tanımlamaktadır (Çolak, 2010).

1976 tarihinde ilk kez Beer ve Ruh tarafından gündeme alınan performans yönetimi; “yönetim kontrol sistemi” ve “verimlilik” şeklinde de adlandırılmaktadır. Ortaya çıkan bu durumlara rağmen performans yönetimi tanımlamasına ilişkin ortak bir paydada buluşma sağlanamamıştır. Bunun en önemli sebebi de, performans yönetiminin hitap ettiği kuruma bağlı olarak çeşitli şekillerde ele alınıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Örnek olarak, bazı kurumlar performans yönetimini amaçları baz almak suretiyle değerlendirmekte; bazı kurumlar ise performans yönetimini değerlendirirken personelin mevcut potansiyelini dikkate almaktadır (Ediz, 2004).

Gelişmiş ülkelerin çoğunda ön plana çıkan ve finans ile piyasa temeline dayanan kamu yönetimi hizmetleri üzerinde performans yönetimi konusu önemli konuların başında gelmektedir. Gerek devletler tarafından sunulan teşvikler gerek de sektörel teşvikler ile performans yönetimi farklı bir boyuta taşınmıştır. Kurum bünyesinde çalışmakta olanların kuruma yönelik sadakatlerini yükseltmek adına performans yönetimi; performansın denetimi, performansın ölçümü ve ücretin belirlenmesinde performansın göz önünde bulundurulması konularıyla beraber ele alınmaktadır (Lee and Jimenez, 2011).

Özetle performans yönetimini; önceden belirlenmiş olan bir amaç doğrultusunda uzlaşma sağlayarak performansın irdelenmesini, geri bildirimlerin yapılmasını ve çalışanlara hedefler konulmasını önemli bir hale getiren yönetsel basamak şeklinde tanımlamak mümkündür. Performans yönetiminin işveren açısından durumu bu şekilde ilen, çalışan açısından durumu da çalışma esnasında sergilenen davranışları tanımlamak, değerlendirmek ve kuvvetlendirmek gibi basamaklardan oluşmaktadır (Sarsenova, 2010).

Performans yönetim sistemi, yönetim tarafından yapılan ve performansın ölçülmesi temelinde bütçe ve yönetime ilişkin kararlarda reform olarak değerlendirilen, hareketli ve aktif bir süreç şeklinde belirtilmektedir (Bourdeaux, 2008). Diğer bir deyişle, kuruma ait stratejilerin yönetilme süreci şeklinde açıklanması mümkün olan performans yönetim sistemi, kurum

performansını yönetme konusundaki araçları, yöntemleri, geri bildirimleri, ödeme ve sistemleri de kapsamaktadır. Ayrıca performans yönetim sistemi, çalışan bireylerin yetenekleri ve hedeflerini de stratejik açıdan bütünleştirmekte ve önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşma hususunda katkıda bulunmaktadır (Öztürk, 2006).

Performans yönetim sistemi, devamlı değişmekte olan dinamik bir yapıya sahiptir ve performansın yükseltilmesine dair hazırlanacak ve kurum bünyesinde çalışmakta olan herkesin ortak bir hedefe ulaşması hususunda gerekli olan planların düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilecek olan değerlendirmeler sayesinde mevcut performansın daha da yükseltilmesini sağlamak ve kurum çalışanları ile yönetimin ortaklaşa hareket ederek aynı hedefe ulaşma noktasında çalışmasını desteklemektedir. Söz konusu yöntemle birlikte, öncelikle çalışanların kendilerine sunulan hedeflere ulaşma konusunda ne ölçüde başarıyı yakaladıkları ve hedefe ulaşma noktasında izlenilen yöntemlerin neler oldukları belirlenebilmektedir. Burada önemli olan nokta da, belirlenen hedeflere ulaşılmasının yanı sıra çalışanların eksik taraflarının saptanması ve gerçekleştirilecek olan değerlendirmelerde bu eksik tarafların dikkate alınmak suretiyle sonuca varılmasını sağlanmasıdır (Çolak, 2010). Performansa yönelik temel algıların ve buna ilaveten çalışma koşullarının değişikliğe uğramasından dolayı günümüz modern dünyasında çalışmakta olanlar artık yalnızca kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için değil bunun yanında bünyesinde bulundukları kurumun başarısı ve kuruma ait olan ortak amaçlar için de çalışmaktadırlar (Akal, 1992).

Performans yönetim sisteminin amacı; kurum çalışanları ile performans yöneticisinin kurumun gelişim göstermesi amacıyla beraber ortak planlar hazırlamaları ve hazırlanan bu planların tüm yanlarıyla tartışılarak en doğru sonuçlara varılmasını sağlamalarıdır. Bu konuda ne kurum çalışanları ne de performans yöneticisi tek başlarına sorumlu tutulmamaktadır. Başarı ve başarısızlık durumları, ekip çalışmasının bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2004).

2.3.5.2. Performans Yönetim Süreci

Genel olarak hem özel kesimde hem de kamu kesiminde yönetim planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetim olacak şekilde beş ana unsuru kapsamaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber kamu kesiminde yönetime ilişkin farklı bir bakış açısı ortaya çıkaran performans yönetimi yaklaşımı, birbirini izleyen ve birbirini bütünleyen süreçlerden meydana gelmektedir. Alan yazında, genel itibarıyla performans yönetiminin planlama, ölçme, değerlendirme ve geliştirme safhalardan oluştuğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Bunun yanı sıra, kamu kurumlarındaki mevcut kaynaklardan verimli, etkili ve ekonomik olarak yararlanılması, mali konularda ve bütçe konularında saydamlık ve hesap verebilirliğin sağlanabilmesi adına ön plana çıkan performans denetimi, kurumlardaki performans yönetimi sürecinin bir parçası şeklinde kabul görmektedir.

Özel kurumlara nazaran kamu kurumlarındaki performans ölçümü daha zor olmaktadır. Bununla birlikte, kamu kesiminde kurumun hedeflerinin tespit edilmesi, performansa yönelik programlar ortaya çıkarılması, performans değerlendirme sistemi oluşturulması hususlarında sergilenecek olan davranışlarla kamu kurumlarında performans yönetimi süreci meydana getirilmesi mümkün olmaktadır. Zira performans yönetimi, günümüzde hayata uyarlanan kamu yönetimi reformlarının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Performans ölçütlerinin saptanmasından performansın ölçümüne, performansın değerlendirilmesinden performans kaynaklı ödüllendirme ya da yaptırıma dek kapsamlı bir alanda kamu kurumlarında performans yönetimi çalışmaları gerçekleştirilmektedir (Hughes, 2003).

Performans yönetimi konusunun temelinde; hedeflerin ve amaçların oluşturulması, amaçların performans göstergelerine çevrilmesi, meydana gelen çıktıların ölçülüp değerlendirilmesi ve gereken değişimlerin gerçekleştirilmesi bulunmaktadır. Önceden belirlenmiş olan amaçlar ile ortaya çıkan neticeler arasında farklılıkların bulunması durumunda, oluşan farklılıkların sebepleri araştırılmak suretiyle gereken değişikliklerin yapılması performans yönetimi sürecinin aşamalarından biridir (Sözen, 2005).

Performans yönetimi süreci, kurumun kendi hedeflerini belirlemesi ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi adına kurum çalışanlarının yönlendirilmesi ve gelişimine önem veren bir yöntemdir. Başka bir deyişle, performans yönetimi süreci stratejik bir bakış açısı ortaya koymakta, bu bakış açısı insan kaynakları yönetiminden kurum kültürüne, yönetsel anlayıştan koordinasyona dek kurum bünyesinde yer alan faaliyetlerinin tümünü birbiri ile entegre etmektedir (Çevik vd., 2008).

Genel itibarıyla performans yönetim süreci; kurumun hedef ve amaçlarının ortaya konulması, dönemsel bazlı performans hedeflerinin belirlenmesi, performansa dayalı göstergelerin düzenlenmesi, bu göstergeler baz alınarak performans ölçümünün yapılması, elde edilen performans sonuçlarının irdelenmesi ve bu neticeler doğrultusunda geleceğe dair planlar hazırlanması aşamalarından meydana gelmektedir (Çevik vd., 2008).

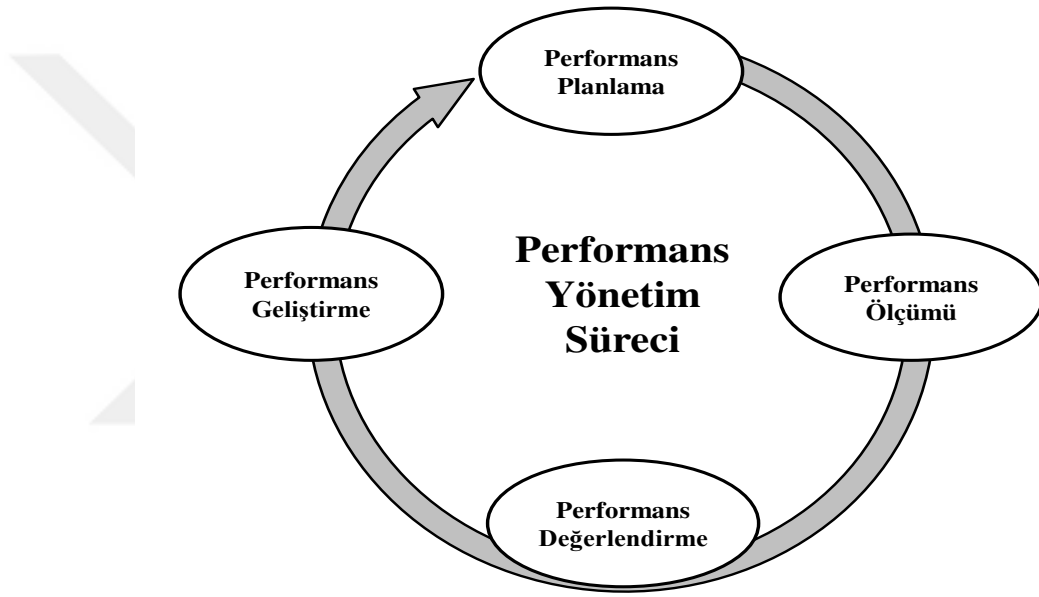
Performans yönetimi sürecinde kurumsal hedefler ile performans göstergelerinin tespitinde ve performansın değerlendirilmesi aşamasında, eşitlik ve tarafsızlık bakımından katılımcı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, performans yönetim süreci açık bir süreç olacak şekilde dizayn edilmeli, söz konusu sürecin işleyiş tarzı, kararların alınış biçimi ve performans yönetiminin amaçları kurum çalışanlarına izah edilmelidir. Bilhassa, performans değerlendirme aşamasında adalet unsuru dikkate alınmalı, değerlendirme esnasında ön yargılardan uzak durulmalıdır (Öztürk, 2009).

Kurum tarafından üstlenilen hizmetlerin en iyi şekilde yapılabilmesi adına performans çerçevesi çizilmesi, mevcut kaynakların harekete geçirilmesi için kurumsal performansın geliştirilmesi ve en üst seviyede bir hizmetin sunulabilmesi için de kurum performansın yükseltilmesi, performans yönetim sürecinin başarılı olarak uygulanabilmesi için yapılması gerekli olan eylemlerden olarak kabul edilmektedir (Ateş, 2007b).

Motivasyon eksikliği ve bilgilendirmenin yetersiz kalması, kurumdaki çalışanlar ile yöneticiler arasında yeterli iletişimin kurulamaması, kurum yöneticilerinin zamanı optimum şekilde kullanamaması, kurum tarafından gerçekleştirilen uygulamaların eşitlik, adalet ve şeffaflıktan uzak kalması gibi

durumlar performans yönetim süreci üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır (Öztürk, 2009).

Kamu kurumlarında uygulanmakta olan performans yönetimi süreci, hemen hemen yönetim süreçlerinin tümünde izlenen süreçler ile benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle, klasik süreç yaklaşımı baz alındığında, gerçekleştirilmesi düşünülen işlerin ilk önce planlaması yapılır, yapılan bu plan uygulamaya geçirilir, uygulama sonucunda elde edilen çıktılar değerlendirilmeye tabi tutulur ve en son olarak da değerlendirilen çıktıların geliştirilmesi sağlanır (Bilgin, 2007).



Şekil 2.3: Performans Yönetim Süreci

Özetle performans yönetimi dinamik bir süreçtir ve kurumun amaç ve hedeflerini belirlemesiyle birlikte bu sürecin ilk aşaması ortaya çıkarılmış olmaktadır. Sonrasında ise bu amaç ve hedeflere ilişkin performans ölçütleri baz alınarak üretimi gerçekleştirilen hizmetler ile beraber, yönetim süreci, kişisel ve organizasyonel performansın ölçümü ve değerlendirilmesi bölümüne geçilir. Sonuçta da, elde edilen çıktılar, önceden belirlenmiş olan amaç ve hedefler ile karşılaştırılmak suretiyle beklenen performans seviyesine ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü yapılır. Elde edilen sonuç beklenen performans seviyesinden düşük çıkmış ise, performans düşüklüğünün sebepleri araştırılarak bu olumsuzluğun giderilmesine çalışılır. Beklenen performansa ulaşıldığı

taktirde, gelecek dönemlere dair kurumsal amaç ve hedefler tekrardan ele alınır. Performans geliştirme aşaması, ilerideki dönemlere yönelik performans planlama aşamalarında veri ve bilgi edinmek anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada performans yönetim süreci, kamu sektörü ön planda tutularak performans planlama, performans ölçme, performans değerlendirme, performans denetimi ve performans geliştirme şeklinde beş aşamalı olarak incelenmiştir. Direkt olarak performans yönetim sürecini meydana getiren bir aşama bulunmamaktadır. Mevcut kaynakların kullanımında hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinden yola çıkarak bütçe ve mali kaynaklara yönelik denetim ve kontrol anlayışının gelişmesi ve daha yaygın bir hal alması sonucunda gündeme alınan performans denetimine değinilmiştir.

2.3.6. Performans Planlama

Performans planlama aşaması, performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri olarak kabul edilmekte ve kurumun belirlemiş olduğu hedeflerden yola çıkarak kurum çalışanlarından beklentilerin ve hangi göstergeler baz alınarak performanslarının değerlendirileceğinin belirlenmesi anlamı taşımaktadır. Performans değerlendirmede asıl sorumluluk yönetim kademesindedir. Ancak bu aşamanın kurumdaki çalışanların katılımları ile gerçekleştirilmesi, performans yönetimi sürecinin benimsenmesi ve yürütülmesi bakımından daha çok yarar sağlayacağı düşünülmektedir (Uyargil, 2008).

Performans yönetimi süreci kapsamında, önceden belirlenen kurumsal hedefler ile gerçekleşen hedeflerin birbirleri ile karşılaştırılması ve kurum performansının en doğru biçimde değerlendirilebilmesi adına öncelikle performans planlamanın yapılması gerekmektedir. Bir kurumdaki performans yönetimi sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilen performans planlamanın temelinde standartlar, hedefler, yetkinlik ve bunların hepsini içine alan “performans sözleşmesi” bulunmaktadır (Öztürk, 2009).

Performans yönetim sürecinin temel unsuru olarak kabul gören performans planlama aşamasında yer alan adımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Kurumsal amaç ve beklentilerin ortaya çıkarılması.
2. Performans göstergelerinin oluşturulması.
3. Belirlenen hedeflere varabilmek amacıyla eldeki kaynaklar ile ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındaki farkın tespit edilmesi.
4. Performans geliştirme eylemlerinin belirlenmesi.

Genel ilkelerin yanında, performans planlamada performans geliştirme amacına, planların performans ölçüm ve denetim sistemlerine uyumlu bir biçimde oluşturulmasına, yapılan planlamanın kurumu ve kurum çalışanlarını ortak amaçlara yönlendirebilme özelliğinin üzerinde durulmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003).

Performans planlama sürecinde, kurum tarafından daha önce belirlenmiş olan amaçlardan hareketle, kurum içi ve kurum dışı faktörler dikkate alınmak suretiyle hizmet üretimi süreci üzerinde etkili olacak tüm girdi ve kaynaklardan optimum şekilde yararlanarak, kuruma yönelik ikincil amaçlar belirlenip yönetim stratejileri meydana getirilmelidir (Bilgin, 2007).

Performans yönetim sürecinde, performans planlama faaliyetleri incelendiğinde söz konusu süreç aşağıda belirtilen aşamalardan meydana gelmektedir (Uyargil, 2008):

1. Kurum hedeflerinin irdelenmesi.
2. İş tanımlarının değerlendirilmesi.
3. Kurumun ve kurum çalışanlarının zayıf ve güçlü yanlarının tespit edilmesi.
4. Çevresel şartların değerlendirilmesi.
5. Performans planlarının ortaya konulması.

Performans planlama sürecinde önceden ortaya konulan hedeflerin değişim odaklı olması ve gerçekleştirildiği taktirde meydana gelen sonuçların önceden öngörülmesi ve bu sonuçlarının tanımının yapılması gerekmektedir. Belirlenen hedefe ne ölçüde varıldığının tespiti için tanımlanan hedef ile gerçekleşen hedef arasında bir kıyaslama yapılmalıdır. Performans yönetimi

sürecinin değerlendirme aşamasına katkıda bulunacak olan unsur kurumsal hedeflerdir. Bundan dolayı, mümkün olduğu kadar söz konusu hedefler ölçülebilir ve objektif olmalıdır. Başka bir deyişle performans planlama süreci kapsamında belirlenen hedeflerin anlaşılabilir, açık, başarılabılır, ölçülebilir, sunulan hizmetler ile alakalı ve belirli bir dönem ile sınırlı olması gerekmektedir (Öztürk, 2009).

Bu noktada önem arz eden bir başka konu da, ölçme ve değerlendirme modelleri ile performans kriterleri olmaktadır. Kamu kesiminde sunulan hizmetlerin özellikleri baz alınarak çeşitli ölçütlerin saptanması ve buradan hareketle ölçme ve değerlendirme modellerinin belirlenmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak, bireysel ve kurumsal performans göstergelerinin arasında yer alan bağlantı dikkate alınmak suretiyle, geniş kapsamlı bir model oluşturulması önem arz etmektedir (Martin and Smith, 2005).

Bir kurumda performans yönetim sürecinin başarıya ulaşılabilmesi için, kurumun mevcut koşullarının, kurum bünyesinde çalışan kişilerin özelliklerinin, güçlü ve geliştirilmesi gereken yanlarının göz önünde bulundurularak hedeflerin saptanması büyük önem taşımaktadır. Performans hedeflerinin kurum çalışanlarının motivasyonlarını arttırıcı niteliğe sahip olması gerektiğinden ötürü, çalışanlar açısından hedefler belirlenirken beklenti ve gereksinimler dikkate alınmalıdır. Performans ölçümünü daha kolay hale getirmesi nedeniyle hedeflerin sayısal nitelik taşıması daha çok tercih edilmektedir. Ancak gerçekleştirilen işin sahip olduğu özellik nedeniyle her durumda sayısal bir hedef belirlenmesi mümkün değildir. Böyle durumlarda, sayısal olmayan fakat izlenip değerlendirilmesi kolay olabilecek hedefler tercih edilebilmektedir.

Performans hedeflerine ilişkin başka bir önem arz eden konu da, gerektiği takdirde değiştirilebilir nitelikte olması gerekliliğidir. Kurumlarda, çalışanlar ile ilişkili meydana gelebilecek birtakım değişimler neticesinde ve çevre şartlarında hedefler tekrardan ele alınarak, tümüyle ya da kısmen değiştirilebilmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilme süresinin mevcut koşullar ve kurum çalışanlarının nitelikleri ile uyumlu bir biçimde saptanması da performans yönetimi sürecinin etkinliği bakımından önem arz etmektedir (Uyargil, 2008).

2.3.7. Performans Ölçümü

Performans yönetimi sürecinin temel fonksiyonlarından kabul edilen bir başka aşaması da “performans ölçümü”dür. Performans ölçümünün kapsamında; kurumun belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirip gerçekleştiremediği takibi, performansa yönelik hedeflerin saptanması, belirlenen hedefler ile ortaya çıkan performans arasında bulunan farkın hesap edilmesi ve meydana gelen performans açığına çözüm bulunması amacıyla eylemler gerçekleştirilmesi yer almaktadır (Coşkun, 2006).

Ölçme kavramı; bir bilgi sağlama yolu olup nesnelerin, olayların ve neticelerin gözle görülmesi mümkün olan niteliklerini belirten sembollerini bulma süreci olarak açıklanmaktadır (Ediz, 2004). Performans yönetim sürecinin odak noktalarından biri, performansın doğru belirteç ve kararlar sonrasında ölçülmesidir. Performans ölçümü yalnızca bir davranış veya karara odaklanmadan birbirini izleyen olayların ortaya çıkardığı bir süreç şeklinde kabul edilmektedir. Performans ölçümü kapsamında; kurumun hedeflerine ulaşma düzeyinin takibi, mevcut amaçlar doğrultusunda performans hedeflerinin saptanması, belirlenen hedefler ile gerçekleş performansın karşılaştırması yapılarak ne ölçüde hedefe ulaşıldığının belirlenmesi ve arada oluşan farkın ortaya konulması, söz konusu farkın kapatılmasına yönelik bir sonraki adımda takip edilmesi gereken yol haritasının belirlenmesi yer almaktadır (Coşkun, 2006).

Performans ölçümünün gerçekleşmesi, birbirinden ayrı göstergelerin belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanılmasıyla mümkündür. Performans ölçümünün öncelikli amacı, kişisel amaçlar ile değil kurumun amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır. Yalnızca çalışanların sorumlulukları ve üstlendikleri görevlerle uyumlu olacak şekilde sonuç odaklı olmalıdır. Kurumun verileri; nelerin beklendiğine dair bilgileri içerecek şekilde geri bildirim için uygun olmalıdır. Bunun yanında performansın tüm aşamalarını içine almalıdır (Bourdeaux, 2008).

Bir kurumun performansının ölçülmesiyle; kurumun mevcut kaynaklarının nerede ve ne şekilde kullanıldığının tespit edilmesi, kurumun bütçe planlarının yapılabilmesi, yönetsel uygulamaların geliştirilmesi ve

hizmet kalitesinin yükseltilmesi sağlanmış olur (Ateş ve Engin, 2007; Bittitçi vd., 2011).

Performans ölçümü süreci ilk olarak 20. yüzyılın başlarında ABD’de yerel yönetimler bazında ortaya atılmış ve sonrasında kamu kesiminde etkinlik ve siyasal hesap verebilirlik yönünden merkezi yönetimin ilgi alanında yer almıştır (Williams, 2004).

Performans ölçüm süreci; performans planlamada oluşturulan hedeflere ulaşma ölçüsünü tespit etmek adına performans göstergelerinin maliyet, miktar, zaman ya da kalite yönünden ne şekilde olacağının tanımlanması ve buradan hareketle performansın ölçülmesidir (Çevik vd., 2008).

Kaynak kullanımı kapsamında, üretimi gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerin daha önce belirlenmiş olan hedeflere ulaşma derecesinin bir program dahilinde değerlendirilmek adına ölçülebilir ölçütler saptayarak uygulamanın neticelerini ölçmek şeklinde açıklanan performans ölçümünde girdiler (kaynaklar), faaliyetler (süreçler), çıktılar (hizmetler) ve sonuçlar (toplum üzerinde yaratmış olduğu pozitif değer ya da etkiler) ölçülebilmektedir. Performans ölçüm sürecinde kaynakla ile girdi arasındaki ilişki ekonomikliği; girdi ile çıktı arasındaki ilişki verimliliği; çıktı ile sonuç arasındaki ilişki de etkinliği ifade etmektedir (Kurnaz, 2007).

Günümüzde sınırlı kaynaklar ile daha fazla hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi bilinci ve olanaklarının gelişimiyle beraber, performans göstergelerinin geliştirilmesi ve performans ölçümü, kamu kesiminde de verimlilik, etkinlik, ekonomiklik ve sorumluluk bakımından performansı arttırmaya dair temel yönetsel araçlar kapsamında yer almıştır. Performans ölçümü, kurumun yararlandığı kaynakları, üretmiş olduğu hizmetleri ve edindiği sonuçları izleyebilmesi bakımından sistematik ve düzenli bir şekilde veri toplaması, topladığı verilerin analizini gerçekleştirmesi ve sonuçları raporlaması süreci biçiminde açıklanmaktadır (Ateş ve Çetin, 2004).

Performans ölçümü, yönetsel etkinlik, kamusal harcamaların kontrolü, hesap verebilirlik bakımlarından kamu kurumlarının motivasyonunu yükseltmektedir. Performans ölçümü bilgi üretiminin yanı sıra, yönetsel

süreçteki başarıya da odaklanmaktadır. Bilhassa dar anlamda mali sorumluluk yaklaşımının yerine, performans değerlendirme ve denetimi yardımıyla kapsamlı bir yönetsel hesap verebilirlik yaklaşımına doğru geçişi mümkün kılmaktadır (Tilbury, 2006; Helden vd., 2008; Lonti and Gregory, 2007).

Performans ölçümü kurum çalışanları, yöneticiler, vatandaşlar ve siyasiler gibi kurum içi ve kurum dışından tarafların kurumla ilişkili vermiş oldukları kararlara etkilik etmesi bakımından önem taşımaktadır. Performans ölçümü sayesinde kurumun ne ölçüde başarılı olduğu belirlenmekte, geliştirilmesi gerekli görülen alanlar tespit edilmekte, mevcut verimsiz durumlarına sebepleri incelenmekte ve kurumu başarıya ulaştıracak kararlar alınabilmektedir. Performans ölçüm sürecinin iyi bir şekilde tasarlanmış olması, kurum stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olmakta ve kurumsal performans yönetimi sürecine katkıda bulunmaktadır (Coşkun, 2006).

Performansın ölçümü yapmanın büyük faydaları bulunmaktadır. Sözü edilen faydalar aşağıda belirtilmektedir (Öztürk, 2008; Özer, 2008);

- Sistemin etkinlik ve sürekliliği kontrol altına alınır.
- Sürecin iyileştirilmesine yönelik gereken çalışmaların yapılması sağlanır.
- Çalışanların gerçekleştirmiş oldukları işe ne derece hakim oldukları ortaya konulur.
- Kurumun sahip olduğu kaynaklarının yerinde kullanımına yardımcı olur.
- Sürecin çalışanların tümü tarafından takip edilmesi suretiyle, sürece ne ölçüde hakim olduklarının izlenmesi sağlanır.
- Kurumun yönetim hususunda çalışanlarına karşıda eşit ve dengeli düzeyde yaklaşımı sağlanır.
- Motivasyon çalışmalarına destek olur.
- Kurumun işleyişi ve mekanizmasında tepe yönetime yol göstererek eksikliklerin tespit edilmesini sağlar.
- Çalışan ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesine çaba harcanır.

-Kurumların hesap verme sorumluluğunun ve şeffaflığının artacak olması nedeniyle kuruma karşı güven duygusu da artacaktır.

Bir kurumda performans ölçümü ve denetimi aşağıda belirtilen sorulara yanıt vermelidir (Ediz, 2004).

-İşlerin iyi yapılma düzeyi nedir?

-Beklenen neticeleri elde etme yüzdesi nedir?

-Gerçekleştirilen işler amaçlar ile uyumlu mudur?

-Gerçekleştirilen işlerin performans üzerindeki etkisi nasıldır?

-Hedefler ve stratejiler ekseninde çalışma sağlanmış mıdır?

-Temel ilkelere sadık kalınmış mıdır?

Bütün sebep ve çözümlere rağmen bazı zamanlar performans ölçümü yapılırken birtakım problemler ortaya çıkabilmektedir. Mesela, bir kurumun çıktıları olduğu gibi, o kurumun büyük sorumlulukları da vardır.

Tablo 2.6: Performans Ölçümünün Yapılabildiği veya Problemlili Olduğu Durumlar

Performans Ölçümünün Yapılabildiği Durumlar	Performans Ölçümünün Sorunlu Olduğu Durumlar
Bir kurumun ürünleri (çıktıları) vardır.	Bir kurumun yükümlülükleri vardır.
Ürünler (çıktılar) basittir.	Ürünler (çıktılar) çok yönlüdür.
Kurum, çıktı odaklıdır.	Kurum, süreç odaklıdır.
Özerk üretim vardır.	Ortaklaşa üretim olup, ürünler diğerleriyle birlikte oluşturulur.
Ürünler izole edilmiş, ayrılmıştır.	Ürünler birleştirilmiştir.
Nedensellik bilinir.	Nedensellik bilinmezdir.
Performans ölçütlerinde kalite tanımlanabilir.	Performans ölçütlerinde kalitenin tanımı yapılamamaktadır.
Benzer ürünler vardır.	Ürünler farklılaşır.
Çevre sabittir.	Çevre dinamiktir.

Kaynak: (Çelik, 2013)

Kısaca performans ölçümünün esas amacı; yönetim ve denetimin gelişmesini sağlayarak kurumu hızla değişmekte olan koşullara uyum sağlamasına katkıda bulunmaktır. Bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için standart hale gelmiş, kalıplaşmış koşullar söz konusu değildir. Koşulları,

kurumların her birinin kendine ait tabiatına göre saptanarak hedefler doğrultusunda performans ölçümleri yapılır ve analiz edilir.

Günümüzde uygulanmakta olan kurumsal performans ölçüm teknikleri, aşağıda belirtilen başlıklar ile açıklanmaktadır (Kueng, 2000):

1. Kurumsal karne: Kaplan ve Norton'un tavsiye ettiği kurumsal karne yöntemi; kurumun stratejisi ve vizyonunu ortaya çıkaran, performans hedefleri ve performans ölçümü arasında bir ilişki kuran, plan ve programları hedefler ile uyumlaştıran, geri bildirimi sağlayan ve kurumsal gelişime katkıda bulunan stratejik yönetim aracıdır.

2. Öz-değerlendirme: Kökleri Japonya'daki kalite hareketine dek uzanmakta ve çoğunlukla stratejik yönetim ve eylem planı için ya da performans geliştirme projelerine yönelik olarak kullanılan bir yöntemdir. Öz-değerlendirme yönetiminin sağlamış olduğu avantajlar arasında; kurumun zayıf ve güçlü taraflarını objektif biçimde ortaya çıkarma, kurumsal kapasiteye dair analiz yapma, kurumsal vizyon belirleme gibi hususlar yer almaktadır.

3. İş akışı tabanlı izleme: Teoride ve uygulamada gündeme gelen iş akışı tabanlı izleme yöntemi; süreç, zaman, maliyet ve iş yükü gibi hususlara dair yararlı bilgiler sunmaktadır.

4. İstatistiksel süreç kontrolü: İstatistiksel süreç kontrolü yöntemi; performans ölçümü ve süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel metodlardan yararlanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yöntemin asıl amacı, süreçlerde ortaya çıkan değişikliklerin performansa yönelik etkilerini değerlendirmektir.

Kamu kesimindeki performans ölçümü sisteminin gereklilikleri arasında; tasarlama ve uygulama, kamu hizmetlerine yönelik ayrıntılı bilgi, program ve faaliyetlerin hedefi, neyi başarmak için çabaladığı ve hizmetten faydalanan kesim hakkında bilgiye sahip olma yer almaktadır. Performans ölçümünün etkili olabilmesi için aşağıdaki tabloda sunulmuş olan adımları içermesi gerekmektedir (Berkeley and Rouse, 2004):

Tablo 2.7: Performans Ölçüm Süreci

<i>Adım 1</i>	<i>Programın belirlenmesi</i>	Kamu hizmetlerinin her biri için tek tek performans saptanır.
<i>Adım 2</i>	<i>Amaç beyanı</i>	Bir programa yönelik olarak oluşturulan amaç beyanı net bir biçimde anlaşılan bir misyonu yansıtır. Programlar, vatandaşlar açısından belirli bir kamu hizmeti sunmayı amaç edinir.
<i>Adım 3</i>	<i>Program girdi, çıktı, etkinlik ve verimlilik göstergelerinin belirlenmesi</i>	Bütçe, çalışma saatleri ve insan kaynakları tanımlanır. Çıktılar iş yükünün ya da vatandaşlara sunulan hizmeti yansıtır. Çıktı her bir hizmetin miktarını detaylarıyla açıklamaktadır. Etkinlik ve verimlilik hizmetin ne şekilde sunulduğuna değinmektedir. Etkinlik maliyetlere odaklıdır.
<i>Adım 4</i>	<i>Başarı için hedefler koyma</i>	Kamusal hizmetlerde kalite ve verimlilik ölçümleri yapılır. Zamanlama, amaç, hedef ve çıktı birbirleriyle yakından ilişkilidir. Performans programının hedefleri belirli bir zaman dilimi baz alınarak belirlenir. Hedefler girdi ve çıktı unsurlarını kapsar.
<i>Adım 5</i>	<i>Performans takibi</i>	Performans hedefleri devamlı bir şekilde izlenir. Performans takibi, performans programlarını takip etmenin bir yöntemidir. Performans takibi, performans hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçer. Veri toplama kabul edilebilir sınırlarda olmalı, organizasyonun insani ve mali kapasitesinden fazla olmamalıdır. Performans takibi, kamu hizmetleri ve performans hedeflerine göre farklılık gösterebilir.
<i>Adım 6</i>	<i>Performans raporlama</i>	Göstergeler özetlenir ve sonuçlar hedefler ile karşılaştırılır. Performans raporları; hizmet standartlarını, amaçları, kalite ölçütlerini, verimlilik ve etkinlik düzeylerini, maliyetleri, girdi ve çıktıları, hedef ve sonuçlara dair bilgilerin özetini içine alır.
<i>Adım 7</i>	<i>Analiz ve eylem</i>	İyi geliştirilmiş performans ölçüm sistemleri, kurumun zayıf ve güçlü yanlarını, tehditleri ve fırsatları görmeye olanak tanır. Karşılaşılan sorunlar ile ilgili zamanında tedbir alınabilir. Kurumsal büyüme kapasitesi ortaya konabilir.

Kaynak: (Berkeley and Rouse, 2004)

Performansın ölçülebilir olması, kuruma ait hedeflerin ve sunulan hizmetlere göre yönetsel sorumluluk ve performans yönetiminin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Kamudaki mevcut kaynakların en uygun biçimde dağılımı, kurum çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi ve çalışanların ödüllendirilmesi, işgörenlere hızlı ve zamanında geri bildirim sağlanması, kurumsal yapıda tarafsızlık ve adalet anlayışının egemen olması, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulması ve eşit

fırsat düzenlemeleri bakımından performans ölçümü ön plana çıkmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003).

2000’li yılların başlamasıyla beraber İngiltere’de uygulamaya konulan “Kamu Hizmeti Anlaşmaları” (Public Service Agreements), kamu kesiminde performans yönetimi sisteminin getirmiş olduğu önemli bir yenilik olarak ön plana çıkmaktadır. Kamu Hizmeti Anlaşmaları, bütçe ve hizmet üretimini dikkate almak suretiyle performans ölçütleri ve hedefleri doğrultusunda kurumlarda performans ölçümüne temel oluşturmaktadır. Örnek olarak, İngiltere’de Sağlık Bakanlığı’nın uygulamış olduğu sağlık sektörünü içine alan Kamu Hizmetleri Anlaşmaları çerçevesinde, stratejik amaçlar ile bağdaştırılmış 12 hedef ve 32 ölçüt ile performans ölçümleri gerçekleştirilmektedir (Micheli and Neely, 2010).

Öncelikli bir şekilde kurum hedeflerinin saptanması ve sistem içerisinde her bir basamakta görev alan çalışanların yerine getirmesi gereken yükümlülüklerinin tanımlanmasıyla birlikte, performans ölçümü başarıya ulaşmış olur. Kurum bünyesinde yer alan alt birimler ve çalışanların tamamı için, kurum hedefleri ile ilişkili olan kişiler performans hedefleri belirlemelidir. Performans ölçümü kurumun yapısına ve üretimi gerçekleştirilen hizmetler ile uyum sağlayacak biçimde tasarlanmalı, performans göstergeleri birbirini destekleyerek birbirleri ile uyum içinde olmalıdır (Coşkun, 2006).

Performans yönetimi sürecinin ölçme ve değerlendirme yaklaşımını baz alması, kamu yönetimi bakımından birtakım sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Genel itibarıyla, kamusal hizmetlerin ölçülebilir verilere dayandırılmamasından dolayı, nicel göstergeler yerine nitel göstergelerin ağırlık kazanması, objektif olamama riskini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, performans yönetimi sürecinde objektif olabilmenin en önemli yolu ölçülebilir performans hedeflerinin belirlenmesi olarak kabul edilmektedir. Performans göstergeleri anlaşılır, açık, kabul edilebilir, birbirleri ile ve yapılan işle uyum sağladığı sürece performans yönetimi sürecinin başarısı da o ölçüde fazla olacağı düşünülmektedir (Ateş ve Çetin, 2004).

Performans ölçümü ile ilişkili hususlardan bir başkası da performans bilgisidir. Kurumlarda performans ölçümü sonrasında sağlanan performans bilgilerinden, performans yönetimi süresi boyunca bireysel ve kurumsal düzeyde yararlanılır. Performans bilgilerinden yararlanılması hususunda ABD’de yerel yönetimler bazında görev alan yöneticilere yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada; motivasyon ve performans bilgilerinin kullanımları arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu, ödül ve performans arasındaki ilişkinin performans bilgisinin kullanımına ağırlık kazandırdığı, yatay ve kurmay tarzı örgütlenmelerde performans bilgisinden daha çok yararlanıldığı, gelişimi destekleyen kurumların performans bilgisinden yararlanmayı özendirdiği, esnek karar alma sistemlerinin bulunduğu kurumlarda performans bilgisinden daha çok yararlanıldığı, vatandaşların ve sivil toplum kuruluşlarının sürece dahil olmalarının performans bilgisinin kullanımına olumlu yönde etki ettiği neticesine ulaşılmıştır (Moynihan and Pandey, 2010).

Performans ölçümü sürecinde faydalanılan standartların kurumla ve üretimi gerçekleşen hizmetle ilgisinin bulunması, taraflarca doğru ve güvenilir kabul edilmesi, kolay anlaşılabilir, açık ve iyi biçimde tanımının yapılması, belirli bir zaman dilimine endeksenerek istenildiğinde gerekli bilgileri edinmiş olması gerekmektedir. Bununla birlikte performans göstergeleri vatandaş memnuniyeti odaklı, karşılaştırılabilir, kurumsal stratejiler ile aynı doğrultuda, planlar ile uyum sağlayabilen, kurumsal politika ve önceliklere duyarlı olmalı, zamanla ortaya çıkabilecek olan değişiklikler kolay bir şekilde ilave edilebilmelidir (Kurnaz, 2007; Ateş ve Çetin, 2004).

2.3.8. Geleneksel Performans Ölçümleri

Geleneksel performans ölçümleri; yalnızca muhasebe kayıtlarına dayanan ve mali performansın izlenmesine yardımcı olan sistemlerdir. Performans yönetiminin finansal ölçütlerden finansal olmayan ölçütlere doğru bir gelişme sergilemesi nedeniyle geleneksel ölçümlerde yararlanılan muhasebe ilke ve yöntemlerinin analizi mümkün olmaktadır (Yeniyurt, 2003). 1980’li tarihlere dek süren geleneksel performans ölçümleri ileriki zamanlarda yerini ikinci nesil veya geleneksel olmayan modern performans ölçümlerine bırakmıştır (KPMG, 2001).

Birinci Dünya savaşı sonrasında DuPont ve GM benzeri firmalar, değişim gerçekleştirerek ROI, esnek bütçeler, varyans analizi ve standart maliyetlendirme gibi tekniklerden yararlanmaya başlamışlardır (Bourne vd., 2003).

Ghalayani ve çalışma arkadaşlarına (1997) göre geleneksel performans ölçümünde sınırlılıklar bulunmaktadır. Finansal raporların her ayın sonunda kapatılması nedeniyle geleneksel yöntemler geride kalabilmektedir. Geleneksel yöntemdeki raporlar oldukça eskidir. Geleneksel ölçümler performans ve gelişimi yalnızca finansal veriler yardımıyla değerlendirmeye çalışırlar. Fakat başarının para ile derecelendirmesi mümkün olmamaktadır (Aktaran: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007). Sonuç olarak, geleneksel performans göstergeleri yalnızca kurum içiyle ilgilenen, finansal temele dayanan, devamlı geriden gelen ve kurumun bütünsel faaliyetlerinden çok performans bazlı çalışmaktadırlar (Bourne vd., 2003).

Çok sayıda akademisyen ve profesyonel işletmeci tarafından savunulan, yararlılığı ve basitliği sayesinde modern performans ölçümlerinden daha iyi kabul edilen DuPont Modeli, 1900'lerin başında DuPont şirketi tarafından geliştirilmiş ve mali performans ölçümünün kurucusu olarak görülmektedir (Neely vd., 2006). Hiyerarşik bir yapıya sahip olan DuPont tekniğinde, aritmetik işlemler yardımıyla bir üst düzeyde bir alttakileri özetler biçimde ölçümler elde edilmekte, sonrasında da performansı genel olarak özetleyen ve yatırım kazanımlarını ortaya koyan neticeler sağlanmaktadır (Ittner, 2001)

2.3.9. Yeni Performans Ölçümleri

Yeni performans ölçüm sistemleri de geleneksel performans ölçümlerinde olduğu gibi mali performans baz almaktadır. Ancak geleneksel ölçümlerden ayrılan yanları; mali performansları ortaya koyarken daha gerçekçi, açık ve net ifadeler kullanmalarıdır. Ortaya ilk çıkışları kabul edilen 1980'li tarihlerde tümüyle mali performans bazlı çalışırken sonraki senelerde artan oranda başarı, memnuniyet gibi mali olmayan performans baz almaya başlamışlardır.

Yeni performans ölçüm tekniğinde birçok model yer almaktadır. Söz konusu modeller; ekonomik katma değer modeli ve faaliyet temelli maliyetleme modelidir.

-Ekonomik katma değer modeli: Bu model, kurumun belli bir döneme ait sağlanan karından, karın edinilmesi sürecinde yararlanılan sermayenin fırsat maliyetinin çıkartılması sonucu elde edilen parasal bir büyüklüktür. Günümüzde en popüler performans ölçütlerinden birini meydana getirmektedir.

-Faaliyet temelli maliyetleme modeli: Bu modelde, kurumun eylemlerinin tanımlanmasından ürünün müşteriye ulaşarak tüketimine dek geçen süreçlerin tümünü incelemek suretiyle aralarındaki bağlantıları oluşturmaya yönelik çalışılmaktadır (Işıl, 2008). Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırmalı analizi Tablo 2.8’de sunulmaktadır.

Tablo 2.8: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçümleri

Karakteristik	Geleneksel Performans Ölçütleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar
Frekans	Geri (haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı (saat, gün vb.)
“Gerçeklik” ile bağlantısı	Dolaylı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-değişken
Lokal-global ilgisi	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni gelişim yaklaşımlarına (JiT, TQM, CIM vb.) desteği	Uyum sağlaması zor	Uygulanabilir
Sürekli gelişime etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Kaynak: (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007)

Geleneksel ve geleneksel olmayan performans göstergeleri karşılaştırıldığında; geleneksel performans göstergelerinde sistemin dayanağının muhasebenin finansal verileri olduğu, geleneksel olmayan performans göstergelerinde de kurumun yönetim anlayışı olduğu görülmektedir. Geleneksel performans yönetimi yalnızca orta ve üst düzey yöneticileri; modern ölçütler ise çalışanların tamamını kapsamaktadır (Tablo 2.8.).

2.3.10. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; kurumlar tarafından belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflere varabilmek adına uygulanan yöntemler, faaliyetler ve projelerin ve bunların neticesinde sağlanan çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi biçiminde ifade edilmektedir. Performans değerlendirme, kurumlar tarafından sunulan hizmetlerin tüm boyutlarını değerlendirmek adına hazırlanan performans göstergeleri yardımıyla kaynaklardan etkin, verimli ve ekonomik biçimde yararlanılıp yararlanılmadığının belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Çevik vd., 2008).

Performans değerlendirme sürecinin kapsamında; kurum çalışanlarının görev ve yükümlülüklerini ne ölçüde başarılı biçimde yerine getirdiklerini saptama, geri bildirim sağlama ve gelişim planı hazırlama süreçleri yer almaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme kurum bünyesinde çalışmakta olanları sadece etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik hususlarında bilgilendirmekte kalmayarak, çalışanların kariyerlerine yönelik planlarını ve mesleki gelişimlerini de etkisi altına almaktadır. Başka bir deyişle, işgörenlerin görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve terfi ettirilmesi gibi yönetsel kararların yanında, kişisel ve organizasyonel bazda eğitim ve gelişim gereksinimlerinin tespiti de performans değerlendirmelerinden sağlanan bilgiler sayesinde gerçekleşmektedir (Barutçugil, 2002).

Geniş kapsamlı olarak bakıldığında performans değerlendirmeleri hayat kalitesi ve sosyal göstergelere odaklanmaktadır. Dar açıdan ele alındığında ise; çoğunlukla yönetsel ölçekteki araçlara yoğunlaşmaktadır. Sözü edilen bakış açıları arasında performans değerlendirmelerinde belirgin biçimde bir kavramsal ve kurumsal farklılık bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, kurumlardaki mikro

ölçekteki performans değerlendirmelerinin nihai hedefi ve varış noktaları makro ölçekteki performans değerlendirmeleridir (Voets vd., 2008).

Daha önce belirlenen standartlardan hareketle karşılaştırma ve ölçme yardımıyla sunulan hizmetlerde çalışan performansını belirlemeye yönelik performans değerlendirmede yararlanılan göstergeler, gerçekleştirilen işin özelliğine, değerlendirme esnasında kullanılan yöntem ve değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin kullanılacağı alana göre farklılık arz etmektedir. Performans göstergelerinin kapsamında; işgörenlerin görevlerini hangi kalite ve ölçüde yerine getirdiklerinin değerlendirilmesi; verimlilik, iletişim, iş düzeni, koordinasyon gibi neticelerin ne şekilde meydana geldiğinin gösterilmesi; algılama, karar verme, yaratıcılık, davranışsal esneklik gibi bireysel özellikler yer almaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003).

Kurumda çalışmakta olan kişilerin, kurum hedeflerine bireysel seviyede ne ölçüde vardıklarının tespiti amacıyla uygulanmakta olan bir yöntem olan performans değerlendirme sürecinin nihai amacı, katılımcı bir yaklaşım ile hedefleri ortaya koymak, iyi performans özendirmek, olumlu geri bildirim sağlamak ve etkin bir gelişime dair zemin hazırlamaktır. Buradan hareketle, performans değerlendirme sürecinin etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi için, ilk başta geniş katılımlı bir hazırlık aşaması ve sonrasında da performans hedefleriyle düşük ve yüksek performansın tanımlanması gerekmektedir. Performans düşüklüğünün arkasındaki sebeplerin belirlenmesi ve bu konu üzerinde çözüm yollarının bulunarak performansa dair hedeflerin tekrardan değerlendirilmesi faydalı olacaktır (Luecke, 2010).

Kamu kesiminde performans değerlendirme sürecinde, ilgili girdi ve kaynakların performans anlayış ve ilkeleri baz alınarak kullanılıp kullanılmadığının tespiti söz konusudur. Başka bir deyişle, planlanan ve uygulanan performans göstergelerinden yola çıkarak iş ve görevlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği incelenmelidir (Bilgin, 2007).

Genel itibarıyla performans değerlendirmesi bağlamında sunulan hizmetlerin esas nicelik ve nitelikleri, iş bilgisi ve becerisi, işgörenlerin bireysel nitelikleri, kişisel ilişki ve davranışlar dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte,

yapılan performans değerlendirme yönetici pozisyonları bakımından söz konusu olduğunda organizasyon, planlama, liderlik, güdüleme, sorumluluk üstlenme, bilgi edinme ve değerlendirme, bilgi sunma ve yönetici yetiştirme gibi durumlar da dikkate alınacak unsurlar olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme süreci sonunda edinilen verilerin güvenilir ve geçerli oluşu büyük önem arz etmektedir. Zira bu veriler çalışanlara ve kurumlara dair kararlarda uygulanabilirlikleri geçerli ve güvenilir oldukları ölçüde artacaktır. Başka bir deyişle, geçerliliği ve güvenilirliği bulunmayan verileri temel alan kararlar, kurumsal performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır. Performans değerlendirme sürecinde sözü edilen güvenilirlik unsuru, belirli şartlar dahilinde birbirinden ayrı değerlendirmede bulunan bireylerin aynı kişi veya değerlendiricinin aynı şartlar dahilinde bir kişiyi birden çok defa değerlendirmesiyle edinilen sonuçlar arasında tutarlılık olması anlamında kullanılmaktadır. Geçerlilik de, değerlendirme sonrasında elde edilen sonuçlar ile değerlendirilmeye tabi tutulan çalışanların kurumun amaçlarına sağlamış oldukları katkı konusunda ortaya çıkan farklılıklar arasındaki bağlantıdır. Başka bir deyişle, performans değerlendirme sonrasında meydana gelen kişisel performans farklılıkları, değerlendirilmeye tabi tutulan çalışanların kurumsal amaçlara sağladıkları katkının farklılıklarının yansıttığı ölçüde, gerçekleştirilen değerlendirmenin geçerliliği de yüksek olacaktır (Uyargil, 2008).

2.3.10.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonrasında edinilen verilerle; stratejik planlamalar, terfiler, iş genişletme, maaş artışları, iş zenginleştirmeler, gerçekleştirilecek eğitimler, kalifiye personel seçimi gibi amaçlar gerçekleştirilmektedir (Erdil vd., 2004).

Yönetisel amaçlar; bir kurumun başarısının en önemli nedeni, kurum yöneticilerinin doğru ve yerinde kararlar vermesine bağlıdır. Kurum yöneticilerinin; görev dağılımı, terfi, işten çıkarma, transfer dağılımlarının yanında sosyal yardımlar ile çalışanların herbirinin yükümlülüklerinin tespiti başlıca yönetisel amaçlardan kabul edilmektedir (Çimen, 2009).

Gelişmeye yönelik amaçlar; kurum çalışanlarının daha mutlu, daha verimli olarak çalışmalarını desteklemeye yönelik amaçlardır. İşgörenlerin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek bu doğrultuda gelişimlerini sağlamaktadır. Ayrıca, iş tatminlerini yükseltmeye odaklanarak potansiyellerini arttırmayı amaç edinmektedir.

Eğitici amaçlar; kurumun üretimini gerçekleştirdiği ürün ve hizmetlerin olumlu ya da olumsuz geri bildirimlere göre kendilerini geliştirme ve eğitmeyi amaç edinmektedir.

2.3.10.2. Performans Değerlendirme İlkeleri

Bir sistemin önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirebilmesi adına, söz konusu sistemin mantıklı ilkelerinin bulunması gerekmektedir. Sözü edilen ilkeler yararlanılacak olan sisteme yön veren temel politikalarlardır. Performans değerlendirme ilkeleri de kurumun genel politikalarının yanında, insan kaynakları politikalarıyla da uyum sağlamalıdır (Altan, 2005). Kurumlar arasında değişiklikler ortaya çıkmakla beraber, evrensel özellik taşıyan performans değerlendirme ilkeleri aşağıda belirtilmiştir (Çimen, 2009);

- Performans değerlendirme, kurumsal amaçlara yönelik yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme, işgörenin özel hayatını değil iş yaşamını incelemelidir.
- Yapılan değerlendirme baskı yaratmak için değil tam tersine çalışandan sağlanan faydayı arttırmak için kullanılmalıdır.
- Performans değerlemesi, kurum çalışanının kuruma bağlanmasına ve kurum için tüm gücüyle görevini yerine getirmesine olanak tanımalıdır.
- Yapılan değerlendirmeler kuruma katkıda bulunmalıdır.
- Performans değerlendirmesi yalnızca alt kademede görevli olan çalışanlar üzerinde uygulanmamalı, üst kademeyi ve yöneticileri de içine almalıdır.
- Performans değerlendirmesi, kurum içi ve dışındaki unsurların tümünü göz önünde bulundurmak suretiyle yapılmalıdır.

-Değerlendirme esnasında yararlanılan araçlar düzenli biçimde geliştirilmeye olanak tanıyacak şekilde ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır.

-Yapılan değerlendirme, öz değerlemede bulunmaya olanak sağlamalıdır.

Diğer taraftan, kurum çalışanlarına performans değerlendirme politikaları hakkında gerekli bilgiyi sağlayacak biçimde net bir yaklaşımda bulunmalı, ayrıca kişisel bilgilerin ilgili kişi haricindekilere açıklanmaması hususunda özenli davranılmalıdır.

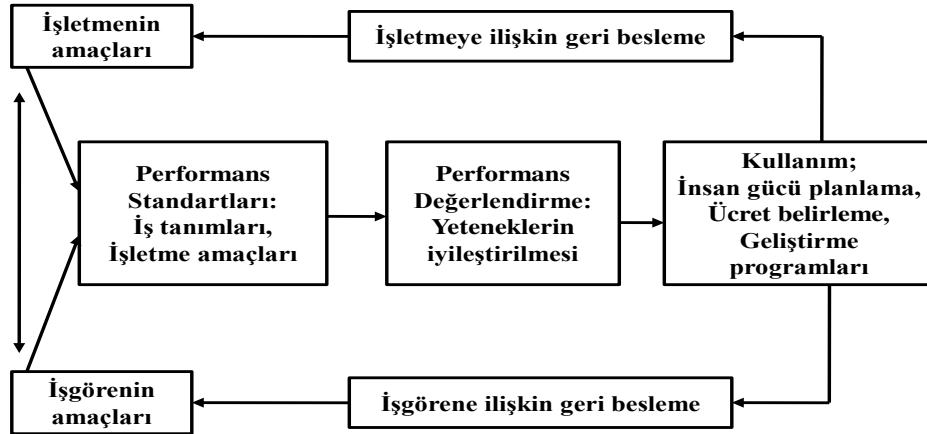
2.3.10.3. Performans Değerlendirme Süreci

Kurumsal amaçların belirlenip ortaya konmasıyla beraber performans değerlendirme süreci başlamış olur. Değerlendirme sisteminin istenilen amaca hizmet edebilmesi adına buna ait amaçların tespit edilmesi gerekmektedir. Burada önemli olan husus da, sözü edilen amaçların ulaşılabilir olmasıdır (Dilek, 2009).

Başka bir önemli husus ise bu değerlendirmeyi kimin gerçekleştireceğinin saptanmasıdır. Değerlendirmeyi gerçekleştirecek olanların, çalışanları değerlendirip onlar hakkında kanaate varacak yeterli bir süre gözlem olanağına sahip olmaları gerekmektedir (Özyörük, 2009). Ayrıca, ortaya çıkan neticelerin ölçülebilir bir nitelik taşıması gerekmektedir. Ölçülebilir olmayan faaliyetlerle performans değerlendirmeyi gerçekleştirmek oldukça zordur.

Performans değerlendirme sürecinde iki aşama yer almaktadır. Bu aşamalardan birincisi, iş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının ortaya konması ve işe yönelik gereksinimlerinin tespit edilmesi faaliyetlerinden meydana gelen hazırlık aşamasıdır. İkinci aşama da, asıl evre olarak kabul edilir. Bu aşamada temel amaçlar ortaya konulur, değerlendirme görevini üstlenecek kişiler seçilir, kurum çalışanlarına değerlendirmeye dair bilgi sunulur, performans değerlendirme ölçü ve yöntemleri saptanır, değerlendirme planı oluşturulur ve plana yönelik yöneticilerin fikirlerine başvurulduktan sonra gerekli görüldüğü takdirde revizyonlar yapılır.

Performans değerlendirme süreci aşağıdaki şekildeki gibi belirtilmiştir:



Şekil 2.4: Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: (Sarsenova, 2010)

2.3.10.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme sisteminin başarılı ve objektif olabilmesi için sahip olması gereken birtakım nitelikleri bulunmaktadır. Söz konusu niteliklerin başında sistemin kurumun iç ve dış çevresiyle ilişkili performansına yönelik bilgi sağlıyor olması gelmektedir. Performans değerlendirme sistemi, kurum yöneticilerinin almış oldukları kararlarda yönlendirici bir rol üstlenecek ve belirlenen eksikliklerde kurumun gelişebilmesine katkıda bulunacak özellikte olmalıdır. Edinilen bilgiler, bu bilgileri değerlendirecek kişilerce kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır. Performans değerlendirmesi kurum yöneticilerine güncel bilgileri, onlara ihtiyaç duydukları bir zamanda sunmalı ve bunun yanında kurumun iç ve dış çevresindeki değişimler karşısında duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca, bir değerlendirme sistemi ne denli etkin olursa olsun kurumun stratejik amaç ve politikaları ile uyum sağlamalıdır (Karaman, 2009).

2.3.10.5. Performans Değerlendirmesinin Faydaları

Performans değerlendirme sisteminin organizasyonlara sağlayabileceği faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uyargil, 2003):

-Performans değerlemesi, yönetici tarafından üyenin gerçek durumunun tarafsız olarak değerlendirilmesini temin etmektedir.

-Oluşturulan hedeflerden hareketle işin gereklilikleri ve neticelerine yönelik yönetici ve ye arasında etkin bir diyalog kurulmasına firsatlar yaratmaktadır.

-Organizasyonun misyon ve vizyonu çerçevesinde konulan hedeflere ulaşılması için yeni fikirlerin ve görüşlerin oluşmasına imkan sağlamaktadır.

-Belirlenen hedeflere göre işlerin ne zaman, nasıl, nerede ve kimler tarafından yapılacağı konusunda planların oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

-Hak edenlere gerekli ücretlerin ödenmesi, standartların ortaya konmasına imkan tanımaktadır.

-Başarıların dllendirilmesinde objektif kararlar alınmasında fayda sağlamaktadır.

-Terfi ve üst görev verilmesi ve nitelikli eleman seçme işleminde destek olmaktadır.

Gerek kurum gerek de kurum çalışanların bakımından önemli bir gereksinim olan performans değerlendirme, kurum bünyesinde çalışmakta olan kişilerin performanslarının açıkça ortaya konulmasına yardımcı olurken, kurum yöneticilerine de ilerdeki aşamalarda çalışanlarını ne şekilde motive edebileceklerine ilişkin fikir sunmaktadır (Beyoğlu, 2016). Bu çerçevede performans değerlendirme gerek kurum gerek kurum çalışanları gerek de kurum yöneticileri bakımından türlü yararlar sağlamaktadır.

Kurum için başlıca faydaları (Kızılboğa, 2006);

Sağlık kurumlarında çalışmakta olan kişilerin motivasyonlarının belirlenmesi, performanslarının arttırılması, verimliliğin yükseltilerek sağlık hizmetlerindeki kalitenin iyileştirilmesi, cretlendirme sisteminin adil biçimde belirlenmesinin sağlanması sağlık kuruluşları bakımından yararları olarak kabul edilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2015). Eğitim gereksinimi ve eğitim için ayrılması gereken bütçe ve zaman daha kolay ve doğru olarak saptanır. İnsan

kaynaklarının planlamasına ilişkin veriler daha güvenilir biçimde sağlanır (Uyargil, 2008).

Eylemlerin amaca odaklanması, yöneticiler ile çalışanların koordineli olarak aynı hedef doğrultusunda birliktelik sağlamanın kuruma yayılması, sorumluluk duygusunun oluşturulması, etkin bir iletişimin kuruma egemen olmasıdır. Ortaya çıkan performans ile kurumun potansiyel performansının kıyaslanmasına imkan vererek performans planlaması ve ölçümüne ilişkin önemli veriler elde edilir. Edinilen performans verileri doğrultusunda alınan kararlar güven hissini yükseltir. Bununla birlikte, ilerideki dönemlere dair yüksek hedefler belirlenmek suretiyle kaynaklardan etkin ve verimli biçimde yararlanılması sonucu rekabet gücünde artış gözlenir (Yaşar Kocabey, 2014).

-Kurumların faaliyetlerine devam edebilmeleri adına kurum içinde verimlilik ve performans anlayışının ortaya konulması ve bunların sürdürülmesini sağlar.

-Kurum bünyesindeki performans yönetim sürecinin kontrol edilmesini destekler.

-Mevcut ve olası problemlerin tespit edilmesi ve bunlara yönelik olarak gerekli önlemlerin alınmasına katkıda bulunur.

-Faaliyet sonuçlarına, kurum içindeki her bir birimin erişebilmesini sağlar.

-Kişisel hedefler ile kurumsal hedeflerin birbirleriyle uyum sağlamasını ve sonuçta kurumsal performansın ölçülmesini destekler.

Çalışanlar için başlıca faydaları (Sarsenova, 2010);

Çalışanın, yöneticinin kendisinden beklentisini bilmesini, zayıf ve güçlü yanlarını öğrenerek performansını yükseltebilmesi adına imkan sahibi olmasını sağlar. Yöneticiler ve kurum tarafından önemsendiğini hisseden çalışanın güven duygusu gelişir (Dost, 2016).

Çalışanların kendilerine güven duyulduğunu hissetmesi, katılımcı bir çalışan kimliği oluşması, çalıştığı bölümün ve kurumun hedeflerinin

tartışılması, iş gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğinin tespiti, zayıf ve güçlü yanlarını öğrenme fırsatı ve her daim kendini geliştirme ihtiyacı hissetmelerini sağlar (Tengilimoğlu vd., 2015). Kurumda üstlenmiş oldukları sorumlulukların daha iyi farkında olurlar. Performansları doğrultusunda kazanmış oldukları pozitif dönüşler sayesinde iş doyumları ve güven duyguları yükselir (Uyargil, 2008). Daha fazla çalışma ve sahip olunan yeteneklerden daha verimli yararlanılması halinde psikolojik ve ekonomik yönden ödüllendirilmede ve işe özen gösterilmesi hususunda etkilidir. Bununla birlikte, genel göstergeler çerçevesinde uygulanan performans değerlendirme, çalışanlar üzerinde yüksek moral ve kuruma sadakat duygusu oluşturacaktır (Barutçugil, 2002).

-Kurum bünyesinde çalışmakta olan kişilerin kendilerine güven duymalarını sağlar ve bu güveni artırır.

-Kurum çalışanları, kendi performanslarının ne şekilde değerlendirildiğine yönelik bilgi sahibi olurlar.

-Çalışanlar, hedefler gerçekleştirildiği takdirde ne şekilde ödüllendirileceklerini öğrenirler.

-Eksik kaldıkları alanları tespit ederek, bu eksiklikleri ortadan kaldırmak adına ihtiyaç duydukları imkanların kendilerine sunulması fırsatını elde ederler.

-Çalışanların takım ruhu anlayışı güçlenerek motivasyon düzeyleri yükselir.

-Çalışanlar hem mesai arkadaşlarını da hem de yöneticilerini yakından tanıma imkanı elde ederler.

-Kendilerinin kurum içindeki yerlerini ve önemlerini anlamalarına yardımcı olur.

Yöneticiler için başlıca faydaları (Sarsenova, 2010);

Sağlık kurumlarındaki performans değerlemenin sağlamış olduğu faydalar aşağıdaki gibidir (Uyargil, 2008:11; Tengilimoğlu vd., 2015).

-Yöneticilerin planlama ve kontrol faaliyetlerinde etkili bir rol oynamasına yardımcı olur.

-Kurumdaki birimlerin ve kurum çalışanlarının performanslarını artırır.

-Kurumdaki çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi sağlamlaştırır.

-Yetki devrini kolaylaştırır.

-Mevcut sorunların ortaya çıkarılmasını sağlar.

-Düzeltilme ve değerlendirme için olanaklar sunar.

-İş tatmininin yükseltilmesi için bilgi akışı sağlanır.

-Çalışanların tutumlarına yönelik geçerli bilgi edinilir.

-Kurum yöneticilerinin kendi personeliyle olan iletişimi ve ilişkisini kuvvetlendirir.

-Çalışanların güçlü ve güçsüz yanlarının belirlenmesini ve bu sayede de eğitim gereksinimlerinin saptanmasını sağlar.

-Çalışanların yakından tanınması yetki devrini daha kolay bir hale getirir ve bu süreçte verilecek hatalı karar oranlarını en aza indirir.

-Mevcut ve olası problemlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, bunlara yönelik yapılacak önleyici faaliyetler için gerekli bilgiyi sağlar.

-Yöneticilik yeteneklerinin açığa çıkarılmasına yardımcı olur.

2.3.11. Performans Denetimi

Performans denetimi, hesap verebilirlik çerçevesinde kurumların eylem, çıktı ve sonuçlarının, performans değerlendirme mekanizmalarının, performans hedeflerinin kaynak kullanımları hususunda verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik ilkeleriyle sistematik ve objektif bir şekilde kontrol edilerek denetlenmesidir. Diğer bir ifadeyle, mevcut kaynakların verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik ilkeleri çerçevesinde yönetilip yönetilmediğini tespit etmek amacıyla kurum

faaliyetlerinin denetlenmesi performans denetimi olarak tanımlanmaktadır (Çevik vd., 2008).

Performans denetimi, performans yönetimi sürecinde bir geri bildirim niteliği taşımaktadır. Performans denetiminin temel işlevi; performans ölçümü, performans değerlendirmesi ve performans hususlarında gereksinim duyulan düzenlemelerin yapılabilmesi adına bir geri bildirimde bulunmasıdır. Bunun yanı sıra performans denetimi, performans yönetimi sürecinde yer alan değişkenlerin tümünün davranışlarını öncesinde belirlenmiş olan hedef ve amaçlara ilişkin planlar kapsamında yönlendirilen bir aşama şeklinde açıklanabilmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003).

Performans denetimi daha önce ortaya konulan performans göstergelerinden yararlanılarak gerçekleştirilen performans ölçümü sonrasında kurumun amaç ve hedeflerine varma düzeyinin belirlenmesi, kurum çalışanlarının başarılarının ortaya konması ve sağlanan performans sonuçlarının değerlendirilmesi sürecini belirtmektedir.

Performans denetimi ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik olmak üzere üç unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu unsurlar aşağıda belirtilmiştir:

1. Ekonomiklik: Dışsal etkilerden hareketle, gerek kaynak kullanımı hususunda tasarrufta bulunulması gerek de üretim sürecinin en uygun üretim ölçeğinde gerçekleştirilmesi “ekonomiklik” olarak ifade edilmektedir.

2. Verimlilik: Kurumdaki kullanılan kaynaklar ile üretimi ve sunumu gerçekleştiren hizmet arasında var olan bağlantı “verimlilik” olarak açıklanmaktadır. Verimlilik olgusu; minimum girdi kullanılarak ya da aynı girdi miktarı ile maksimum hizmet çıktısı sağlanmasına vurgu yapmaktadır.

3. Etkinlik: Kurumun belirlemiş olduğu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi “etkinlik” kapsamında yer almaktadır. Bilhassa kamusal hizmetlerdeki gibi, çıktıların ve elde edilen faydaların herhangi bir parasal değerle ölçümünün mümkün olmadığı durumlarda etkinlik kavramı gündeme gelmektedir. Başka bir deyişle, kurumlardaki ürün ve hizmet üretimine dair

verimliliğin ölçümü konusunda yaşanan güçlüklerden ötürü, etkinlik unsurundan daha fazla yararlanılmaktadır (Köseoğlu, 2007b).

Genel itibarıyla performans denetimi; kurumlardaki mevcut kaynak yönetiminin kalitesini yükseltmek, en uygun yönetsel faaliyetleri tespit etmek ve bunların gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kurum yöneticilerine destek olmak, kurumlardaki hesap verme yükümlülüğünün gelişimini desteklemek, yönetim süreçlerindeki devamlı gelişimi ve reform çalışmalarını özendirmek gibi amaçlar ile ortaya çıkan bir yönetsel yaklaşım çeşitidir.

Denetlemeye tabi tutulan kurumlar tarafından ele alındığında performans denetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akyel ve Köse, 2010):

- Maliyetlerin en aza indirilmesi veya tasarrufta bulunulması.

- Yüksek kalitede hizmet sunumunun sağlanması.

- Yönetsel ve organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi.

- Kurumsal amaçlara ulaşımın maliyet-etkin yöntemler yardımıyla sağlanması için ihtiyaç duyulan iyileştirmeler hususunda rehber görevi görerek performanslarını yükseltmeye çabalanması.

Kamu kesiminde performans denetimine yönelik faaliyetlerin rasyonel ve teknik bakımdan iş prosedürleriyle verimlilik süreçlerine yoğunlaşan hiyerarşik anlayışı bırakarak; daha katılımcı, program sonuçlarını dikkate alan, performans üzerinde etkili olan etkenleri daha geniş bir perspektiften değerlendiren çok düzey içeren yapılara doğru gelişim gerçekleştirdiği görülmektedir. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde, kamu kurumlarında çalışmakta olan kişilerin gerçekleştirmiş oldukları işler ile kurumsal amaç ve neticeler arasında yer alan bağlantıyı daha iyi görebilmek adına performans denetimi sonrasında edinilen performans verisinden etkin olarak yararlanabilmenin önemi daha da artmaktadır (Köseoğlu, 2007b).

2.3.12. Performans Geliştirme

Bireysel ve kurumsal performansların mevcut durumlarının daha da iyileştirilmesi “performans geliştirme” olarak ifade edilmektedir. Performans geliştirme kapsamında; mevcut performansın devamlı bir şekilde gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli eylemleri aktif hale getirmek ve bu eylemleri sürdürülebilir kılmak, performansı mevcut durumundan daha iyi bir konuma taşımak yer almaktadır. Hizmet üretimi ve sunumunda verimlilik ve etkinlikteki artış, performansın da artması anlamını taşımaktadır (Çevik vd., 2008).

Performans geliştirme aşaması, kurumlardaki performans yönetimi aşamalarının sonuncusu olarak ortaya çıkmaktadır. Performans geliştirme aşamasında, kurumlardaki performansın geliştirilmesi adına ilk başta performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaç vardır. Söz konusu ihtiyaç, ham çıktıların veri durumuna dönüştürülmesini de kapsamaktadır. Performansı yüksek düzeyde olan kurumlar, bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmek amacıyla etkin bir iletişim sağlamaktadırlar. Çünkü performans gelişimi için, geri bildirimi de içine alan çok yönlü bir kurumsal iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Bilgin, 2007).

Kamusal hizmetlerin geliştirilmesi ve buna bağlı olarak da performansı geliştirmenin esas şartı, performans hedeflerinin oluşturulmasıdır. Bu performans hedefleri ne derece genelleştirilirse o ölçüde kamusal hizmetler iyileştirilmekte ve performans gelişimine pozitif yönde katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle, belirlenen hedefin adeti ve detayı ne kadar fazla olursa, performans gelişimi üzerinde negatif bir etki yaratılacağı belirtilmektedir. Geçmiş döneme ait performans geliştirme sonuçları ile performans geliştirme birbirini izleyen sürecin aşamalarını meydana getirmektedir. Bunun yanında performans yönetimi sürecinin başlangıç noktası, hedeflerin ortaya konması olarak kabul edilmektedir (Boyne and Chen, 2006).

Performans yönetimi sürecinin önemli bir aşaması olarak görülen performans geliştirme aşaması, kurum çalışanlarının yapmış oldukları işlere yönelik bilgi, beceri ve tecrübelerini arttırmayı amaç edinmektedir. Bu aşama, çalışanlara ve yöneticilere performans geliştirmek ve kurumsal verimlilik ve etkinliğe destek olabilmek adına ortaklaşa hareket edecekleri bir imkan

sunmaktadır. Performans geliştirme süreci; kurumun belirlemiş olduğu misyonunun gerçekleşmesine, insan kaynaklarının sahip olduğu niteliğin artmasına, sürdürülebilir bir öğrenme ve profesyonel gelişim adına uygun ortam yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, kurum çalışanlarının kurumsal bazda ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamaları, kariyer gelişimleri ve motivasyonlarını artırma bakımından performans geliştirme büyük önem taşımaktadır (Barutçugil, 2002).

Performans yönetimi süreci çerçevesinde kurumsal performanstan bireysel performansın planlanması, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesine dek ortaya çıkan her bir aşamada sonuçlara gereksinim bulunmaktadır. Performans geliştirilmesi aşamasında, performans ölçümleri de önemli belirleyiciler arasında kabul edilmektedir. Bu yönden ele alındığında performans geliştirme; genel olarak performans yönetimi sürecinin, özel olarak da performans ölçümlerinin motivasyon arttırıcı unsuru olarak ifade edilebilmektedir. Başka bir deyişle, performans ölçümü sonrasında edinilen bilgilerden yola çıkarak performans değerlendirme esnasında hedefler ile sonuçların karşılaştırması yapıp iyi ya da kötü performans sebepleri belirlenmektedir. Bu noktada kötü performansa neden olan unsurlar araştırılarak mevcut performans düzeyinin iyileştirilmesi; iyi performans seviyesinin de muhafaza edilebilmesine yönelik olarak gerekli çalışmaların yapılması ve gelişmeyi sağlayan düzenlemelerin uygulamaya konması performans geliştirmeyi açıklamaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003).

2.3.13. Performans Yönetimin Genel Amaçları

Kurumların daha etkin biçimde çalışmalarının sağlanması için, performans yönetiminin bazı amaçları vardır. Sözü edilen amaçlar; yönetsel amaçlar, ilerleme ve gelişmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olacak şekilde üç grupta ele alınmaktadır (Çolak, 2010).

2.3.13.1. Yönetsel Amaçlar

Kurum bünyesinde çalışmakta olan kişilerin sergilemiş oldukları performans baz alınmak suretiyle görevlendirilerek, gerçekleştirecekleri işlerin

ve karşılığında alacakları ücretin belirlenmesi yönetsel amaçlar kapsamındadır. Bir kurum bünyelerinde yer alan yönetim kadroları, karar alacakları esnada kurum çalışanlarının mevcut durumlarını göz önünde bulundurmaktadırlar.

2.3.13.2. İlerleme ve Geliştirmeye Yönelik Amaçlar

Bir kurumda çalışmakta olan kişilerin hangilerinin hangi pozisyonda görevlendiriliğinde maksimum performansı sergileyeceklerini ve buradan hareketle hangi çalışanların hangi işleri yapacaklarının saptanması ilerleme ve geliştirmeye yönelik amaçlar kapsamında değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanların eksik yanlarının ve işlerine yönelik yapmış oldukları hataların saptanması ve kariyer planlarının yapılması bu kapsamda değerlendirilmektedir.

2.3.13.3. Araştırmaya Yönelik Amaçlar

Çalışanların memnuniyetlerinin yükseltilmesi, daha fazla motivasyonlarının sağlanması ve performanslarının artırılmasına ilişkin uygulamalar ve bunlar üzerinde etkili olan unsurların değerlendirilmesi ve söz konusu durumlara yönelik çözüm yolları aranması, araştırmaya yönelik amaçlar çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Üç ana başlık altında incelenen performans yönetiminin genel amaçları biraz daha detaylandırılacak olursa, aşağıda belirtilen amaçlar da bu konu bağlamında sayılabilir (Barutçugil, 2002):

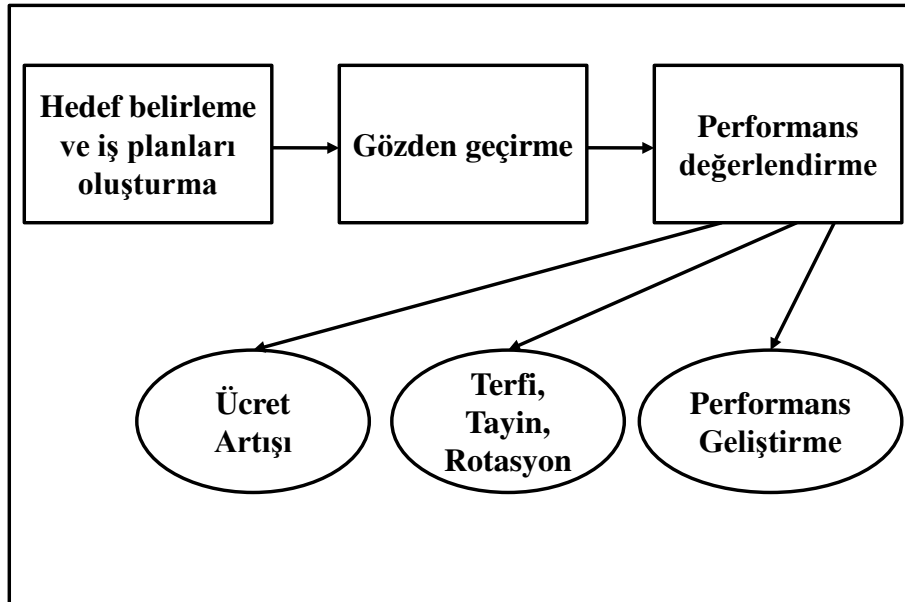
- Kişisel amaçların olması,
- Ulaşılabilecek hedefe yönelik performans ölçütlerinin saptanması,
- Ortaya konulan ölçütlerden hareketle amaçların tespit edilmesi,
- Kriterler ile amaçların sonuçlarının karşılaştırılması,
- Etkin bir anlayış ortamının oluşturulması,
- Ortak iş koşulları hazırlanması,
- Başarı gösteren çalışanların ödüllendirilmesi,

- Kurumun güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konulması,
- Motivasyon ve destek uygulamalarının gerçekleştirilmesi,
- Kariyer planlama ve gelişime yönelik olarak yeterli bilginin elde edilerek yönetime sunulması.

Buraya kadar hem özel hem genel açıdan ifadesi yapılan performans yönetiminin amaçları; kurumun etkinliklerini, çalışanların kendi beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri adına ortaklaşa çaba gösterilen ortak bir kültür olarak özetlenebilir.

2.3.14. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans yönetim sistemi; esasen bireysel performans olacak şekilde grup performansı ve kurum performansını yönetebilmek amacıyla bahsi geçen kurumun sahip olduğu misyon ve vizyonundan hareketle hedef ve sonuçların incelenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini içine alan dinamik bir süreç şeklinde açıklanmaktadır (Şekil 2.5) (Salkaya Somel, 2014).



Şekil 2.5: Performans Yönetim Döngüsü

Kaynak: (Salkaya Somel, 2014)

Performans yönetim sisteminin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Özyörük, 2009; Sarsenova, 2010):

- Amaçlar doğrultusunda kurumda ortak bir organizasyon belirlenir,
- Amaçlara yönelik sarf edilen ortaklaşa bir çabanın yerleşmesi sağlanır.
- Yönetim, sarf edilen çabaların arttırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirir.
- Yönetim tarafından çalışanların her birinin performansı baz alınarak değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme yapılır.
- Sürekli gelişim gösteren organizasyon felsefesini bünyesinde barındırır.
- Değerlendirmeler yılda bir kez değil, bütün sene boyunca periyodik olarak objektif bir şekilde gerçekleştirilir.
- Kurumsallaşmanın yerleşmesi sağlanır.
- Kurum hedefleri ile bireysel hedeflerin bütünleşmesine katkıda bulunur.
- Yeterlilik kavramının iyileştirilerek yeterlilik analiz yöntemlerinin gelişimini sağlar.
- Performans yönetiminin yöneticiler ile beraber çalışanların da sorumluluğunda olduğuna vurgu yapar.
- Hedeflerin belirlenmesi sonrasında, işleyişten sonuca dek gelişimin planlanarak sürekliliğini sağlar.

2.3.15. Performans Yönetim Sisteminin Getireceği Faydalar

Performans yönetim sisteminin (PYS) kurum ve yöneticilere sağladığı faydaların yanında kurum çalışanlarına da faydası bulunmaktadır. Performans yönetim sisteminden faydalanan organizasyonlar, piyasa şartlarını daha iyi bilmelerinden ve daha fazla kazanç sağlayacakları ortamları daha iyi değerlendirebilmelerinden dolayı, kısa bir sürede büyük kazanımlar elde edebilmektedirler. Bunun yanında ilerideki dönemlere yönelik olarak hedeflerini

yüksek tutmak suretiyle, devamlı değişim gösteren ticari ortamlara çabuk adapte olabilme fırsatını yakalayabilmektedirler.

Performans yönetim sisteminin sağlamış olduğu faydalar; kurum-organizasyon açısından, çalışanlar açısından ve yöneticiler açısından olacak şekilde üç başlık altında ele alınmaktadır.

2.3.15.1. Kurum-Organizasyon Açısından PYS'nin Faydaları

- Amaçların entegrasyonunu sağlar.
- Çalışan her bir kişinin ne kadar hizmet sunacağını ortaya çıkarır.
- Kariyer planlamasına imkan tanır.
- Kişisel ve grup motivasyonlarını artırır.
- Kurumun gelişimine katkıda bulunur.
- Uzmanlık alanlarını belirler.
- Toplam kalite faaliyetlerinin önemini artırır.
- Çalışanlara, kendi yetenekleri ölçüsünde iş yükü verilmesini sağlar.
- Küresel hedefleri geliştirir.
- Terfi konusunda yardımcı olur.
- Kurum değerinin muhafaza edilmesini sağlar.
- Sorumlulukları artırır.

-Belirlenmiş olan gereksinimlerin giderilmesi adına seminer, panel ve kurslar düzenleyerek performansın yükseltilmesine yardımcı olur (Öztürk, 2008).

2.3.15.2. Çalışan Açısından PYS'nin Faydaları:

-PYS yardımıyla kurum çalışanları, kurumun ve yöneticilerin beklentilerini önceden bilir ve kendini geliştirme fırsatlarını öğrenir.

-Çalışanlar üstlenmiş oldukları görevdeki iş tanımını bilirler.

-Çalışanlar danışmanlık hizmetinden yararlanarak performanslarını yükseltmek için çabalarlar.

-Çalışan kişi, hedeflerini belirleyerek sonuçları görmesini öğrenir.

-Çalışanların özgüvenleri yükselir.

-Çalışanların yönetime aktif olarak katılımlarını sağlayarak düşüncelerini ortaya koymalarına destek olur.

-Terfi ve takdir kazanılmasına yönelik daha çok çaba gösterilmesini sağlar (Uyargil, 2008).

2.3.15.3. Yöneticiler Açısından PYS'nin Faydaları

-PYS sayesinde yöneticiler, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi adına alt yapı çalışmalarını yapar.

-Yöneticiler çalışanlarıyla güçlü bir diyalog halinde olur.

-Performans değerlendirmeyi öğrenirler.

-Kendi gelişimlerini takip etme imkanı elde ederler.

-Motivasyonun yükseltilmesi amacıyla yeni liderlik yollarını araştırırlar.

-Çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak tanırırlar.

-Çalışanların birlikte vakit geçirebilmeleri amacıyla organizasyon düzenlerler.

-Çalışanlarından beklentilerini açık bir biçimde belirterek gelişimlerine katkıda bulunurlar (Öztürk, 2008).

2.3.16. Sağlık Hizmetlerinde Performans Ölçütleri

Sağlık sektöründe çalışmakta olan kişilerin verimli ve kaliteli bir hizmet sunumunda bulunabilmeleri amacıyla motivasyonlarının arttırılmasına yönelik olarak ölçülebilir hizmet tanımlamalarının yapılması gerekmektedir. Sözü edilen tanımlamalar herhangi bir karmaşaya yol açmayacak biçimde anlaşılır olmalıdır. Amaca ulaşabilmek adına birbirinden ayrı performans ölçütleri ortaya atılmıştır (Aydın ve Demir, 2006). Bahsi geçen performans ölçütlerinin arasında; var olan durumdan daha iyi bir sağlık derecesine sahip olmak, net ve açık bir biçimde tanımlaması yapılmış kaliteli sağlık hizmet sunum süreci, bu sağlık hizmetini sunabilmek adına kullanılan alt yapı, insan ve malzeme kaynakları yer almaktadır. Sağlık alanında performans bazlı bir yönetimin amaç edinilebilmesi için ilk başta sözü edilen ölçütlerin ortaya konulması ve bunların devamlı olarak takibinin yapılabilmesi için kolaylıkla kaydedilebilir ve şeffaf bir biçimde denetlenebilir olması gerekmektedir (Ateş vd., 2007). Değerleme yalnızca denetim odaklı değil, bununla birlikte gelişime yönelik bir süreç şeklinde algılanmalıdır (Tengilimoğlu, 2015).

Ateş-Kırılmaz ve Aydın, hasta memnuniyetinin kesinlikle göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret etmişlerdir. Hastaların daha üst düzeyde bir sağlık hizmetinden faydalanabilmeleri adına klinik sonuçlar ile hasta memnuniyetinin birlikte hizmeti sunulduğu esnada izlenilen sürecin denetlenmesi ve değerlendirilmesi hedef alınmaktadır. Sağlık hizmetlerinin sunulması esnasında görev üstlenen bilişim alt yapısı ile malzeme ve insan kaynakları benzeri girdilerin kalitesinin ölçümüne dayalı bir performans ölçüm sistemidir (Ateş vd., 2007).

Organizasyonlar performanslarını ölçerek hedeflerine ulaşma durumu konusunda bilgi sahibi olmak suretiyle karar alırlar. Performans ölçümü, performansın önceden belirlenen belli kriter ve standartlar doğrultusunda ortaya konmasıdır (Ateş, 2007).

Sağlık hizmetlerinde performans ölçütlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aydın ve Demir, 2007):

-İnsanın mutluluğunun sağlanması ve hasta memnuniyetini sağlamak: Rekabetçi sağlık sistemi içinde en önemli konulardan biri hasta ve yakınlarının memnuniyetinin sağlanmasıdır.

-Sağlık düzeyinin en iyi seviyeye çıkarılmasını sağlamak: Sağlık çıktılarının istenilen düzeyde olması hizmetin en uygun şekilde gerçekleştiğini ifade eder.

-Hizmet sunum sürecinin ödüllendirilmesi ve devam ettirilmesi: Tedavi sürecinde emek veren üyelerin takdir edilmesi ve mükafatlandırılması bu süreç içinde yerine getirilmelidir.

-Altyapının ve girdilerin kaliteli olması için gerekli analizlerin yapılması: Tedavi hizmeti sunumu esnasında rantabl ve kaliteli bir sağlık hizmeti verebilmek için birimdeki altyapının da buna elverişli durumda olması gerekmektedir.

Sağlık organizasyonlarında performans, finansal performans ve kalite performansı olarak ayrılmaktadır. İçsel performans kriteri organizasyon içinde geliştirilmekte ve dışsal performans kriteri organizasyondan ayrı bağımsız kuruluşlarca tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Bu nedenle performans ölçütleri aşağıdaki Tablo 2.9’da verilmiştir (Kızıllan, Öztürk, ve Yıldırım , 2012):

Tablo 2.9: Performans Ölçütlerinin Sınıflaması

	Maliyet/Finansal Performans	Kalite Performansı
İçsel Kriterler	Üretim verimliliği Kullanım	Süreç kalitesi Hizmet kalitesi
Dışsal Kriterler	Finansal statü Pazar payı	Müşterilerce algılanan kalite Müşteri tatmini

Her kurumun gereksinimine ve yapmış olduğu işe en uygun performans ölçütünü tespit ederek o ölçütü baz alarak performans ölçümü gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sözü edilen amaçlardan yola çıkarak finansal oranlar, mükemmellik modeli, kurumsal performans karnesi gibi ölçütlerden yararlanılabilmektedir.

Finansal Oranlar

Finansal oranda en önemli husus; başarının, gerçekleştirilen finansal harcamalar ile karşılaştırılarak kazanılıp kazanılmadığına karar verilmesini kapsıyor olmasıdır. Girdi ve çıktılar finansal veriler üzerinde değerlendirilmek suretiyle kar sağlanabilir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007).

Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen “EFQM Mükemmellik Modeli”; liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve strateji, süreçler, kaynaklar, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, toplumsal etki ve performans sonuçları olacak şekilde dokuz ana kriterden meydana gelmektedir. Mükemmellik Modeli, kurumda iş stratejileri oluşturulup geliştirilmesini sağlayan bir modeldir. Bahsi geçen dokuz kriter bir arada toplanarak iş hedefleri doğrultusunda elde edilen neticeler karşılaştırılıp, karşılıklı anlayış ile görev dağılımı gerçekleştirilerek kurumun hedefleri tespit edilmeye çalışılır. Mükemmellik modeli iki ana kritere sahiptir. Bu kriterler;

-Girdi kriterleri; strateji, çalışanlar, politika, liderlik, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçlerdir.

-Sonuç kriterleri; çalışanlar ile ilgili sonuçlar, müşteriler ile ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçlarıdır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:557).

Kurumsal Performans Karnesi

Kurumsal Performans Karnesi Modeli, stratejiyi eyleme dönüştürmek amacıyla geliştirilmiş olan bir model olarak kabul edilmektedir. Kurumsal karnenin amacı; kurumun işleyişine destek olmak üzere stratejilerin tespit edilmesi ve uygulanmasını sağlamaktır (Papalexandris vd., 2005). Yüreğir ve Nakıboğlu (2007)’nin Kaplan ve Norton’dan belirttiğine göre kurumsal karnesi modelinde yer alan en önemli özellikler; müşteri memnuniyeti, kurumun fiziksel değerleri, kurum içi eylemler ve öğrenme gelişme gibi çok yönlü olarak fonksiyonlardır.

Performans ölçme yönetim sisteminin etkili olabilmesi adına aşağıdaki maddelere yoğunlaşmaktadır (Işıl, 2008);

-Strateji ile etkileşim: Kurumların performansı, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.

-Ölçümler arası hiyerarşi ve nedensellik: Sonuç ile sebep arasında yer alan bağlantıların tespit edilerek nedensellik ilişkilerinin kurulmasını ifade eder.

-Bütünleşiklik, genişlik ve derinlik: Kurumda hangi düzeye kadar performans ölçüm ve yönetiminden yararlanıldığını belirten kavram “derinlik” olarak adlandırılır. Genişlik ifadesi, performans ölçümünün yatay olarak genişliğini belirtmektedir. Son olarak “bütünleşiklik” kavramı ise, bir kurumun performansı üzerinde etkili olan ve bir araya getiren unsurların tümünü ifade etmektedir.

-Paydaş odaklılık: Bir kurum üzerinde etkisi olan çalışan, yönetici ve müşteri gibi paydaların tümünün aynı amaç doğrultusunda bir arada toplanmaları anlamını taşımaktadır.

-Çok boyutluluk ve denge: Çok boyutluluk, performansın kurumsal bazda tüm boyutlarıyla göz önünde bulundurulması şeklinde tanımlanmaktadır. Boyutlar arasında önem ve öncelik bakımından denge kurulması da “denge” kavramını ifade etmektedir.

2.3.17. Lider-Üye Etkileşimi ve Performans

Lider-Üye Etkileşimi, lider ile çalışma grubunun üyeleri arasındaki ikili ilişkinin kalitesini tanımlamak için temel sağlamaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, diğer yaklaşımlara rağmen liderler ve üyeler arasındaki etkileşimlere odaklanmaktadır. Odak ilişki sürecinin noktası, lider ve üyeleri arasındaki ilişkidir. Her ilişkinin gücü, üyeye grubun bir parçası olduğunu hissettirmekte ve bu da olumsuz algılardan ve eşitsizliklerden korunmayı sağlamaktadır. Liderlik oluşturma, ortaklıklar kurmayı teşvik etmekte ve hedeflere kolayca ulaşılmasına ve sürecin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Saeed, Waseem, Sikander, and Rizwan, 2014).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı üzerine yaklaşık kırk yıllık araştırmaların, işi bırakma düşüncesi, iş performansı ve iş doyumu gibi çok çeşitli sonuç değişkenleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Bakar vd., 2014).

Lider-Üye Etkileşim yaklaşımı, liderlerin genellikle üyeleri arasında farklılaştığını ve bu üyelerle farklı değişim ilişkileri geliştirdiğini öne sürmektedir. Yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi, karşılıklı beğeni, güven ve saygı ile karakterize edilen karşılıklı yükümlülük ve karşılıklılık üzerine kurulmaktadır. Öte yandan, düşük kaliteli Lider-Üye Etkileşimi, performans için ödemeye odaklanan, ekonomik değişim gibi istihdam ilişkisinin işlemsel kısmına dayanmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi kalitesi, organizasyonel sadakat, iş doyumu ve iş performansı gibi çeşitli çalışan sonuçlarıyla ilişkilendirilmektedir. Lider-Üye Etkileşimi araştırmacıları, Lider-Üye Etkileşimi kalitesi ile üye sonuçları arasında bağlantılar kurmuş olsa da, Lider-Üye Etkileşimi kalitesinin üyelerin iş performansını etkilediği süreç veya mekanizmalar hakkında çok az şey bilinmektedir. Yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi'nin iş performansı üzerindeki olumlu etkisi, çoğunlukla psikolojik güçlendirme gibi motivasyon süreciyle ilgili psikolojik yönler atfedilmiştir. Psikolojik güçlendirme, bireylerin kontrol duygusu hissetmelerini sağlayan psikolojik durumunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi geliştirmek ve yüksek psikolojik güçlendirme deneyimlemek, işte etkili davranışları teşvik ederek daha iyi iş performansına yol açabilmektedir. Muhtemelen, Lider-Üye Etkileşimi kalitesinde çok çalışanlar; işleri, çalışma birimleri veya organizasyonları bağlamında, yapıcı değişiklikler getirmelerine izin veren ve daha sonra iş performansını iyileştiren belirli davranışları kullanmaktadırlar (Kim vd., 2015).

Lider-Üye Etkileşimi ilişkisinin kalitesi, liderlerin üyelerin belirli iş taleplerini özerklik, bilgi ve karar verme sürecine katılma fırsatı gibi ek kaynaklarla karşılama derecesini belirlemektedir. Bu ek kaynakların, Lider-Üye Etkileşimi ilişkisinin kalitesinin üyelerin iş performansına neden katkıda bulunduğunu açıkladığı iddia edilmektedir. Başka bir deyişle, yüksek Lider-Üye Etkileşimi ilişkileri, liderin yaptığı yatırımlar karşılığında üyelerin

performansına ilişkin yüksek beklentilerle karakterize edilmektedir. Araştırmalar, yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi ilişkilerindeki üyelerin daha iyi performans gösterdiğini doğrulamaktadır. Meta-analizlerinde Lider-Üye Etkileşimi'nin hem öznel hem de nesnel performansla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Lider-Üye Etkileşimi'nin, üyelerin iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu savunulmaktadır, çünkü yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi ilişkileri, üyelerin işe katılımını artırmaktadır. İşe bağlılık, enerjik, kendini adanma ve kendini kaptırma ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu bir zihin durumudur. Bu nedenle, bağlı üyeler yüksek düzeyde enerjiye sahip olmakta, işlerinden hevesli, ilham almakta, gurur duymakta ve çalışırken zamanın uçup gittiğini hissetmektedirler. Mevcut ekonomik durumda, bağlı bir işgücüne sahip olmak rekabet avantajı sağlayabilmektedir; çünkü işe bağlılık, iş performansı, bağlılık ve sağlık gibi önemli sonuçlarla pozitif olarak ilişkili aktif bir durumdur (Breevaart vd., 2015).

Önceki araştırmalar, Lider-Üye Etkileşimi ile bireylerin işyeri başarısı için önemli olan üye çalışma sonuçları (Örneğin iş tatmini, duygusal bağlılık ve iş performansı) arasındaki pozitif ilişkileri kavramsal olarak belirtmiş ve ampirik olarak göstermiştir. İş doyumu, 'bireyin yapmış olduğu işi ya da işe dair tecrübelerini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu veya zevkli bir duygusal durum' olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların bir organizasyonla özdeşleşme, dahil olma ve içinde kalmak istemeleri için organizasyona duygusal olarak bağlanma derecesini ifade etmektedir. Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı'na göre, bir üyeye sağlanan genişletilmiş kaynaklar ve güçlü destek nedeniyle yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi ilişkisi, işe ve organizasyona karşı daha olumlu tutumların yanı sıra üye için daha yüksek iş performansı ile sonuçlanmaktadır (Zhang vd., 2012).

Lider-Üye Etkileşimi'nin temel fikri, liderlerin sosyal ortamın kalitesine bağlı olarak üyelerine farklı davranışlarıdır. Organizasyonun sınırlı kaynakları ve denetçilerin sınırlı zaman ve yetenekleri nedeniyle, liderlerin tüm üyeleriyle yakın bir ilişki kurma olasılığı düşüktür; liderler bu kaynakları seçici olarak tahsis edecek ve liderler arasındaki değişim ilişkilerinin kalitesini oluşturacaktır. Böylece üyeler, yakın ilişkiler (grup içi) ve zayıf ilişkiler (grup

dışı) geliştirmişlerdir. Düşük kaliteli Lider-Üye Etkileşimi ilişkileri, tek yönlü bir yukarıdan aşağıya etki, ekonomik değişim davranışları ve resmi rol tanımlı ilişkiler gerektiren ilişkiler olarak kabul edilmektedir. Yüksek kaliteli Lider-Üye Etkileşimi ilişkilerinin özellikleri, birbirine güvenme ve saygı duyma zorunluluğudur. Liderler, üyelerine daha fazla güvenir, çalışanlarla daha sık etkileşime girer ve bu tür ilişkilerde daha fazla sorumluluk üstlenmeleri için onları teşvik eder. Üyeler ek görevler üstlenirler ve sözleşmeden doğan beklentilerinin ötesinde performans gösterirler ve liderler üyelerine empatik ve üyelerinin ihtiyaçlarını destekleyici olarak nitelendirilen sosyal destek sağlarlar (Chen and Fang, 2019).

Lider-Üye Etkileşimi Yaklaşımı, liderlik literatüründeki en popüler akımlardan biri olmaya devam etmektedir. Çeşitli çalışmalar ve meta analizleri, iş performansı, bağlılık ve iş tatmini gibi çeşitli olumlu üye sonuçları için Lider-Üye Etkileşimi'nin önemini vurgulamıştır. Ancak, bildiğimiz kadarıyla, Lider-Üye Etkileşimi ve işe bağlılık konusunda yalnızca sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Spesifik olarak, bağlılığı yüksek liderlerin üyeleriyle daha iyi ilişkilere sahip olduğu ve bunun da üyelerin işe bağlılıklarına fayda sağladığı savunulmaktadır (Gutermann vd., 2017).

2.4. Liderlikte Güç Kavramı Ve Kapsamı

Güç, “Olayların gidişatını değiştirme, direnci kırma, insanlara yapmayacakları şeyleri yaptırma gibi davranışları etkileme potansiyeli” olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer, 1992). Organizasyonel algıda güç kavramının birden fazla yolu ile karşılaşılmaktadır. Örnek olarak, sosyal dünyada bir boyut veya boyutlarda insan ilişkilerine verilen önem şeklinde ifade edilmektedir. Farklı bir yaklaşımla güç, bireysel bir özellik veya hiyerarşi içindeki bir pozisyonun sonucu olarak görülebilmektir (Horton, 2003).

Bir toplumda tüm güç yapıları formal ve informal olarak ikiye ayrılmaktadır. Formal yapı, üyeler arasındaki otorite ilişkileri olarak ifade edilirken güç, insanlar arasındaki ilişkilerde davranışsal açıdan var olan bir etki modeli olarak tanımlanmaktadır. Bir başkasının davranışını başarılı bir şekilde etkilediği zaman o kişi, güç sahibi olarak görülmektedir (Olmstead, 2000).

Resmi kaynaklardan sağlanan formal güç yanında, resmi kaynak dışında sahip olduğumuz informal güç kaynaklarından hangisinin kullanılacağı etkilemeyi artırmada önemli olacaktır. Bu, informal gücün yöneten tarafıyla ilgilidir ve yönetilen tarafın sahip olduğu informal güç kaynakları da bulunmaktadır. Organizasyondaki lider-üye ilişkilerinin karmaşık ve çift yönlü iletişim sürecine sahip olması, kendi grubunun çıkarlarını koruma amacıyla üyelerin liderlerini etkilemeye çalışmasına neden olmaktadır. Farklı amaçlarla üyelerin oluşturduğu informal güç kaynakları, yönetenin gücünü kısmen ya da tamamen azaltabilmektedir. Bu türden bir etki ise yönetimde güç konusu bağlamında gözden kaçırılmaması gereken informal güç unsurlarını önemli kılmaktadır. Bu nedenle öncelikle güç kavramı tüm boyutlarıyla çift taraflı (lider-üye) analiz edilmeli ve daha sonra informal güç unsurları incelenmelidir (Aslan, 2019).

2.4.1. Güç Kavramına Farklı Yaklaşımlar

Organizasyonlarda gücün tanımlanmasının ve otoriteyle ilişkilerinin çeşitli yolları vardır. Hardy (2004)' e göre gücü üç perspektiften incelemek mümkündür (Aslan, 2019):

-İşlevsel Perspektif Yaklaşımı: Resmi otoritenin, resmi olmayan otoriteden farkını belirten bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda resmi otoritenin, akılcı ve işlevsel bir yapıya sahip olduğu, karşıt olarak resmi olmayan otoritenin ise politik ve işlevsel olmayan yapıya sahip olduğu savunulmaktadır.

-Eleştirel Yaklaşım: Organizasyonlar akılcı, tarafsız ve objektif değildir, tam aksine yönetsel araçlar, diğerlerinin çıkarları pahasına da olsa bir grubun çıkarını korumak için tasarlanmıştır; böylelikle güç, otorite maskesi altında gizlenmiş ve organizasyonel yaşantının dokusu içine gömülmüştür.

-Gücün Analitik Yaklaşımı: İletişimin, bireysel faaliyet ve düşüncelerimizi kısıtlayan tek bir organizasyonel kimlik ve organizasyonel gerçekliği yaratmada nasıl uygulandığını araştırmaktadır. Diğer görüşler, analitik gayeli faaliyetlerin, bazı aktörlerin kendi kendilerinin veya diğerlerinin

otorite sahibi olmalarını sağlarken Foucault Gelenekselcileri, güç ve otorite uygulamalarıyla uğraşmanın faydasızlığına dikkat çekmektedir.

2.4.2. Güç Kavramı

Kavramsal açıdan gücün, gerçekleştirilen işleri ya da edinilen neticeleri etkileme kabiliyeti şeklinde tanımlanabileceği belirtilmektedir. Gücün, başkalarının davranışlarını etkilemenin olası yeteneği olarak ifade edildiği; aynı zamanda elindeki olanaklarıyla bir liderin, üyelerin davranışlarındaki değişimi etkilemesini temsil ettiği vurgulanmaktadır. Liderliğin gücün gerçekten kullanıldığı bir alan olarak karşımıza çıktığı belirtilmektedir. Gücün, bir bireyi ya da grubu, değer yargılarından ve benzeri şeylerden mahrum bırakarak kişilerin her birini ya da grubun davranışını kontrol altında tutmak ve yönetme kapasitesine sahip olmak biçiminde de ifade edilebileceği belirtilmektedir. Bireylerin ve grupların eylemlerini ve isteklerini kontrol edebilme yetisi anlamına da gelebilmektedir. Genel anlamda güç, bir tarafın karşı taraf ya da şartlar üzerinde sağlamış olduğu etki, kontrol ya da otorite olarak tanımlanabilmektedir (Aktaran: Ayan, 2013).

Weber gücü: ‘Bir sosyal ilişki içerisinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, bir direnişle karşılaşsa dahi istediğini yapabilme pozisyonunda olma olasılığı’ ve ‘Kişinin isteklerini diğer insanların davranışları üzerinde dayatabilme olanağı’ olarak ifade etmiştir (Weber, 2005; Mouzelis, 2001).

Yukl (2002)’ye göre gücün üç temel niteliği aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

-Bir bireyin gücü, başka bir bireyin gücüyle kıyaslayarak değerlendirilmektedir.

-Güç, etkileyen ve etkilenen olmak üzere taraflar arasında dengelenen bir yapıya sahiptir.

-Her yerde ve her zamanda geçerli olan tek bir güç türü yoktur; güç, sadece kabul olunan bölgede etkilidir. Antonsen, (2009)'a göre güç, kesin olarak tanımlanmayan ve farklı boyutları olan bir kavramdır:

-Birinci boyut: Güç, stratejik olarak gayeli ve akılcı hesaplamalarla yaptırılmaktadır. Odak noktası gözlemlenebilir davranışlar ve karar verme süreçleri olmaktadır.

-İkinci boyut: Güç, daha görünür bir yüzle karşımıza çıkmaktadır. Potansiyel konuları karar verme süreci dışında tutma yeteneği, gücün bu karar dışı yönünü belirtmektedir.

-Üçüncü boyut: Bu boyut, sosyal hayattaki yapılarla ilişkilendirilmekte ve baskın olan amaçların, değerlerin ve tavırların benimsenmesini olanaklı hale getirmektedir.

Gücün modern organizasyonlar için vazgeçilmez olduğu; mutlaka kullanılması gerektiği, çünkü yöneticilerin diğerlerini mutlaka etkilemesi gerektiği belirtilmektedir. Gücün, yöneticilerin özgüven geliştirebilmeleri ve üyelerini gönüllü olarak destekleyebilmeleri için kritik önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda gücün, bir organizasyonun doğal parçası olarak görülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yöneticilerin, üyelerinin çalışmalarını desteklemek için kendi güçlerini bilmesi ve geliştirmesi gerektiği belirtilmektedir. Gücün kullanılmadığı bir durumun ya da güçsüzlük halinin, organizasyonel etkinliği olumsuz yönde etkileyeceği savunulmaktadır. Bir yöneticinin güç unsurunun ve güç kaynaklarının önemini fark etmesi durumunda, görevini başarıyla yerine getirebilmesi adına avantajlar elde etmesinin olası olduğu belirtilmektedir. Liderliğin, güç ve güç kaynaklarından yararlanmayı zorunlu kılan ve bu anlamda bir tavır benimsenmesi gereken bir alan olduğu ifade edilmektedir. Liderliğin ve gücün birbirleri ile yakından bağlantılı olan konular olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Ayan, 2013).

Güç ilişkisi, hedefin karakteristiği ile ilgili bazı örneklerle daha anlaşılır hale gelmektedir. Bu anlamda, güç hedefinin etkilenebilirliği ile ilgili önem arz eden karakteristikler aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Luthans, 1995; Aslan, 2019):

-Bağımlılık: Güç hedefinin aralarındaki ilişkide güç kaynağına olan daha fazla bağımlılığı, daha fazla güç hedefinin etkilenmesine neden olmaktadır.

-Belirsizlik: Bir davranışın doğruluğu veya uygunluğu ile ilgili olarak daha çok belirsizlik yaşayan insanların o davranışı değiştirme konusunda etki altında kalmalarıdır.

-Kişilik: Belirsizliğe müsamaha gösteremeyen, endişeli ve bağlanmaya yüksek ihtiyaç duyan bireyler, grubu etkileme konusunda diğerlerine göre daha alıngandır. Öz saygı ile etkilenebilirlik arasında hem olumlu hem olumsuz ilişkilerin bulunmasındaki gibi bazı bulgular ise açık değildir.

-Zekâ: Zekâ ile etkilenebilirlik arasında basit bir ilişki bulunmamaktadır. Örnek olarak; yüksek zekâ seviyesine sahip insanlar dinlemeye daha istekli olabildikleri gibi aynı zamanda yüksek bir itibara sahip olma ve etkilenme konusunda daha dayanıklı olma eğilimindedirler.

-Cinsiyet: Geleneksel olarak kadınların, erkeklere göre etkileme girişimlerine uyum gösterdikleri kabul görmesine rağmen günümüzde kadınların ve toplumun kadının rolüne ilişkin bakış açıları değişmektedir. Etkilenebilirlik ile cinsiyet arasında daha az ayrım bulunmaktadır.

-Yaş: Psikologlar, genelde küçük çocuklarda 8-9 yaşlarından ergenlik çağına kadar etkileme duyarlılığının arttığı sonucuna varmışlardır.

-Kültür: Bir toplumun kültürel değerleri, o toplumun insanların etkilenebilirliğinde çok büyük bir etki yapmaktadır.

Genel itibarıyla organizasyonlar bünyesinde her bir yönetsel aşamaya dair uygun olan bir rol kalıbının bulunmasına rağmen, ülkemizdeki mevcut yönetim anlayışında; güç, yetki ve otorite ilişkileri karışıktır. Herkes kendisinin belli konularla ilişkili olarak güç, otorite ve yetkiyle donatılmış olduğuna inanmakta veya kendisini bu şekilde görmek istemektedir. Bunun ana nedeni, kişilerin toplumdaki statü veya statülerine göre net bir rol tanımlamasının olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu da organizasyonların başarısını ve verimliliğini uzun ve kısa dönemde negatif yönde etkileyebilmektedir (Gökçe ve

Şahin, 2004). Bu bağlamda güç ve karıştırıldığı kavramlara yönelik bilgi vermek uygun olacaktır.

İnsanoğlunun en yaygın sosyal olgusu olarak güç unsuru gösterilmektedir. İnsan yaşamında oldukça büyük bir öneme sahip olan güç hususuyla alakalı olarak Russel (1990); “enerji nasıl fizik biliminin temel bir kavramı ise, güç de sosyal bilimlerin temel kavramlarından bir tanesidir” (Russel, 1990) şeklinde bir açıklamada bulunarak, sosyal bilimler bakımından arz ettiği önemi vurgulamıştır.

Sosyal güce dair gerçekleştirilen çalışmalarda önemle üzerinde durulan birbirinden farklı sosyal güç tanımlamalarına bakıldığında; yapılan tanımların her birinin esasen üzerinde çalışılan konuya ilişkin geliştirilmiş bir tanım olduğu sonucuna varılmaktadır. Sosyal gücün ne şekilde incelendiğine dair alanyazın değerlendirildiğinde, buradaki çalışmalarda dört tür yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Sözü edile yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Cobb, 1984);

-Gücün ortaya çıkışından önceki şartları göz önünde bulunduran yaklaşım,

-Karar verme yaklaşımı,

-Davranışsal çıktılar yaklaşımı,

-Durumsal çıktılar yaklaşımı.

2.4.2.1. *Gücün ortaya çıkışından önceki şartları göz önünde bulunduran yaklaşım*

bu yaklaşım, etkileyen (kaynak), etkilenen (hedef) ve durumsal alan biçiminde belirtilen üç unsurdan biri veya daha fazlasının nitelikleriyle bunların birbirleri ile olan bağlantılarına yöneliktir. Örnek olarak; French ve Raven sosyal güçle bağlantılı bir klasik haline gelmiş olan çalışmalarında, iki kişi arasında bulunan ilişkide güç unsurunun iki tür perspektiften değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bunlardan birincisi, uzman bir kişinin (kaynak durumundaki kişi) davranışlarını neyin belirlediği; ikincisi de, alıcı pozisyonunda yer alan kişinin (hedef kişi) bu davranışlara karşı tepkisini neyin

belirlediğidir. Buradaki ikinci bakıştan yola çıkan French ve Raven, çalışmalarını üzerinde güç kullanılan “P” bireyi yaşamsal alanı bakımından formüle etmişler ve gücün “P”yi etkilemek için “O”nun en üst düzeydeki potansiyel kabiliyeti olduğunu ifade etmişlerdir (French and Raven, 1959).

2.4.2.2. Karar verme yaklaşımı

basit bir ifadeyle etkileme şeklinde ifade edilebilen karar verme yaklaşımında güç, etkileyen (kaynak) bireyin taleplerinin etkilenen (hedef) birey tarafından ciddi olarak düşünülüp önemsenmesi şeklinde belirtilmektedir (Cobb, 1984). Örnek olarak; Cartwright and Zander’e göre; “eğer bir kişi, diğer insanlar üzerinde bir değişim meydana getirecek bir eylemde bulunabildiği vakit, o kişinin diğerleri üzerindeki gücünden veya etkisinden bahsedilebilmektedir” (ed. Cartwright and Zander, 1968; Aktaran: Azım and Boseman, 1975).

2.4.2.3. Davranışsal çıktılar yaklaşım;

Bu yaklaşım gücün uygulanmasına hizmet etmektedir. Davranışsal çıktılar yaklaşımında güç, kaynak kişinin, hedef kişiye başka bir şekilde yapmayacağı bir şeyi yaptırması şeklinde ifade edilmektedir. Örnek olarak; Dahl “B üzerinde güce sahip olan A’nın, B’nin başka bir şekilde yapmayacağı bir şeyleri ona yaptırabilmesi” (Dahl, 1957) ifadesiyle bunu açıklamaktadır.

2.4.2.4. Durumsal çıktılar yaklaşımı;

Durumsal çıktılar yaklaşımında güç, kaynak kişinin durumları kontrol altında tutabildiği sürece açık bir şekilde görülmektedir. Bu yaklaşımda güç, arzu edilen etkileri ortaya çıkarma veya bir şeyleri yaptırabilmeyle alakalıdır (Cobb, 1984). Örnek olarak; Salancik ve Pfeffer tarafından yapılan çalışmalarda güç; “kişinin yapmayı arzuladığı şeyleri diğerlerine yaptırabilme kabiliyeti” (Salancik ve Pfeffer, 1977) biçiminde açıklanmaktadır. Diğer taraftan Tedeschi ve Bonoma yapmış oldukları çalışmalarda; “davranışlarında arzu edilen değişiklikleri ortaya çıkarabilmek adına kişinin olayları ve çevresini kontrol etme girişimini, güç” şeklinde ifade etmişlerdir (Erdem, 1993).

Buraya kadar bahsedilen tanımlarda da görüldüğü gibi üzerinde durulan ortak nokta, hep birilerinin, başkalarının bir şeylerine yönelik değişiklikler ortaya çıkarabilme ya da kontrol edebilme arzusudur. Bu nedenle Rahim ve çalışma arkadaşlarının yapmış olduğu güç tanımı kapsamlı ve genel bir tanım olarak görülmektedir. Bu tanıma göre güç; bir bireyin diğerlerinin tutumlarını, davranışlarını, görüşlerini, amaçlarını, inançlarını, gereksinimlerini veya sahip olduğu değerlerini değiştirebilme veya kontrol altında tutabilme kabiliyetidir (Rahim vd., 1994).

Başka bir konu da, kişilerin güce ihtiyaç duyma nedenidir. Bu konuya dair araştırmacılar farklı bakış açıları ortaya atmışlardır. Örnek olarak; Adler’e göre insan davranışlarının altında yatan temel motif, egemenlik ve üstünlük içgüdüleriyle, güç ve saygınlık motivasyonlarıdır. İnsan devamlı bir biçimde karşılaştığı varlıklara, nesnelere ve türlü durumlara hükmetme ve onları kontrol altında tutmak için çabalayarak (Eroğlu, 1998) kendindeki aşağılık duygusunu yok etmeyi arzular. Bu nedenle de çocukluk yaşlarından itibaren öz saygısını yükseltmek ve çevresindekilere karşı daha üstün olabilmek adına strateji ve yaşam tarzı geliştirmek için uğraşır (Artan, 2000). Eğer bu içgüdü gerektiği kadar tatmin edilemezse, bireyin aşağılık ve yetersizlik duygusu, genel olarak üstünlük veya büyüklük taslamak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 1998).

David McClelland (1975) güç gereksinimine kişilik faktörü açısından bakarak insanların kendilerini güçlü hissettikleri durumları belirten dört kademe ortaya atmıştır (McClelland, 1975);

Birinci kademe; ödünç alınmış güç durumudur. Bu kademede bireyin kendini güçlü hissetme gereksinimi, güçlü kişiler veya kurumlar aracılığıyla giderilmektedir. Örnek olarak; “benim babam senin babandan güçlüdür” veya “bizim şirket sizin şirketten daha büyüktür” biçimindeki ifadeler kişinin kendisini güçlü hissetmesini sağlayabilir.

İkinci kademe; daha fazla şeylere (araba, banka kartı vb.) sahip olmak veya fiziksel yönden daha baskın olmak (vücut geliştirme gibi) şeklinde başkalarından daha güçlü hissetme durumudur.

Üçüncü kademe; diğerleri üzerinde baskı veya etkiye sahip olmaktan kaynaklanan bir güç hissi durumudur. Bu kademe; başkalarının davranışları üzerinde etkili olabilme kabiliyeti şeklinde gücü temsil etmesi nedeniyle yönetim bilimleri bakımından cazip gelmektedir. Bu duygu içindeki güçlü yönetici; ekip üyeleri, astları ve üstleri üzerinde etkiye sahip olabilir.

Dördüncü kademe; güçlülük duygusunun yüce amaçlara varmayı sağlayacak faaliyetleri başarmak amacıyla duyulan sadakat duygusundan kaynaklı olan bir güç hissi durumudur. Örnek olarak; “ben güçlüyüm çünkü görevimi ülkem için yaparım” biçimindeki bir ifade, bu durumu açıklamaktadır.

2.4.3. Güç ve Etkileme ilişkisi

Gücün, etkileme kapasitesi olarak tanımlandığı bilinmektedir. Etkilemenin ise, başkasının düşüncelerini, duygularını ve hareketlerini değiştiren süreç olduğu belirtilmektedir. Başarılı bir etkilemenin, başkalarının davranışı veya elde ettikleri sonuçlar üzerinde kontrol olduğu ifade edilmektedir. Gücün, etki yaratma kapasitesi ya da yetisi biçiminde kabul edilebileceği, etkilemenin ise eyleme geçmiş güç şeklinde açıklanabileceği vurgulanmaktadır. Güç uygulamasının etkilemeyi ortaya çıkardığı, etkilemenin ise, bir eylem veya hareket sonucu başka bireylerin davranış, düşünce, tutum, hedef, gereksinim ve değerlerinde değişme anlamına geldiği ifade edilmektedir. Etkilemenin, bir bireyin ya da bir gruptaki kişilerin tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını değiştirme potansiyeli biçiminde ifade edilebileceği belirtilmektedir (Aktaran: Ayan, 2013).

Lider, özellikle kriz durumlarında yetkisini kullanmak zorunda olduğunda, genellikle etkileme gücünü kullanabilmektedir; çünkü üyelerin onayını almak, onların organizasyonlarına ve liderlerine gönülden bağlanmalarını sağlamak ve böylelikle zor durumdaki organizasyonlarına ek olarak katkı vermelerini sağlayabilmektedir. Başarının, başkalarını etkileyebilme gücüyle bağlantılı olması gerçeği nedeniyle lider, etkileme sürecinde hangi güç kaynağını kullanacağını çok iyi kestirebilmelidir (Aslan, 2019).

Güç unsuru ile beraber ismi telaffuz edilen bir başka kavram da “etkileme” kavramıdır. Kısaca etkileme ifadesi; bir kişinin, başkasının istek, arzu, öneri, talimat ya da emirlerini gerçekleştirmesi şeklinde açıklanabilmektedir (Koçel, 2005). Etkilemenin temelinde kurumsal kaynaklara sahip olmak veya tarafgirlik yardımıyla onları denetleyebilmek bulunmaktadır. Kaynaklar; bir kişinin bulunduğu pozisyon veya bireysel niteliklerinin neticesi şeklinde kontrol altında tutulabilmektedir. Örnek olarak; uzmanlık veya kapıcı pozisyonlarının her ikisi de kararları etkileme noktasında yararlanılan potansiyel bir kaynaktır. Etkileme araçları kaynaklardan ne şekilde yararlanılacağına işaret eder (Grimes, 1978). Etkileme araçlarından yararlanmak üç şekilde söz konusu olabilmektedir (Russell, 1990);

1. Etkilenmek istenen kişinin bedenine yönelik olarak direkt bir şekilde kuvvet uygulanabilir (hapsetmek, öldürmek gibi).

2. Ödül veya ceza verilmek (iş vermek, işsiz bırakmak gibi) şeklinde kandırılabilir ve belli bir yöne sevk edilebilir.

3. Kişinin düşüncelerini değiştirmesi sağlanabilir (propaganda gibi). Gücün benzer kavramlar ile ilişkilerinin incelenmesi sonrasında güce yönelik; gücün kaynağının ne olduğu ve gücün ölçümünün nasıl yapılacağı biçiminde iki önemli sorundan bahsedilmektedir. Güç sahibi bireylerin, bu güçlerini nerelerden veya hangi kaynaklardan sağladıklarına dair nasıl bir ayrım yapılabileceğine yönelik olarak ilgili alanyazındaki güç kaynakları sınıflamalarına sonraki konuda yer verilmiştir.

2.4.4. Güç ve Otorite İlişkisi

Otorite, gücün meşru veya yasal hali olmakla birlikte, eylem ve hareketleri komuta etme hakkı biçiminde açıklanmaktadır. Sorumluluk, otoritenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kademesi yüksek olan tarafından verilen bir talimatın yansıması şeklinde harekette bulunma yükümlülüğünü kapsamaktadır. Otorite, bir grubun çabasının dayanağını belirtmektedir. Otoriteyi kullanma, bir yöneticinin daha üst kademeler tarafından yetki aldığı organizasyonel pozisyonundan kaynaklanmaktadır (Cleland and King, 1972).

Otorite, yöneticiye organizasyon tarafından verilen emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme hakları olarak da ifade edilebilmektedir. Bu haklar, yöneticiye bulunduğu konum nedeniyle verilmişse formal, sadece üyeleri yönetmeleri için verilmişse informal olacaktır (Aslan, 2019).

Otorite ve gücün ayrıldığı nokta; otoritenin emir verme hakkı olduğu, gücün ise gereksinim duyulan onay açısından gerekli olduğudur. Bir alanda sorumlu olma otoriteyi sağlarken, gerekliliği yerine getirme ise gücü belirtmektedir (O'Connor, 2000).

Weber, meşru otoritenin üç türünü ortaya koymuştur. Bunlardan yasal otorite; hukuka dayalı, otoritenin atama veya seçim gibi yollardan kazanılmasıdır. Liderin gücü, bulunduğu pozisyondan kaynaklanan yetkiye bağlıdır (Mouzelis, 2001). Yasal otorite, bireylerin normatif kurallara göre konumlarından dolayı emir verme hakkı olduğu inancına dayanmaktadır. Geleneksel otorite, geleneklere göre gücü kullananların meşruluğuna dayanmaktadır. Geleneksel otorite, otoritenin babadan oğula geçtiği veya gelenekleri en iyi bilen kişinin ya da en yaşlı üyenin sahip olabildiği otorite türüdür. Karizmatik otorite ise bir bireyin örnek özelliklerine dayanmaktadır (Weber, 2005; Aslan, 2019).

Güç; başkalarının davranışları üzerinde etkili olma kapasitesidir (Slocum, 2001). Bu nedenle de kişiler arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir. Yalnız başına ve başkalarıyla ilişkilendirmeksizin, bir kişi için güçlüdür ifadesi kullanılamaz. Kişinin gücü, sadece başkaları ile ilişkide bulunduğu durumlarda açığa çıkar. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği şekilde bir davranış sergilemeye yöneltebiliyorsa, o zaman o kişi için güçlüdür ifadesi kullanılabilir (Koçel, 2005).

Güç unsurunun daha iyi anlaşılabilmesi adına onu tamamlayan güç konusu (güç sahibinin başkalarını hangi hususlarda etkileyebildiği), güç alanı (güç sahibi olduğu düşünülen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı) ve güç kaynaklarının (kişinin başkalarını etkileyebilmek adına hangi kaynaklardan yardım aldığı) göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Şimşek, 1995).

Gücün üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şöyledir (Güney, 2007);

1. Güç göreceli olarak ölçülebilir bir nitelik taşır: Bir bireyin sahip olduğu güç, başkasının sahip olduğu güç ile ölçülebilir ve kıyaslanabilir.

2. Güç dengelidir: Güç yalnızca etkileyen veya etkilenen tarafından değil, her ikisi tarafından da belirlenmektedir. Denge unsuru, birbirinden farklı güç türlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanmaktadır.

3. Güç yalnızca kabul edilen bölgede etkilidir: Her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir güç söz konusu değildir. Bir kişinin güç alanının genişlemesi, bir diğerinin güç alanının daralmasına yol açmaktadır. Bundan dolayı, insanların tümü için geçerli olan standart bir güç bulunmamaktadır.

Otorite kavramı, emir verme hakkı biçiminde ifade edilmektedir (Gazel, 1970). Otorite kavramına yönelik olarak aşağıda belirtilen özelliklerin varlığından söz edilebilir (Daft, 2007).

1. Otorite, kurumsal pozisyondan elde edilmiş olan bir haktır. Bireyler, kişisel özellikleri veya ellerinde bulunan türlü kaynaklardan dolayı değil, işgal ettikleri pozisyondan kaynaklı olarak otorite sahibi olurlar.

2. Otorite, üyeler tarafından kabul edilir. Üyeler belli bir pozisyonu işgal eden bireyin otoriteyi kullanmaya dair kanuni bir hakkı olduğuna inandıkları ve kabullendikleri için onun otoritesine uyum sağlayarak boyun eğler.

3. Otorite, dikey hiyerarşide yukarıdan aşağıya bir akış sergiler. Otorite, hiyerarşinin en üst pozisyonundan en alt pozisyonuna olacak şekilde biçimsel emir komuta zinciri boyunca var olmaktadır.

Güç ve otorite kavramları arasında bulunan ilişki ve farklar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Güney, 2006);

1. Otorite, gücün bir kullanım şekli olarak görülmektedir. Bu nedenle güç, otoriteyi de içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır.

2. Güç, bir şeyi yaptırabilme kabiliyetidir. Diğer taraftan da otorite, bir şeyi yaptırabilme hakkı olarak öne çıkmaktadır.

3. Herhangi bir yöneticinin belli bir otoritesinin bulunması, onun güç sahibi olduğu anlamı taşımaz. Zira otoriteye sahip olmasına karşın, her zaman üyeleri üzerinde etkide bulunamayabilir.

4. Güç ve otoritenin düzeyi, genel olarak denetim altında tutulan üyeler baz alınarak belirlenir.

2.4.5. Güç ve Yetki İlişkisi

Yetkinin, karar alma ve uygulama hakkı olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda, yetkili kılınan kişinin, emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğu söylenebilmektedir. Yetki, soyut bir kavram olduğu için, çeşitli durumlarda; hukuki alanda, bilgi alanında, yönetsel alanda anlamı farklı olabilmektedir. Fakat, yönetim yetkisinden söz ettiğimizde, organizasyon amaçlarına ulaşabilmek için bazı davranışlarda bulunma hakkı aklımıza gelmektedir. Yönetim alan yazınında güç ve yetki kavramlarının kimi zaman eş anlamlı biçiminde kullanılmasına rağmen, her iki kavramın da birbirinden farklılaşan durumlarının olduğu belirtilmektedir. Organizasyonlarda yarattığı etkiler bakımından söz konusu terimler arasında iyi bir ayrımın yapılması gerekliliği de literatürde yer almaktadır. Güç, bir kişinin davranışlarını istenilen yönde etkileme becerisidir. Bu yeteneğin, bireysel ve organizasyonel her iki seviyede bulunan pek çok faktöre bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bilgi, yetki, bilgi birikimi, bireysellik ve kaynak kontrolü bu faktöre örnek verilebilmektedir. Buradan da anlaşılabileceği üzere yetkinin güç kaynaklarından biri olduğu, kişiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olduğu belirtilmektedir. Bu hakkın o kişiye o mevkii işgal ettiği için verildiği de ayrıca belirtilmektedir. Dolayısıyla yetkinin, organizasyondan kaynaklanan kanuni bir güç olduğu; organizasyonda yetki sistemi kurulduktan sonra yetkili kişinin diğerleri üzerinde güç sağlamış olacağı vurgulanmaktadır. Gücün ise, formal organizasyona bağlı olmayan bir etki olduğu, formal organizasyonun sınırları içinde ya da dışında olabileceği. yetkiyi içine alan daha geniş bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Örnek olarak; yetki olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesinin mümkün olduğu söylenebilmektedir (Aktaran: Gökkaya, 2018).

Barnard, bir bireyin anladığında, organizasyonel hedeflerle çelişmediğinde, kendi hedefleriyle uyumlu olduğunda ve bunu uygulayacak beceriye sahip olduğunu hissettiğinde bir emri yetki olarak kabul ettiğini ifade etmektedir (Olmstead, 2000).

2.4.6. Güç Kaynakları

Güç kaynakları, bir bireyin diğerlerini etkileyebilecek nitelikleri ve imkanları şeklinde tanımlanabilmektedir. Liderler, mevcut güç kaynaklarından faydalanarak organizasyonel amaçlara ulaşabilmek adına üyelerini etkilemektedirler. Bu bağlamda, liderin güç kaynaklarını açıklamak yerinde olacaktır.

Liderin etkililiği ve buna bağlı olarak mevkidaşlarını, üstlerini, üyelerini ve başka paydaşları etkileme yeteneğinden bahsedebilmek adına güç kavramı ve bileşenleri ele alınmalıdır. Örgütlenmenin söz konusu olabilmesi için güç unsuru kaçınılmazdır (Zaleznik, 1998).

Güç, toplumsal hayatın en temel kavramlarından biri olup güce yönelik uygulamalar uzun yıllar boyunca sosyal psikoloji, sosyoloji, felsefe ve antropoloji gibi sosyal disiplinlerin merkezinde bulunmaktadır. Motivasyon, liderlik, iş doyumu, karar verme, politika, işgören performansı gibi birçok süreçle yakından ilgili bir unsur olan güç, kurumsal paydaşlar arasındaki hiyerarşik etkileme ve otorite bağlantılarının dayanağını meydana getirmektedir. Liderliğin, diğerlerinin eylem ve görüşlerine etki etmek adına güç kullanımını gerektirmesinden (Zaleznik, 1998) ve bir çeşit sosyal etkileme süreci (Northouse, 2007) şeklinde tanımlanıyor olması nedeniyle güç, liderlikle bir bütündür. Yönetim ve kurumsal davranış literatüründe liderin kullanmış olduğu güç kaynaklarına dair araştırmalar, French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen beş sosyal güç kaynağından meydana gelen ana akım sosyal güç modeli ve daha sonra başka çalışmacılar tarafından ortaya atılan “Kişilerarası Güç Envanteri (Interpersonal Power Inventorsy) Modeli” etrafında toplanmaktadır (Raven, 1992; Raven, 1993; Raven, 2001; Raven, Schwarzwald and Koslowsky, 1998; Koslowsky, Schwarzwald and Ashuri, 2001; Pierro, Cicero and Raven, 2008; Pierro, Kruglanski and Raven, 2012). Son tahlilde

ortaya koyulan (Raven, 1993) modele göre de, liderin üyelerini etkileme hususunda kullanmış olduğu on dört sosyal güç kaynağından söz edilmektedir.

Yönetim literatürüne bakıldığında, liderin algılanan güç kaynaklarının boyutlandırılmasında 11’li, 6’lı (bilgi, ödül, karizmatik, zorlayıcı, meşru, uzmanlık) ya da 2’li (pozisyonel-bireysel ya da yumuşak-sert) yapıları kullandığı görülmektedir (Meydan, 2010). Bununla birlikte, en yoğun kullanılan sosyal güç modeli French ve Raven’ın beşli tipolojisi olup (Podsakoff and Schriesheim, 1985), bu modelin geliştirilmiş biçimleri henüz yönetim ve organizasyon literatüründe yaygın olarak bulunmamaktadır (Elias, 2008). Aslında, bu güç kaynaklarının gruplandırılmasında, gücü uygulayan kişiyle güç uygulanan kişi arasındaki güç dağılımının orantılılığı/orantısızlığı baz alınmaktadır. Zira pozisyon kaynaklı veya sert güç kaynakları, gücü uygulayan kişiyi ve üyeleri uyma davranışına zorlayan bir güç dağılımını; kişi temelli ya da yumuşak güç kaynakları da üye lehine ve görece olarak daha eşitlikçi, izleyicileri uyma davranışına gönüllü biçimde yönlendiren bir güç dağılımını göstermektedir. Liderin zorlayıcı ve ödüllendirme gücü kurumsal kaynakların kullanımıyla alakalı olup, liderin uygun gördüğü davranışlar karşısında üyelere dağıtabildiği maddi/maddi olmayan ödüller ile uygulayabileceği yaptırımları belirtmektedir. Meşru güç, liderin kurumsal pozisyonundan dolayı üyelerin davranışları üzerinde hak sahibi olmasıdır. Uzmanlık gücü, liderin işin yapılış şekline dair sahip olduğu beceri, bilgi ve deneyimden ortaya çıkarmaktadır. Karizmatik güç, üyelerin kendilerini liderleri ile bağdaştırarak, onun istek ve beklentilerine uyma davranışı sergilemelerini sağlayan sosyal güç türüdür (Elias, 2008).

Raven (1965) tarafından “bilgi gücü”, altıncı sosyal güç kaynağı olarak modele daha sonra ilave edilmiş ve bilgi gücünü, liderin sahip olduğu uzmanlık gücünden farklı tutarak, üstün özellikli bilginin ve bu bilgiden yararlanarak üyeleri ikna etmenin gücü şeklinde ifade etmiştir. Bahsi geçen modelin, liderin ajandasında yer alan güç kaynaklarının tümünü yansıtmaktan uzak olduğu yönündeki eleştirilere yönelik olarak da Raven (1965), ödüllendirme ve zorlayıcı gücü bireysel ve bireysel olmayan ödüllendirme gücüyle bireysel ve bireysel olmayan zorlayıcı güç; meşru güç ise meşru karşılıklı güç, pozisyon

gücü, meşru bağımlılık gücü ve meşru eşitlik gücü olacak biçimde alt boyutlara ayırmıştır. Ödüllendirme ve zorlayıcı gücü kişisel ve kişisel olmayan güç olarak ayırmanın nedeni, liderin olay ve nesnelere yönelik denetiminin ceza ve ödül gibi algılanabilmesi, mesela bir terfi olayının ödül, terfi edilmeme olayının da cezalandırma gibi görülebilmesidir. Meşru güç de eşitlik (hakkaniyet) gücü (Çok emek verdim ve bunu yapmanı istemeyi hak ettim), karşılıklılık esaslı yaptırım gücü (ben senin için bunu yaptım, sen de karşılığında istediğim bir şeyi yapmalısın), ve gereksinimleri olanlara karşı sorumluluktan ileri gelen bağımlılık gücü (senin yardımın olmadan bunu yapamam) gibi farklı meşruiyet durumlarından ötürü dört grupta ele alınmıştır.

Boyutlandırma hususunda yaklaşımların hangisinden yararlanılırsa yararlanılsın, liderin çeşitli güç kaynaklarının iş doyumunu, organizasyonel bağlılık, kurumsal vatandaşlık, tükenmişlik, devamsızlık, öz yeterlilik, denetim, üretkenlik odağı gibi türlü kurumsal neticeler ile bağdaştırıldığı görülmektedir (Elias, 2008). Sert güç kaynakları genel olarak yumuşak güç kaynaklarına nazaran daha düşük iş doyumunu ve kurumsal bağlılıkla; yumuşak güç kaynakları da daha yüksek seviyelerde olumlu duygulanımla bağdaştırılmaktadır (Schwarzwald vd., 2013).

2.4.7. French ve Raven'in Güç Sınıflandırması

Liderlikte etkileme, liderlerin izleyicilerinin kurumun amaçlarına yoğunlaşmasını ve bunlara ilişkin pozitif hisler taşımasını sağlamasıdır. Bu noktada güç kaynakları gündeme gelmektedir. French ve Raven (1968) tarafından liderin izleyicilerini etkilemek adına yararlandığı güç kaynakları altı gruba ayırmıştır. Başkalarını istediği şekilde davranışa sevk edebilme kabiliyeti olarak kabul edilen güç kaynakları; uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve benzetim ya da karizmatik güç ve bilgi gücüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Ayan, 2013).

2.4.7.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir bireyin diğerleri üzerinde etki yaratma hakkının bulunduğu ve ilişki sağlayan diğer üyelerin de bu etkiye boyun eğme

yükümlülüğünün bulunduğu algısını ifade etmektedir. Temel yasal güç kaynağının, üyelerin bir güç ilişkisinde oynadıkları rollerin organizasyonel ve toplumsal olarak benimsenmesi olduğu belirtilmektedir. Organizasyonun meşru gücünün, bireyde içselleştirilen değerlerden kaynaklanan güç olarak tanımlandığı ve bu yasal gücün organizasyonun bireyi etkilemek için yasal bir hakkı olduğu ve bireyin bu etkiyi kabul etme yükümlülüğünü gerektirdiği vurgulanmaktadır. Yasal gücün, otorite meşruiyeti kavramına çok benzediği de unutulmamalıdır (Aktaran: Aytekin, 2019).

Yasal güç yerine ‘mevki gücü’ kavramının da kullanıldığı ifade edilmektedir. Mevki gücü, formal yetki olarak da tanımlanmaktadır. Olduğu düzey fark etmeksizin üyeler de, sahip oldukları yasal yetkilerini, liderlerini etkilemede bir güç olarak kullanabilmektedirler (Aslan, 2019).

Yasal güç, bir bireyin organizasyon içinde sahip olduğu konum nedeniyle diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Yasal güç veya mevki gücü, organizasyon bünyesindeki bir otorite mevkisinden türetilmektedir. Başka bir ifadeyle organizasyon, belirli bir pozisyonundaki kişiye, belirli öteki bireyleri direkt etkileme hakkını tanımıştır. Yasal güç sahibi kişiler, yetkileri dahilinde görülen şeyleri başkalarından talep etme hakkına sahiptir. Örnek olarak, bir yönetici, bir üyeden bir projeyi tamamlamak için geç saate kadar çalışmasını veya bir görev yerine başka bir görev üzerinde çalışmasını istediğinde, yasal yetkiyi kullanıyor anlamı taşımaktadır. Yöneticiler, politika ve prosedürleri formüle ederek mevki güçlerini artırabilmektedirler. Üyeler, yasal gücün uygulanmasında önemli bir görev üstlenmektedir. Üyeler güç kullanımını yasal görürlerse buna uymaktadırlar. Yani yasal güç, nispeten dar bir etki alanını kapsamakta ve bundan dolayı bu sınırları aşmak uygun olmamaktadır. Örnek olarak, bir yöneticinin asistanından bir organizasyon belgesi yazmasını istemesi doğal olabilmekte, fakat bu asistandan doktora tezini yazmasını istemesi yetkiyi kötüye kullanması anlamına gelmektedir. Asistan görevi tamamlamaya karar verebilmekte, fakat bunu yapmak yöneticinin resmi yetkisi kapsamında olmamaktadır (Lunenburg, 2012).

2.4.7.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, bir bireyin diğerlerini cezalandırarak ya da bunu yapmak amacıyla algılanan bir tehdit yaratarak davranışlarını etkileme kabiliyetidir. Örnek olarak, üyeler cezalandırılma korkusu veya tehdidinden dolayı bir yöneticinin direktifine uyabilmektedir. Tipik organizasyonel cezalar arasında kınama, istenmeyen iş atamaları, önemli bilgileri vermeme, rütbe düşürme, uzaklaştırma ya da işten çıkarma bulunmaktadır. Zorlayıcı gücün olumsuz yan etkileri mevcuttur ve bu nedenle söz konusu güç dikkatli kullanılmalıdır, zira kullananlara karşı olumsuz duygulara neden olma eğilimindedir. Zorlayıcı gücün varlığı bir organizasyondan ve yöneticiden diğerine değişiklik gösterir. Günümüzde birçok organizasyon, üye muamelesi hususunda açık bir biçimde tanımlanmış politikalara sahiptir. Zorlayıcı gücün ne şekilde kullanıldığını yöneten açıkça tanımlanmış kurallar ve prosedürler, liderlerin yasal güçlerini (resmi otorite) keyfi ve etik olmayan bir şekilde kullanmasını engellemektedir. Sendikaların varlığı da zorlayıcı gücü önemli ölçüde zayıflatabilmektedir. Bunun yanı sıra, zorlayıcı güce sahip olmak için otorite konumunda olmak gerekmemektedir. Üyeler, grup üyelerinin grup normlarına uymasını sağlamak adına alaycılık ve reddedilme korkusu da dahil olacak şekilde zorlayıcı güce sahiptir. Pek çok organizasyon, üye davranışlarını kontrol edebilmek amacıyla grup üyelerinin zorlayıcı gücüne güvenmektedir (Lunenburg, 2012).

Zorlayıcı gücün korkuya dayandığı belirtilmektedir. Ekip üyelerini korkutan her şeyin bir güç kaynağı olduğu; bu kaynağın fiziki güç kullanımından, silah (ya da başka araç) kullanımına ve organizasyonlarda yöneticilerin rütbe tenzili, işe son verme gibi cezalandırmaya yönelik eylemlerine dek değiştiği vurgulanmaktadır. Liderin gerçekten cezalandırma olanağına sahip olması kadar personelin onu böyle algılamasının da önemli olduğu, ceza vermenin bir zorlayıcı güç kaynağı olduğu ifade edilmektedir. Liderin diğer bireyleri fiziksel ve psikolojik olarak zorlayarak gücünü sergilediği belirtilmektedir. Zorlayıcı gücün sözlü veya sözsüz susturma, küçümseme, hor görücü sembolik sözler hatta fiziksel saldırıları içerdiği, ödül gücünün zıttı olduğu ifade edilmektedir. Zorlayıcı güce maruz kalan üyenin, iş güvenliği ve iş sağlığı üzerine sürekli olarak endişe duyabileceği düşünülmektedir. Zorlamanın, etkin performans ile çalışma ve iyileştirilebilecek

davranış olasılıklarını sınırladığı, duyulan endişenin etkin performansı cesaretlendirmekte teşvik etmeye iyi bir motivasyon aracı olmadığı belirtilmektedir (Aktaran: Gökkaya, 2018).

2.4.7.3. Ödüllendirme Gücü

Liderin diğerlerine ödül sunması veya ödülü elinde bulundurmasıyla alakalı bir güç kaynağıdır (Bolat vd., 2014). Lider, diğer kişileri ödüllendirmek için kaynaklara sahip ise, elindeki mevcut gücü kişilerin ödüllere erişmesine yönelik olarak kullanabilir. Genel itibarıyla bir liderin denetimine tabi olan ödüller ne denli fazlaysa, liderin ödüllendirme gücü de o ölçüde fazla olmaktadır.

Ödüllendirme gücü, bir bireyin, almak istedikleri şeyleri elde ederek diğerlerinin davranışları üzerinde etkili olma kabiliyetidir. Ödüllendirme lider tarafından terfi ettirme, ücret artışı sağlama, daha iyi iş verme, sorumluluğu artırma, ek ödeme, övme, takdir etme, grup içinde onurlandırma ve statü değişikliği gibi faaliyetler yardımıyla uygulanmaktadır (Meydan ve Polat, 2010).

Bir lider, üyeler ödüllere değer verdiği müddetçe, üyelerin davranışlarını etkilemek ve kontrol altında tutmak adına ödüllendirme gücünü kullanabilmektedir. Örnek olarak, liderler üyelere ödül olduğunu düşündükleri şeyleri (daha fazla sorumluluk içeren bir terfi) sunuyorsa, fakat üyeler onlara değer vermiyorsa (yani, güvensiz veya onlar için terfiden daha önemli olan ailevi yükümlülükleri varsa), o zaman liderlerin gerçekten ödüllendirme gücü yok denebilmektedir (Lunenburg, 2012).

Ödüllendirme gücü, kişilerin değerleri açısından faydalı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Burada taktiğin, görevlerin yerine getirilmesinden gelecek faydaları vurgulamak, başkaları açısından değer oluşturan şeylerin veya diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanması olduğu belirtilmektedir. Genel itibarıyla bir liderin kontrolü altındaki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin üyeler için önemi ne kadar fazlaysa, liderin ödüllendirme gücü de o ölçüde fazla olmaktadır; fakat bu gücün uzun süre kullanılması durumunda, üyeler arasındaki duygusal ilişkilerin

ve doyumun negatif yönde etkilenebileceği vurgulanmaktadır (Bakan vd., 2015).

2.4.7.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin işiyle alakalı sahip olduğu beceri, bilgi ve uzmanlığın üyeleri tarafından benimsenmesi sonucunda edinilen güçtür (Bakan vd., 2015).

Uzmanlık gücü, bir bireyin sahip olduğu bilgi, beceri veya yetenekler aracılığıyla diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Uzmanlar, organizasyonun hiyerarşisinde alt sıralarda yer alsalar bile güce sahiptir. Organizasyonlar teknolojik yönden git gide daha karmaşı bir duruma gelmektedir; bireyler uzmanlaştıkça, hiyerarşideki tüm seviyelerdeki organizasyon üyelerinin uzmanlık gücünün önemi daha da artmaktadır. Bazı organizasyonlar, kasıtlı olarak, üst düzey karar vermede uzman gücüne sahip alt düzey üyeleri dahil etmektedirler. Bilgi, günümüzün yüksek teknoloji organizasyonlarında gücü ifade etmektedir. Uzmanlık gücü, üyelerin güç sahibine bilgi ve uzmanlık atfetme derecesine dayanmaktadır. Uzmanlık gücüne sahip olabilmek için üyeler, güç sahibini güvenilir ve ilgili olarak algılamalıdır. Örnek olarak, uzmanlıklarına ilişkin somut kanıtlar gösteren doktorlar, bilgisayar uzmanları ve muhasebeciler yakından takip edilecek ve böylelikle uzmanlık gücü sağlanacaktır. Söz konusu uzmanlara diğer fonksiyonel alanlarda uzman gücü verilememektedir (Lunenburg, 2012).

Uzmanlık gücü, liderin, ekip üyelerinin yerine getirdiği görevlerle alakalı hususlarda özel bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmasıyla ilişkilidir. Bilgi ne kadar önemliyse ve ne kadar az kişi bu bilgiye erişim sağlayabilirse bireyin sahip olduğu uzmanlık gücü o ölçüde artmaktadır. Bir lider, üyelerinin problemlerini kendi uzmanlığını kullanarak çözüme kavuşturabiliyorsa, onlar için bir bilgi kaynağıdır ve üyeleri etkileme gücünü de sahip olur. Ekip üyeleri ve üyeler liderin, özel kabiliyet ve bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Ayrıca, tepe yönetimdeki liderlerin bilhassa teknik konular üzerindeki uzmanlık güçlerinin grup üyelerine kıyasla daha düşük düzeylerde olması beklenir (Bolat vd., 2014).

2.4.7.5. Benzetim veya Karizmatik Güç

Benzetim ya da diğer bir ifadeyle karizmatik güç kaynağı, lideri diğer kişilerin gözünde çekici kılan kişisel özellikleri, güven, sevgi ve saygı oluşturmaya belirtir ve direkt olarak liderin kişiliğiyle alakalıdır. Liderin kişiliğinin takipçilerine ilham verebilmesi, izleyicilerin istek ve beklentilerini dile getirebilmesi söz konusu güç kaynağının dayanağını meydana getirmektedir. İzleyicileri üzerinde hayranlık uyandıran, onları etkileyebilen ya da kendi üyeleri ile özdeşleşebilen liderlerin etkili bir karizmatik güce sahip olduğu ifade edilmektedir (Bolat vd., 2014).

Benzetim gücü, liderin sahip olduğu kişilik özellikleriyle üyelerini etkileme gücünü ifade eder. Lidere karşı beslenen hayranlığın ölçüsü ya da üyelerin liderle kendilerini özdeşleştirme düzeyi yükseldikçe liderin karizmatik gücü daha etkili olmaktadır (Bakan vd., 2015).

Benzetim gücü, bir bireyin sevdiği, hayran olduğu ve saygı duyduğu için diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Örnek olarak, yöneticinizle arkadaş olduğunuz varsayıldığında; yöneticiniz bir gün sizden hoşlanmadığınız özel bir projeyi üstlenmenizi isteyebilmektedir. Başka birine göre, talebi büyük olasılıkla reddedersiniz, ancak söz konusu kişiyle olan özel ilişkinizden ötürü, bunu bir iyilik şeklinde gerçekleştirebilirsiniz. Böyle bir durumda, pozitif ilişkiniz nedeniyle yöneticiniz sizin üzerinizde güce sahiptir. Benzetim gücü, bir başkasının hayranlığından ve o kişi gibi olma isteğinden gelişmektedir. Bu, ünlülere neden onay olarak milyonlarca dolar ödendiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Yapılan bir pazarlama araştırması, Michael Jordan ve Serena Williams gibi kişilerin spor ayakkabı ve tenis ürünlerinin tercihleri konusunda etkileme güçlerinin bulunduğunu göstermektedir. Aynı şey, iyi bir üne, çekici bireysel özelliklere ya da belirli bir düzeyde karizmaya sahip organizasyonlardaki liderler açısından da söylenebilmektedir. Karizmatik bir lider tüm bir organizasyonu harekete geçirebilmektedir (Lunenburg, 2012).

Güç kaynaklarını inceleyen çeşitli araştırmaların sonucunda aşağıdaki çıkarımlara ulaşılmıştır (Pfeffer, 1993; Lunenburg, 2012):

-Yasal güce başlangıçta güvenilebilir, ancak buna sürekli güvenmek üyeler arasında memnuniyetsizlik, hayal kırıklığı ve direnç meydana getirebilir; yasal güç, uzmanlık gücü ile örtüşmezse, üretkenliğe yönelik negatif etkiler olabilir; ve yasal güce bağımlılık, direnişi artırırken sadece minimum seviyede uyumluluğa neden olabilir.

-Ödüllendirme gücü, kısa dönemde üye-performans davranışlarının sıklığını direkt olarak etkileyebilir. Ödüllendirme gücünün uzun süreli kullanımı, üyelerin kendilerini manipüle edilmiş hissettikleri ve tatminsiz oldukları bağımlı bir ilişkiye yol açabilir.

-Zorlayıcı güç, üyelerin geçici olarak boyun eğmesine yol açsa da, hayal kırıklığı, intikam, korku ve yabancılaşma gibi istenmeyen yan etkilere yol açabilir. Bu da düşük performansa, memnuniyetsizliğe ve işten ayrılmaya neden olabilir.

-Uzmanlık gücü, güven ortamıyla yakından ilişkilidir. Bir liderin etkisi üyeleri tarafından içselleştirilebilir; yani, bir lider uzmanlık gücünü kullandığında, tutumsal uygunluk ve üyelerin içselleştirilmiş motivasyonu ortaya çıkacaktır. Bu da, lider tarafından üyelerin, ödüllendirme veya zorlayıcı güce göre daha az gözetlenmesini gerektirir.

-Benzetim gücü, üyelerin coşkulu ve sorgusuz sualsiz güvenini, uyumunu, sadakatini ve bağlılığını sağlayabilir. Uzmanlık gücü gibi, üyelerin gözetimi önemli ölçüde daha azdır.

2.4.7.6. Bilgi Gücü

Bilginin, organizasyonların en önemli kaynağı olduğu, bilgiye ulaşma ve bilgidен istifade etme imkanının, bireyin organizasyondaki pozisyonunu belirlediği ifade edilmektedir. Çoğunlukla tepe yöneticilerin, orta düzey yöneticilere nazaran daha çok bilgiye ulaşma imkanına sahip olduğu, onların da alt düzey yöneticiler ve üyeler karşısında daha çok bilgiye ulaşma hakkının bulunduğu belirtilmektedir. Bilgi gücünün, organizasyonel işleyiş ve gelecek planlarına dair önemli bilgilerin dağıtımı üzerindeki denetim ve erişimle ilgili olduğu, yöneticilerin genel olarak üyelerine göre bilgidен daha iyi şekilde

yararlanma olanağına sahip olduğu vurgulanmaktadır. Yöneticilerin, iş birimi üyelerine bilgiyi ne ölçüde dağıtacağı ile ilgili takdir hakkının bulunduğu, önemli bilgilere yönelik daha çok denetim sahibi olan bireyin, bilgi gücünün fazla olduğu ifade edilmektedir (Aktaran: Ayan, 2013).

2.4.8. Carzo ve Yanouzas'ın Güç Sınıflandırması

Carzo ve Yanouzas (1967) tarafından güç kaynaklarının çok fazla çeşide sahip olduğu ifade edilmiştir. Ancak özellikler bakımından değerlendirildiğinde organizasyon nitelikleri, bireysel nitelikler ve ekip nitelikleri biçiminde bir sınıflandırma yapılması gerekliliğini belirtmişlerdir. Organizasyonun özellikleri arasında yönetim hiyerarşisinde yer alan formal pozisyon ve otorite, işin önemi ve konum (bireyin bilgi akışının olduğu stratejik noktalarda bulunması, organizasyonel bileşenler arasında olması gibi) sayılabilmektedir. Bireysel nitelikler: ilgi, uzmanlık, görev süresi ve bireysel özellikler; grup nitelikleri de koalisyonlar ve informal örgütlenmelerdir (Alkan ve Erdem, 2019).

Carzo ve Yanouzas'a göre güç; politik manevralar, organizasyonel kaynaklar, bireysel kaynaklar ve grup kaynakları olarak sınıflandırılmaktadır. Politik manevralardan kaynaklanan güç türü, organizasyon içinde bireylerin, gruplaşarak mevkilere gelmeleri yoluyla kazanılan güç anlamı ihtiva etmektedir. Politik güç, dini veya siyasi olabilmekte, organizasyon içinde ve çevresindeki birtakım gruplara üye olarak da gerçekleştirilebilmektedir. Organizasyonel kaynaklardan oluşan güç liderin organizasyondaki kaynaklara veya bilgiye yakınlığı nedeniyle oluşan bir güç unsurudur. Bu da, diğer üyelere karşı üstünlük sağlamaktadır. Bireysel kaynaklardan oluşan güç teknik yeterlilik temelindeki uzmanlık gücünü kapsayabilmektedir. Bireysel güç olarak karizma, enerji, politik beceriler ve sözlü imkanlar gücün kaynağını oluşturan bireysel karakteristikler arasında yer almaktadır. Grup kaynaklarından oluşan güç bir gruba üyelik veya güç sahibi bireylerle dost/akraba olmanın sağladığı gücü ifade etmektedir. Birleşmeler ve şebekeler de güç kaynağı sayılmaktadır (Koçel, 2005; Karaman, 2006; Shortell and Kaluzny, 2000; Aslan, 2019).

2.4.9. James A. Lee'nin Güç Sınıflandırması

James A. Lee tarafından da güç kaynakları sınıflandırılmıştır: Üyelerin gücü, iş tasarımıyla kaynaklanan güç ve yabancı güç. Üyelerin gücü; lider tarafından ırk, renk, cinsiyet, din ve milliyet gibi ayrımların yapılması durumunda yasal olarak organizasyon üyelerinin birleşerek liderin yönetsel gücünü reddetmeleri şeklinde oluşturdukları güç türüdür. İş tasarımı da güç kullanımını etkileyen unsurlardandır. Örnek olarak, bilişim sisteminin kullanılması, fiziksel uzaklık nedeniyle liderin güç kullanımını azaltmaktadır. Yabancı güç: Organizasyonda plan ve politikalar en üst düzeyde belirlendiğinde, alt düzeydeki liderin gücü sınırlı kalmaktadır (Hodgetts, 1991; Aslan, 2019).

2.4.10. Hales' in Güç Sınıflandırması

Hales'e göre dört farklı güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları aşağıdaki gibidir;

1.Fiziki güç, diğerleri istememesine rağmen onların faaliyetlerini kısıtlamaya ya da onlara zarar vermeye dayanan güç kaynağıdır. Fiziki güç, modern yönetim sistemi bünyesinde hiç kullanılmayan ya da çok kısıtlı kullanılan güç şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.Ekonomik güç, mevcut maddi kaynaklar ile az bulunan bir şeyi alma gücü şeklinde açıklanmaktadır. Ekonomik güç, çok ortaklı ve büyük organizasyonlar için önemli bir güç türüdür; yöneticiye ciddi katkılarda bulunmaktadır.

3.Bilgi gücü, organizasyonların nasıl işleyeceği ile ilgili yönetsel güç ile görevlerin yerine getiriliş şeklini düzenleyen teknik güç biçiminde ifade edilmektedir. Bilgi gücü, teknik ölçüde yönetim ile ilgili bilgileri ihtiva etmektedir. Yöneticinin üyeler arasında görev paylaşımı yapması, onları işe güdülemesi ve işlerin gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik bilgi ve becerileri kullanması biçiminde ifade edilebilmektedir.

4.Normatif güç; görüşler, idealler ve değer sistemlerini içine alan güç biçimi olarak tanımlanmaktadır. Normatif güç, organizasyon üyelerini bir araya

getiren değer sistemleridir. Organizasyon üyelerini amaç ve lider etrafında birleşmeye yönelten idealler ve değerler yöneticinin sınırlarını belirlediği gibi organizasyon üyeleri bakımından konumunu da güçlendirmektedir (Aslanargun, 2009).

2.4.11. Formal ve İnfomal Güç

Literatürde, güç kaynaklarını formal-informal olarak inceleyen az sayıda araştırmanın bulunduğu bilinmektedir. Organizasyon bünyesindeki informal güç ilişkilerine dayanak olan informal güç kaynaklarının irdelenmemesi, literatürde bir boşluğa neden olmuştur. Organizasyon içindeki ilişkilerde formal güçten daha fazla etkili olduğu kabul edilen informal gücün araştırılarak söz konusu eksikliğin karşılanmaya çabalanması literatüre katkıda bulunacaktır (Alkan ve Erdem, 2019).

Güç; genel olarak, formal ve informal olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Formal güç, organizasyonel hiyerarşiye bağlı bir biçimde bilgi akışı ve kaynaklarından yararlanma durumuna sahip olma kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir. Yukarıdan aşağıya bir akışın olduğu formal güç kullanımında liderlerin vermiş oldukları talimatlara üyelerin direnmesi söz konusu değildir. Daha üst hiyerarşik pozisyonda yer alan bireyler diğerlerine kıyasla daha çok güce sahiptirler. İnfomal güç ise bireyler arası olumlu iletişimden kaynaklı olarak meydana gelen samimi iletişim, sosyal dayanışma ve bilgi paylaşımını ihtiva etmekle birlikte, formal yapıyla bağlantılı olmayıp her yönde bilgi akışı vardır. Benzer hiyerarşik pozisyondaki bireyler arasında meydana gelen informal iletişim üye ve liderler arasındakine nazaran daha üst seviyelerde olmaktadır. French ve Raven'in sınıflandırmasında yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç türleri formal güç türüne dahilken, uzmanlık ve karizmatik güç türleri informal güç türleri içerisinde bulunmaktadır (Aslanargun, 2009).

İronik olarak, sağlık organizasyonlarında formal güç, genellikle hastalardan ayrı geçirilen zamanla orantılıdır. Hemşireler, hastaları değerlendirmek ve bakımını yapmak için önemli miktarda zaman harcamaktadırlar. Günlük sorumluluk ve bilgi ile karşılaştırıldığında formal

yetki ve haklardaki çelişkiler, hastanelerdeki birçok hemşirenin çalışmasını karakterize etmektedir. En büyük zamanı onlarla doğrudan temas halinde geçirdikleri için, hemşirelerin hastalar için sağlık sonuçları konusunda büyük bir g kullanmaları konusunda ısrar söz konusudur. Bununla birlikte, en büyük formal g, doktorların yanı sıra sağlık organizasyonlarındadır. Hastalara sürekli ve doğrudan erişim, hemşirelere önemli ölçüde informal (bireysel) g sağlamaktadır; bunun tersine, hastalarla çok daha az bireysel temasta bulunan doktorlar, bilinçli tıbbi kararlar almak için hemşirelerden aldıkları bilgilere güven duymaktadırlar. Hemşireler, bilgiye erişimin ve bilginin dağıtımının giderek gle eş tutulduğunu anlamaktadır. Bu nedenle hemşireler, profesyonel rollerinin formal olarak tanınma derecesine bakılmaksızın, hasta bakımını uygulamak için bir araç olarak ellerinde bulunan hastalar hakkındaki bilgilerin önemini kabul etmektedirler. Hemşireler, hastalar hakkında sahip oldukları bilgilerden dolayı önemli karar verme sorumlulukları üstlenmektedirler; bu karar vermenin sağlık yöneticileri veya doktorlar tarafından zorunlu olarak onaylanmadığı durumlarda bile. Bu şekilde hemşireler, hasta bakımını etkilemek için kayda değer bir informal g kullanmaktadırlar. İnfomal gc kullanma yeteneklerine rağmen, hemşireler, algılanan kontrol eksikliği ve hasta bakımında resmi karar alma katılımı nedeniyle profesyonel rollerinde memnuniyetsizliklerini ifade etmeye devam etmektedirler (Paynton, 2008).

2.4.12. Weber Güç Kaynakları Sınıflandırması

Weber, g unsurunu sosyal ilişkide yer alan kimsenin, gösterilen dirence karşın sahip olduğu konumu kullanabilme ihtimali şeklinde açıklamaktadır (Weber, 1978). Buradan hareketle g iki şekilde uygulanmaktadır: Bunlardan ilki, kişilerin faydası ya da menfaatine dayanarak baskı uygulamak ya da hükmetmek; ikicisi de, otoriteye dayanarak baskı uygulamak ya da hükmetmektir (Blau, 1963). Weber, g ifadesini açıkça zorlayıcı güç ya da kişisel etkileme biçiminde belirtmemekte; gc otorite kavramıyla ifade etmektedir. Weber'e göre otorite, gcn yasal kullanımı olarak görülür.

Otorite kavramının temel belirleyicisi asgari seviyede gönüllü katılım ya da itaat şeklinde açıklanmaktadır (Weber, 1947). Gönüllü itaat, otorite için yeterli bir şart olmamakta; farklı şekilde bireysel etkiler de öne çıkmaktadır.

Weber tarafından, otorite üç grupta ele alınır (Weber, 1946):

1. Geleneksel otorite: Weber'e göre toplumsal düzen manevi değerleri içine alan, genel ve kimsenin ihlalde bulunmayacağı biçimde oluşturulmuştur. Grup içinde otoriteye sahip olan birey, diğer bireyler üzerinde geçerli olan kuralları uygulama gücünü elinde bulundurmaktadır. Saltanat ya da aristokratik güç, kuralların çerçevesini belirler ve bu kurallar kültürel değerler ile desteklenir (Blau, 1963). Geleneksel otorite, statükonun devam ettirilmesi eğilimini gösterir ve sosyal değişimle uyumsuzdur. Buradan hareketle geleneksel otoritenin temelinde muhafazakar inanç, kültürel değer ve geleneklere sadakatin bulunduğu söylenebilir.

2. Karizmatik otorite: Kutsal ya da doğüstü güçler, lider ve liderin misyonunu ortaya çıkarmaktadır. Karizma, çalışılarak sahip olunamayan ve doğuştan gelen, başkalarından farklı kabiliyet şeklinde algılanmalıdır (Weber, 1963). Liderin etkisi sonucunda yeni bir sosyal hareket başlamakta ve izleyicileri de bu yeni dönüşüme uyum sağlamaktadır. Lidere sadakat ve liderin söylemlerine olan inanç doğüstü güçlerine dayanmakta ve bundan dolayı izleyicilerin liderin söylem ve emirlerine gönüllü katılımı sağlanmaktadır. Karizmatik liderler sosyal hayatın herhangi bir aşamasında bulunabilir; askeri kahramanlar, din adamları ya da siyasi kişiler.

3. Yasal otorite: Toplumsal amaçların belirleyicileri, hukuki kurallar ve hukuk üstünlüğü kabul edilmektedir. Yasal otorite bir kimseyi, kültürel değerleri ya da karizmatik liderleri değil kişiler üstü kuralları temel almaktadır. Yasal otorite, belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak üzere rasyonel kurallarla belirlenen iktidar yapısında gücün meşruiyetini göstermektedir (Demir ve Acar, 1997). Weber'in bürokrasi tanımı, yasal otoritenin odağında yer almaktadır (Blau, 1963). Bütün kuruluşlar, sosyal organizasyonlardan (aile, toplumsal grup) ayrı olarak biçimsel yapıdadır ve yasal otoriteyi temel almaktadır. Yasal otoriteyle belirlenen yasal kurallara toplumunun genelinin uyması esastır.

Organizasyonlarda bulunan hiyerarşik yapı esasen kişilere bağlılıktan ziyade düzene uyum sağlamayı belirtmektedir (Weber, 1996).

Weber'e göre geleneksel otorite, yasal otorite ve karizmatik otorite arasında bulunan farklılıklar sosyal yapı nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Weber'in güç çözümlemesi tarihsel süreç içindeki değişime işaret etmektedir. Geleneksel otoriteye feodal yapı ve eski düzen krallıklarda rastlanırken, yasal otoriteye batılı toplumlarda Fransız Devrimi'nden sonra demokratik liberal devletlerde rastlanmaktadır (Blau, 1963).

2.4.13. *Mechanic Güç Kaynakları Sınıflandırması*

Güç, kuvvet olmaksızın ortaya çıkmayan, kuvvet sonrasında davranışla beraber meydana gelen bir ifadedir (Mechanic, 1962). Güç kavramı bağımlılıkla ilişki içerisindedir. Başka bir ifadeyle, kişi ne denli başkasına bağımlıysa, o derecede başkalarının gücüne bağlıdır (Thibaut and Kelly, 1959).

Kurumlarda otorite dağıtımı (kurumsal güç) tümüyle pozisyonların sahip olduğu prestij ile alakalı bir durum değildir (Mechanic, 1962). Üst pozisyonlar gerek kurum içinde gerek de kurum dışında bilginin, üyelerin, araçların ve değerli kaynakların kontrolünü sağlamaktadır. Bunun yanında karışık yapılarda teknik görevlerin yerine getirilmesi ve buna yönelik bilgi ve araçlar alt kademe işgörenlerce gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin mevcut konumlarının prestiji bu bilgiye, kişilere ve araçlara ulaşım ile alakalıdır. Üyelerin gücü ellerinde bulundurmalarının en etkili yolu kişileri, bilgiyi ve araçları elde etmeleri, bunu devam ettirmeleri ve kontrol sahibi olmalarıdır. Mechanic (1962) tarafından, üyelerin söz konusu süreci ne ölçüde başarabilirlerse, o ölçüde üstlerini kendilerine bağımlı hale getirdikleri belirtilmektedir.

Karışık bir yapıya sahip olan organizasyonlar pek çok farklı mesleki bölümden oluşmaktadır ve her bir bölüm kurum bünyesinde kendi güç yapısını meydana getirmektedir. Bir sağlık kuruluşunda başhekim biçimsel yetki ve pozisyon gücünü elinde bulundurur. Ancak başhekim sekreteri de kendindeki biçimsel olmayan güç sayesinde diğer üst pozisyonları kendine bağımlı kılar.

Mechanic'e göre güç kaynakları geleneksel güç kuramlarından farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Üyeler kolektif ve uzmanlık gücünü ellerinde bulundurmaktadır. Güç, organizasyonun fiziksel ve sosyal merkezine yakınlıktan ortaya çıkar. Üyeler değişik güçlere sahiptir ve güç imkanları çok sayıda kaynağa dayanmaktadır. Bundan dolayı, liderleri sınırlayan güç kaynakları sırasıyla aşağıda belirtildiği gibidir (Lee, 1977):

1. Kollektif güç; işgörenlerin sendika ya da başka birliklere üyelikleriyle liderin davranışlarında değişiklik meydana getirebilmesini ya da lider ve organizasyonun amaçlarına varmasını önlemesi şeklinde belirtilmektedir.

2. Yasal güç; işgörenlerin ya da işgören birliklerinin mesai saatleri, cinsiyet, ücret, yan haklar, etnik köken ve çalışma koşullarını (güvenlik-sağlık) düzenleyen yasalardan kaynaklanır. İşgörenler yasal haklar ile korunmaktadır.

3. Benzeşim veya karizmatik güç; üyelerin sahip oldukları bireysel niteliklere bağlı olarak liderleri, yöneticileri ve mesai arkadaşlarını etkilemesi şeklinde ifade edilmektedir.

4. Zenginlik gücü; ekonomik sebeplerden dolayı üyelerin işverene karşı sadakatlerinin düşmesinden ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenlerde değişime direnç ya da işi bırakma düşüncesi ile işe devam etmeme, işe geç kalma ya da liderin kuralları ya da organizasyonun politikalarını ihlal etme şeklinde ortaya çıkar.

5. Uzmanlık gücü; lider ya da kurumun üyelerin uzmanlığına, özel yetkinliklerine ve ellerindeki bilgiye bağlı bir biçimde meydana gelir. Bilhassa işgörenlerin bilgi ve yetkinlikleri kurumsal amaçları etkilediğinde önem arz etmektedir. Bu durum işgörenin yerine ikame edecek birinin bulunması zor olduğunda görülmektedir.

2.4.14. Dyer Güç Kaynakları Sınıflandırması

Bir kimsenin bir başkasını etkileme yeteneği, değerli kaynaklara ya da başkalarını etkilemek adına makul koşullara sahip olmasından ileri gelmektedir. Güç unsuru, diğer kişileri etkileme yeteneği kazandırmaktadır. Dyer, insanların güç kaynaklarından faydalanarak başkalarını etkileyebileceklerini ifade

etmektedir. Dyer'e göre güç kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Dyer, 1979):

1. Fiziksel güç; bireyin görece kuvvetli ve büyük olmasıyla ortaya çıkar. Aile, fiziki bakımdan kendi çocukları üzerinde güç sahibidir. Bunun yanı sıra fiziksel güç kaynağı ailenin yaşı ilerledikçe önemini yitirecektir. Bu durum askeriye ya da kimi spor gruplarında da görülebilmektedir.

2. Ödüllendirme ve cezalandırma gücü; terfi, pozisyon, ekonomik kaynak kontrolüne sahip insanların tümü, başkalarını etkileme gücüne sahiptir. Bununla birlikte insanlar övgü, eleştiri, destek gibi biçimsel olmayan ödül ve ceza sisteminden de yararlanmaktadır.

3. Pozisyon gücü; pozisyondan kaynaklanan güç, ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin denetlenmesine yardımcı olmaktadır. Bireyler, yasal pozisyona sahip, yaş bakımından büyük ya da üstlerinden etkilenmeye istekli olabilirler.

4. Uzmanlık gücü; başkalarından daha çok bilgi, beceri ya da görüş sahibi olan bireylerin sahip olduğu güç kaynağıdır. Herhangi bir alanda sahip olunan uzmanlık bilhassa gereksinim duyulan hallerde güçlü bir etkiye sahiptir. İnsanlar, “otorite” biçiminde kabul gören kişilerden görüş almaya ya da yönlendirilmeye istekli olabilir. Kişi pozisyondan kaynaklanan otoriteye sahip olmayabilir; ancak uzman görüş şeklinde benimsenmesi yeterli görülmektedir.

5. İlişki; insanlar arasında bulunan duygusal bağ etkileme için güçlü bir unsurdur. İlişkilerde sergilenen sempatik duygu ve saygı, tarafların etkilenmesine yardımcı olan olgulardır.

6. Muhakeme gücü; kimilerinin karşı karşıya kaldıkları bir durumu mantıklı bir biçimde ifade etmeleri ve durumun organizasyonunu yapmaları, başkaları üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Kişinin muhakeme gücü ödüllendirme ya da cezalandırma şeklinde oluşabilir.

7. Karizmatik güç; kişinin karizmatik nitelikleri literatürde pek çok farklı araştırmada yer almaktadır. Karizmatik nitelikler insanları güçlü ve

dinamik kılmakta ve diğerleri tarafından sıra dışı yetkinliklere sahip oldukları biçiminde algılanmaktadır.

8. Duygu; duygusal tepkilerini kontrol altında tutamayan, sert ya da sinirli yapılı kimseler, duygusal etkileşim noktasında pasif kişiler üzerinde etkili olabilmektedirler. Bunun yanında güç sevecenlik, sıcaklık ve samimi yaklaşım sergilemek suretiyle de kullanılabilirler.

9. Bilgi gücü; kimi işgörenler (yazılım uzmanları, sekreterler) organizasyona dair gizli ve değerli bilgiye sahip olduklarından dolayı, başkaları üzerinde güç uygulayabilirler.

10. Direnme; çoğunlukla çocuklar tarafından kullanılan direnme gücü ailelerinden istediklerini alana dek sürdürdükleri hareket ve davranışı belirtmektedir. Bu benzer güç taktiği kurumlarda kimi yetişkinlerde de kullanılabilir. Organizasyonda belirli bir pozisyonu arzu eden kişi, başkaları tarafından kabul görene dek baskıda bulunmayı sürdürür.

11. Yasal güç; kimileri kural ve yasaları güç kaynağı biçiminde kullanarak başka kişilere tehdit yöneltmek ve belirli yaptırımlar uygulamak için kullanabilir.

12. Sembolik değerler; bireyin sahip olduğu dış görünüm, ün, giyinme şekli, başarıları ve bilinirliği güçlü sembolik değerler şeklinde başka kişileri etkilemektedir.

2.4.15. Etzioni Güç Kaynakları Sınıflandırması

Liderlik, başka insanların davranışlarını etkileme sürecidir. Lider, ekip üyelerinin itaatini ve uyumunu sağlamak adına güçten yararlanmaktadır (Etzioni, 1961). Lider, ekip üyelerini istemsiz ve kendiliğinden etkilemesi olası değildir; güç kaynaklarından yardım almalıdır.

Etzioni (1997), kurumsal yapıya dair yenilikçi bir yaklaşım ile “Uyum Kuramı’nı” geliştirmiştir. Organizasyonel güç kavramına yönelik gerçekleştirilen sınıflandırmadan biri sayılan “Etzioni Güç Sınıflandırması”, geliştirdiği uyum kuramını temel almaktadır. Etzioni, kurumları çalışanlarına

yönelik uyguladıkları güç türlerine ve çalışanların sergiledikleri üyelik türüne göre sınıflandırmaktadır (Lunenburg, 2012). Buradan hareketle üç çeşit organizasyonel güç bulunmaktadır. Bunlar; Zorlayıcı, Faydacı ve Normatif güçlerdir. Sayılan bu organizasyonel güç çeşitlerine bağlı üyelik tipleri de: Zorunlu, Çıkarıcı ve Ahlaki olarak ifade edilmektedir.

Güç Türleri

Üyelerin Katılım Türleri	Zorunlu	X		
	Çıkarıcı		X	
	Ahlaki			X

Şekil 2.6: Etzioni Güç Türleri

-Zorlayıcı güç, korku ve baskı faktörlerinden yararlanmak suretiyle alt düzey ekip çalışanlarına yönelik kontrol sağlamaktadır; askeri birlikler, hapishaneler zorlayıcı gücü kullanan kurumlara birer örnektir (Lunenburg, 2012).

-Faydacı güç, ücrete ya da dışsal ödüllerden kaynaklı olarak alt düzey ekip çalışanlarına yönelik kontrol sağlamaktadır. Birçok organizasyon dışsal ödüllere (çalışma koşulları, başarı/performans ödülü, iş güvenliği, ücret harici yan haklar) yönelmektedir (Lunenburg, 2012).

-Normatif güç, kurumsal amaçlar ve işe yönelik ilgi gibi topluma katkıda bulunan içsel ödüllerin paylaşımıyla denetim sağlamaktadır (Lunenburg, 2012). Organizasyonun gücü prestij, çalışanların takdir edilmesi ve kabul görmesi, yönetimin davranışları biçiminde kendini göstermek suretiyle kurum adına olumlu bir ortam oluşturmaktadır. Çoğu işgören üniversiteler, politik kuruluşlar, hastane ya da vakıflar gibi normatif organizasyonlarda eylemlerini gerçekleştirmedir.

Güç çeşitleri kurum tarafından alt düzey işgörenler üzerinde uygulanmakta ve uyum yapısı temelinde alt düzey işgörenler farklı üyelik tarzları sergilemektedirler (Etzioni, 1997). Buna bağlı olarak üç tür kurumsal yapının varlığından söz edilmektedir. Bu yapılar;

1.Zorlayıcı Organizasyonlar; baskı ve zorlayıcı güçten yardım alarak alt düzey ekip çalışanlarına yönelik denetim sağlamakta, ekip üyeleri zorunlu üyelik tarzını sergilemektedir (Hall vd., 2019).

2.Faydacı Organizasyonlar; ödüllendirme sayesinde kontrol sağlamaktadır. Alt düzey ekip çalışanları kuruma karşı çıkarıcı üyelik tarzı ortaya koymaktadır (Hall vd., 2019).

3.Normatif Organizasyonlar; norm ve ilkelerden yararlanmak suretiyle alt düzey işgörenler üzerinde kontrol sağlamaktadır. Ekip üyeleri istekli ve pozitif biçimde kurumla uyum içerisinde bulunmaktadır (Hall vd., 2019).

Güç sınıflandırmasında sözü edilen güç çeşitleri, kurum çalışanlarının iş birliğinde bulunmasında faydalı olmaktadır. Ancak her güç çeşitinin gerçek etkililiği takım üyelerinin üyelik tarzına dayanmaktadır (Lunenburg and Ornstein, 2012). Ekip üyeliği, kişinin kurumsal amaçlara katkıda bulunma ölçüsü ve yönüne bağlı olarak yüksek negatiften yüksek pozitifte doğru sıralanır (Lunenburg, 2012).

-Zorunlu üyelik, olumsuz ve yoğun yönelimi ifade etmektedir. Hapishane ya da akıl hastanesindeki insanlar, askeri eğitim alan kişilerle ilişkili kurumlardan yabancılaşmaya eğilim göstermektedir. Bunun yanı sıra, diğerlerinden farklı olarak temel eğitimi süregelen askeri personel için nihai hedef kurumsal değerlere sadakate ulaşmaktır (Champox, 2011). Askeri eğitime yeni başlayanlar, temel eğitimden sonra kurumsal değerleri öğrenmek suretiyle güven kazanmakta ve zorunlu üyelik ahlaki üyeliğe doğru yön değiştirmektedir (Goldish, 2011).

-Çıkarıcı üyelik, ne pozitif ne de negatif uyumu sergiler. Ekip üyelerinin kuruma bağlılığı, sağladıkları fayda/maliyet analizine göre şekil alır (Can vd., 2015).

-Ahlaki üyelik, yüksek yoğunlukta pozitif uyum biçiminde ifade edilmektedir. Vakıflar gibi gönüllü üyelik sağlanan kurumlar, siyasi kuruluşlara gönüllü katılımda bulunanlar bu üyelik şekline örnek gösterilmektedir.

Etzioni, güç ve üyelik arasında bir ilişkinin bulunduğunu savunmaktadır. Organizasyonlar zorlayıcı güç kullandıklarında, ekip üyeleri düşmanca tavır takınmakta ve zorunlu üyelik tarzını açığa çıkarmaktadır. Faydacı güç, çıkarıcı üyelik tarzıyla sonuçlanmakta ve ekip üyeleri bireysel kazanımlarını maksimum seviyeye ulaştırmak için çabalamaktadır. Normatif güç, genel olarak ahlaki üyelik tarzını meydana getirmektedir. Ekip üyeleri kurumun toplumsal fayda oluşturan niteliklerine bağlılık göstermektedir. Organizasyonlar, güç kaynaklarının tümüne başvurabilmektedirler. Ancak güç kaynakları arasından birisi diğer ikisine göre daha baskın gelme eğilimi sergilemektedir. Kurum bünyesinde aynı zamanda aynı ekip üyelerine türlü güç kaynakları uygulandığında bu güç kaynakları birbirlerinin etkisini yok etme özelliğine sahiptir (Lunenburg, 2012).

2.4.16. PELZ Etkisi ve Düzenleyicilik Rolü

PELZ etkisi, liderin etkililiğinin ve üyeleri organizasyon hedeflerine yöneltme kudretinin, üst amirlerine etki etme ve sözünü dinletebilmesidir. PELZ etkisine göre liderler, daha çok güçle donanmış olup samimi ve uygun bir ortam oluşturarak üyelerin ihtiyaçlarını görebilme ve buna karşılık olumlu geri dönüş yapabilme kudretine sahiptirler (Meydani vd., 2017).

PELZ etkisi, hizmet verenin davranışı ile organizasyonun geneli arasındaki iletişimi liderin hareketleri ile ifade eden bir açıklama bakımından önem arz etmektedir (Eryılmaz ve Odabaşoğlu, 2018). Liderlerin duruş ve hareketleri emrindeki üyelerin tatmininde önemli bir işleve sahiptir. PELZ' e göre liderin üyeleri memnun etmesinde önemli faktör emrindeki üyelerin algılarıdır. Yapılan araştırmalar vasıfsız üyelerin yaptıkları işlere karışmayan liderlerden memnun olduklarını göstermektedir (Baysal, 1981).

Üyelerin neşe, sevinç, dert, tasa ve sorunlarını aileleri, mesai arkadaşları ve amirleri ile paylaşma, konuşma ve deşarj olma ihtiyaçları vardır. PELZ (1956) yaptığı bir araştırmada, organizasyonda hizmet veren kişilerle aralıklarla

iletişim kurarak onları dinleyen, görüşlerini paylaşan liderlerin üyelerin performanslarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu şekilde yapılan sosyal desteğin üyelerin performansını olumlu yönde geliştirdiği ve organizasyonda pozitif hava yarattığı her zaman belirtilmektedir (Uludağ ve ınar, 2021).

Başka bir araştırmada, üyeler ile liderler arasındaki iletişimin iyi, kaliteli ve devamlı olması üyelerin üzerinde pozitif etkileri olduğu görülürken liderlerinden sempati, hoşgörü ve tutarlı hareket göremeyen, organizasyonda alınan kararlara katılım sağlayamayan üyelerin motivasyonu düşmekte ve performanslarının azalmakta olduğu görülmüştür. Bu ise hizmet verenlerin liderlerine olan bağlılıklarının azalmasına ve güven zedelenmesine sebep olmaktadır (Gmşloğlu ve Aygün, 2010).

Liderlik tarzından ziyade, liderin kendini üst ynetimdekilere dinletebilme ve onlardan stratejik bilgiler sağlayabilme gücü liderin etkililiğinin temel belirleyicisi (otokratik liderlik, katılımcı liderlik vb.) olmaktadır. Daha sonra stratejik bilgiyi elde eden lider, üyelerine düzenli biçimde bilgi aktarımında bulunmak yoluyla üyelerin kendilerini gcl ve değerli hissetmelerine ve sonuç olarak performanslarına pozitif yönde katkı sağlayabilmektedir. Liderlerin kendi üstleri ile olan lider-ye etkileşimlerinin kalitesi, üyelerin liderliğe dair algılarını, işe yönelik davranış ve tutumlarını etkilemekte; daha çok algılanan ilgi, destek ve karar verme süreçlerine katılım, amir duyarlılığı, üretkenlik, işe ilişkin daha az olumsuz deneyim ve daha çok genel iş tatminine yol açmaktadır (Meydani vd., 2017). Bu bağlamda, araştırmamızın kapsamında PELZ etkisinin düzenleyicilik rolü araştırılmış, sonuçlar sunulmuştur.

Kurumun en üst kademesinde bulunan yönetimdeki liderlerin ellerindeki etki ve gücü alanının daha fazla olmasından yola çıkarak, bu liderler ile çalışmakta olan kişilerin algıladıkları sert ve yumuşak gücü kaynaklarının, toplam performans derecelerinin ve liderlerinin etkililiğine yönelik olarak algılarının daha yüksek bir seviyede oluşması “Pelz Etkisi” ile açıklanabilmektedir. Pelz etkisi, üyelerin yaptıkları işten ve üstlerinden duydukları memnuniyet seviyesini, üstlerin sahip olduğu dikey (upward influence) etkinin düzeyi ile ifade eden ve geniş etki alanına sahip üstlerle

işgörenlerin, işlerinden ve amirlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin daha yüksek gerçekleştiğini iddia eden bir sav olarak kabul edilmektedir (Pelz, 1952).

Pelz etkisine göre; liderin üstleri ile kurmuş olduğu iletişim, üyeleri ile olan iletişimini düzenlemekte yardımcı olur. Ayrıca, geniş etki alanına sahip olan üstler/amirler daha güçlü kişiler şeklinde görülerek, işgörenlerin gereksinimlerini anlama ve bunları giderme, onlara destekleyici ve sosyal olarak yakın bir ortam yaratma hususunda daha ehildirler. Geniş bir etki alanına sahip ve kaynak tedariki bakımından güçlü olan üstler, üyelerinin gereksinimlerini giderme noktasında bir nevi “aracı” ve “ortak eleman” görevi üstlenerek kurumun hiyerarşik yönden tepesinde bulunan yöneticilere rahatlıkla ulaşabilmekte, bireysel ve işe dair sorunlara istenen çözümleri üretebilmekte ve kendi grup üyeleri adına fayda ve katma değer meydana getirebilmelerinden dolayı daha fazla tatmin oluşturmaktadırlar (Likert, 1961; Pelz, 1952). Bunun aksine, dar bir etki alanına sahip liderler de, üyelerinin gereksinim ve beklentilerini karşılama noktasında eksik kalabilmekte ve Pelz etkisinin tersine işlemesi nedeniyle izleyiciler üzerinde memnuniyetsizlik yaratabilmektedirler. Buna ek olarak, etki alanı ve dikey etki gücü kısıtlı olan yöneticilerin izleyiciler tarafından gerektiği kadar takdir edilmemesinden başka, söz konusu liderlerin uygulaması muhtemel zorlama, baskı, yaptırım ve ültimatom karşısında gösterecekleri tepki de olumsuz olmayabilir. Zira Pelz (1952), gücü ya da nüfuzu az olan üstlerin destekleyici davranışları kadar sınırlayıcı tarzdaki davranışlarının da üyeler üzerinde somut etkilerinin olmayacağını savunmuştur. Tam olarak burada, lider-üye etkileşimi kuramının da varsaydığı sosyal ağlar ve yakınlığın etkisi de çok büyüktür. Çalışanlarıyla sosyal bakımdan yakın ilişkiler sağlayan üstler, sorumluluğunu üstlenmiş oldukları grubun gereksinimlerin kolaylıkla saptamakta ve sosyal yönden yakın olmayan başka bir deyişle mesafeli duran üstlere nazaran da kendi gruplarının beklentilerine cevap verme hususunda avantajlı bir pozisyonda bulunmaktadır.

Yöneticilerin sahip oldukları dikey etkileme gücünün işgören memnuniyetini yükselttiğini ifade eden Pelz’in ardından, amirlerin hiyerarşik etkisinin işgörenlerin tutumu üzerindeki etkisi “Pelz etkisi” şeklinde tanımlanmıştır (Jablin, 1980). Jablin (1980), liderin dikey etkisinin gücünün,

yatay ve aşağıya doğru etkisinin gücünü etkilediğini, dikey etki alanı geniş, operasyonel ve stratejik seviyedeki kararlarda söz sahibi olan üstler ile işgörenlerin liderlerinden yana duymuş oldukları memnuniyet seviyesi daha yüksektir. Kısaca, Pelz'e (1952) göre lider-üye arasında yer alan etkileşimin kalitesi liderin dikey etkisi çerçevesinde ele alınmalıdır. Çünkü, geniş bir etki alanına sahip ve zayıf olan liderlerin hem destek hem de yaptırım gücü görece sınırlıdır.

Pelz, üstün elinde bulundurduğu dikey etki gücünü (upward influence) açıklarken, etkiyi sadece personel yönetimi süreci çerçevesinde irdelemiştir. Üstün dikey etkisinin sahip olduğu niteliği hem şahsi hem de gayrişahsi boyutlarıyla açıklamaya çabalayan çalışmacılar da kurumsal etkinin çok boyutlu bir yapıdan beslendiğini belirtmişlerdir (Blau and Schoenherr, 1971; Hage and Aiken, 1967).

Bacharach ve Aiken (1976) tarafından kurumlarda etkileme sürecinin esas olarak iki boyutunun bulunduğunu ifade etmişlerdir. Söz konusu boyutlardan birincisi, stratejik kararlar üzerindeki etki; ikincisi de, işle ilgili kararlar üzerindeki etkidir. Burada bahsedilen stratejik etki, Pelz tarafından da belirtildiği gibi, personel yönetimi işleviyle bazı yönetsel/ıdari kararları belirtmektedir. Herhangi bir departmanda yönetici konumunda ya da yönetici konumunun dışında çalışmakta olan bireylerin sayısı, bütçe ve maaşların düzenlenmesi, terfi kararları gibi hususlar, stratejik kararları ortaya çıkarmaktadır. İşe dair kararlar, belirli görevleri kimlerin üstleneceği, yararlanılacak olan metotlar ve iş performansının değerlendirilmesi gibi konuları içine almaktadır. Bir üstün dikey etkisinin gücünden bahsederken, kurumsal etkilemenin sözü edilen iki boyutunun göz önünde bulundurulması gerekliliği çalışmacılar tarafından önemle vurgulanmaktadır (Jablin, 1980).

Pelz etkisi, iletişim kapsamında incelendiğinde; yüksek dikey etki gücüne sahip liderler ile kurulan iletişimin ve bu tarzdaki liderlere iletilen mesaj hacminin daha yüksek olduğu tavsiyesinde bulunur. Üstlerinin hiyerarşik yönden daha yukarıdaki üstleri etkileme kapasitesine inanan işgörenler, iletişim kanallarından aktif biçimde yararlanmakta ve gereksinim duydukları neticelere ulaşabilmek amacıyla daha fazla etkileşim için çabalamaktadırlar.

Weberyen bakış açısında, kurumsal yapı içinde gücün kurumsallaşması ve meşrulaşması bakımından ele alındığında da (Meydan, 2010), iletişim kanallarını denetim altında tutabilen yöneticilerin meşruiyet kazanacakları ve üyelerinin gözünde meşrulaşan liderlerin faaliyetlerinin, uygulamalarının ve söylemlerinin pozitif mübadele edileceği düşünülebilir.

Bilhassa organizasyonel kuram ile bağdaştırılan meşrulaşma çalışmaları, kurum içi güç yapılanmalarının zamanla birer kurum ve sosyal gerçeklik şeklinde dönüşmesini, daha sonra bu yapıların normlaşarak, kişilerin herhangi bir sorgulamada bulunmadan kabul ettikleri ve benimsedikleri bir düzene geçmesini vurgulamaktadır. Gücün kurumsallaşması, kimilerinin “merkezi” konuma yükselmesine, ilişki sayısının çoğalmasına, bilgi ve kaynakları kontrol etme potansiyelinin yükselmesine ve ayrıca ellerinde bulundurdıkları gücü bireysel hedeflerine yönelik olarak kullanmalarına neden olabilmektedir (Meydan, 2010). Pelz etkisi bakımından, gücün belirli odaklarda yoğunlaşarak kişinin merkeziliğine neden olması hali, bireyin belirli sonuçları sağlaması noktasında, yukarıda bahsedildiği “ortak eleman” ya da “aracı” pozisyonuna geçmesine katkıda bulunabilmektedir. Zira, merkezde yer alan kişi, ilişki ağlarının bağlantı noktasını ve kesişme kümesini meydana getirecektir.

Pelz etkisi, organizasyonel kuramlar ile yakından ilişkili bir ifade olarak hem kuramlara destek olmakta hem de kuramların tamamlayıcısı olacak biçimde ilgili literatürde dikkate alınmamış bir boşluğu doldurmaktadır.

2.4.17. PELZ Etkisi ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kurum içi güç ilişkilerini temel alan yaklaşımlar, taraflar arasında bulunan güç farklılıklarının bazı istikrarsızlıklar ortaya çıkararak, bağımlılık ilişkilerinin gelişimine neden olduğuna vurgu yapmaktadır (Meydan, 2012). Bu kapsamda kaynak bağımlılığı kuramı, kurum içi güç dağılımı yönünden, çevresel belirsizliği yöneterek kuruma yararı bulunan kişilerin daha güçlü mevkilere yükseldiğinin altını çizen bir yaklaşımdır. Pfeffer ve Salancik (1978; 2003) tarafından yayınlanan “External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective” adlı eserle kurum yazınında kendine yer edinen ve bu yerini yıllar geçtikçe garantileyen kaynak bağımlılığı kuramına göre kurumlar,

sahibi olmadıkları kaynakların tedariki bakımından, açık sistem yaklaşımının da öngörmüş olduğu gibi çevreleriyle ilişki kurmak durumundadır. Bu yönden aktif ve etken özneler olarak kurumlar; varlıklarını meşrulaştırma ve kritik kaynakları temin etmek vasıtasıyla kurumsal varlıklarını devam ettirme, çevresel belirsizliği, çatışmayı, baskıları ve beklentileri yönetme, paydaşlarla olan karşılıklı bağımlılık ilişkilerini düzenleme, çevresel güç, istikrar ve nüfuz sağlama gibi arayışlar içerisindeyler. Kaynaklar üzerinden ortaya çıkan kurumlar arası bağımlılık ilişkilerinin en önemli olgusunun güç olması önermesinden yola çıkarak kaynak bağımlılığı kuramı, makro seviyede güçlü kurumların ve mikro seviyede güçlü kişilerin kurumun davranışları üzerinde etkisinin bulunduğunu savunmaktadır (Meydan, 2012). Kaynak bağımlılığı kuramı gerek kurumsal sınırlar içerisinde gerek de kurumun çevresinde yer alan kaynaklara sahip olmaktan beslenen güç ile kişinin davranışı arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığından bahsetmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramının önemli bileşenlerinden olan çevresel belirsizlik ve kurumlar arası güç farklılıkları, kurumları birbirinden farklı stratejiler oluşturmak şeklinde çevrelerini düzenlemeye yöneltmektedir. Kuram, organizasyonların yararlanabilecekleri stratejileri açığa çıkarması, bu süreçlerin kurumları belirli tercihlere yönlendirdiğini ve meydana gelen karşılıklı bağımlılıkların negatif sonuçlarının bulunabileceğini önermesi, kurumların çevrelerini değiştirmek ya da çevrelerine adapte olmak suretiyle aktif eyleyenler olduklarının altını çizmesi açısından geniş bir çerçeve sunmaktadır. Pelz etkisi kişi bazındaki etkileşimleri nitelemesinin yanında; kaynak bağımlılığı kuramı ile benzer olarak, kurum bünyesinde kişilerin ellerindeki gücün bazı seçimleri (yönetici vb.), neticeleri (organizasyon yapısı vb.) ve somut çıktıları (müşteri tatmini) yordayabildiğini önermektedir. Zira, Pelz etkisine göre kurum bünyesindeki bir amirin elindeki güç, bir grubun, bir liderin ya da bir kurumun yönetim tarzından, örgütlenme şeklinden ya da başka özelliklerinden daha önemli bir etmen biçiminde kurumsal sonuçları düzenleyebilmektedir.

2.4.18. PELZ Etkisi ve Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı; tarafların ödüllendirme beklentisi (arkadaşlık, saygı görme, önemsenme gibi) içerisinde sosyal ilişkilerde bulunmak ve bu ilişkileri devam ettirmektir (Bedük ve Ertürk, 2015). Bu kuram, gönüllülük esasına dayanan eylemler şeklinde kişilerin bu mübadele neticesinde, karşıdan almayı bekledikleri getiriler ile motive olması ve doyum sağlaması anlamı taşımaktadır (Aydın, 2017).

Sosyal mübadele kuramının temelinde karşılıklılık ilkesi bulunmaktadır. Kurum-işgören ilişkisi kapsamında çalışmakta olan kişiler, kişiliğe (dürüst, iyi, kötü gibi) büründürdükleri kurumla olan sosyal mübadele ilişkilerinin ölçüsünü değerlendirerek karşılıklılık ilkesi temelinde (Karagonlar vd., 2015), kurum lehine davranışlarının karşılığında maaş, terfi gibi biçimsel ya da övgü, saygınlık gibi biçimsel olmayan ödül beklentisinde bulunurlar (Meydan vd., 2018). Sözü edilen beklentiler kapsamında; adalet ve eşitlik önem arz etmektedir. İşgörenler edinecekleri fayda ve karşılık tam olarak belli olmasa dahi sosyal mübadelenin eşitliğini önemserler. Aksi durumda ödüller, kişiler üzerinde psikolojik açıdan gerginlik durumunu meydana getirebilmektedir (Aydın, 2017).

Rupp ve Cropanzano (2002) tarafından gerçekleştirilmiş olan bir çalışmada, sosyal mübadele direkt olarak ölçülmüş ve sosyal mübadelenin ilk yöneticiyle alakalı etkileşimsel adalet algısı ve kurumsal vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya çıkarılmıştır (Karagonlar vd., 2015).

Bu kuram baz alınarak Pelz etkisi incelendiğinde ise, yaygın etki alanı bulunan ve kaynak tedariki bakımından güçlü olan ilk yönetici (ortak ya da aracı eleman), personelin kişisel ve görev alanına dahil olan problemlerine yönelik beklenen çözümleri üretebilmekte ve kendi yakın grubundakilere fayda sağlayıp katma değer yaratabildikleri için işgörenlerde daha çok tatmin duygusu oluşturmaktadırlar (Meydan vd., 2018; Dirik, 2017; Likert, 1961; Pelz, 1952). Kurumsal sonuçları düzenleme yetisine sahip bir etki olarak Pelz etkisine sahip bir yöneticinin, adalet ve eşitlik ilkesi bağlamında işgörenlerin kurumsal vatandaşlık etkileşimlerini yükseltebileceğini düşünmektedir.

2.4.19. Gücü Etkileyen Faktörler

Güç; bilgi, maddi kazanç, önemli kişiler ya da başkaları şeklinde ifade edilen değerli kaynakların kontrolüne dayanmaktadır (Emerson, 1962).

Kişinin gücü ne şekilde kazandığına yönelik verilen yanıt, “kişi gücü pek çok yolla kazanır” biçimindedir. Sözü edilen yollar ise; değerli kaynakları kontrol altında tutabilmek, bu kontrolü sürdürülebilir kılmak ve başkalarının nazarında bu değerli kaynakların denetimini elinde bulundurduğuna dair algı yaratmaktır (Anderson and Brion, 2014).

Çalışmacılar, kişilerin mevcut bilgi, yetkinlik ve uzmanlıklarının gücü kazanma hususuna etki eden faktörler arasında yer aldığını belirtmektedir (Judge vd., 2004; Bass, 2008). Yetkinlik kavramı kapsamında görev odaklı beceriler ile sosyal beceriler bulunmaktadır. Görev odaklı yetkinlik teknik bilgiye; sosyal beceriler ise liderlik, empati, iletişim etkililiği ve duygusal zekaya dayanır.

Gücün elde edilmesine etki eden başka unsur “biçimsel pozisyon”dur (Anderson and Brion, 2014). Kişi, mevcut biçimsel pozisyonuyla bilgi kazanımı ve hiyerarşik konum algısından dolayı güç elde etmektedir.

Kişinin sahip olduğu biçimsel pozisyon ve yetkinlikle beraber, mevcut demografik ve fiziksel özellikleri de güce etki eden unsurlar kapsamında bulunmaktadır (Anderson and Brion, 2014). Statü Özellikleri Kuramına göre cinsiyet, yaş ve etnik köken topluluk içinde prestij kazandırarak güç elde etmeyi sağlamaktadır (Berger vd., 1972). Sosyal Rol Kuramına göre de, kimi demografik niteliklere sahip grupların daha çok güce sahip oldukları düşünülmektedir. Erkeklerin kadınlara kıyasla organizasyonların tepe yönetiminde daha fazla güç sahibi olduğu görülmektedir (Eagly and Karau, 1991).

Kişisel özellikler de güç elde etme noktasında bireysel unsurlar arasında bulunmaktadır. Kişinin güç etmeye yönelik motivasyonu ya da talebi belirleyici faktörler arasında bulunmaktadır (Jackson, 1974; Winter and Stewart, 1983). Güç kazanma motivasyonu herkesin sahip olmayı arzuladığı evrensel bir olgu

şeklinde görünse de; kimileri güçten kaçınır (Winter and Stewart, 1983) ve alt düzey pozisyonları üst düzeydekilere tercih eder (Schmid vd., 2010).

İnsanlar arası iletişim, kişinin başkalarıyla olan iletişimi (beden dili, sözel ya da ses tonu) ekip üyelerinde ortaya çıkan güç algısına etki etmektedir (Hall vd., 2005). Hall (2005) gerçekleştirmiş olduğu meta-analiz çalışmada, güç ile alakalı sözel olmayan davranış ve iletişim unsurlarını; mimik ve jestleri kullanmak, daha az gülmek, daha fazla göz temasında bulunmak biçiminde açıklamaktadır. Son olarak, beden dili kullanımı (kendine güven, özsaygı, kendine inanç) ve yansıması başkalarında meydana gelen güç algısına da etki etmektedir (Shariff vd., 2012; Carney vd., 2010). Gücü elinde bulunduran aktörlerin iletişim yetenekleri, başkalarının güç algısını yönlendirmektedir.

2.4.20. Güç ve Güç Kaynaklarının İşletmeler ve Çalışanlar Açısından Önemi ve Sonuçları

Kurum, ortak amaçlar için bu amacı gerçekleştirebilmek adına kişilerin ortaya çıkarmış olduğu ortak bir misyon ve vizyona sahip sistemlerin bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Kurumlar birden çok sayıdaki kişilerin birarada toplanması suretiyle oluşturduğu topluluklardır. Bir topluluğun bulunduğu yerde de etkileşim, iletişim ve kurallar mevcuttur. İçerisinde yer alınan toplulukta etkileşim ve iletişimden uzak durmanın imkansız olduğu düşünüldüğünde kişileri birarada tutabilmek adına belirli kural ve yönetim stratejilerine ve en önemlisi de hiyerarşiye gereksinim bulunmaktadır (Döş, 2011; Cömert, 2014). Kurumlar belirli bir topluluk olarak ele alındığında, kurum bünyesinde çalışmakta olan kişilerin kurumsal hedeflerle uyumlu bir şekilde yönetilmesi adına hiyerarşiye gereksinim bulunmaktadır. Fakat kurum içinde kullanılan yönetim felsefesi kurumun geleceğine yön veren önemli hususlardan biridir. Kurum bünyesinde yönetimin verimli olarak uygulanması ve hiyerarşinin işleyişinin istenildiği gibi devam ettirilmesi amacıyla gücün gerekliliği öne çıkmaktadır (Akyüz vd., 2015). Bu nedenle, bu durumda kurum içerisindeki uygulamanın ne şekilde düzenlendiği sorunu göze çarpmaktadır. Zira kurum içerisindeki işleyiş organizasyon başarısı yönünden oldukça önemlidir.

İyi bir yönetim stratejisine sahip olmayan kurum için başarı söz konusu değildir. Nitekim yönetim unsuru, kurum içerisinde kullanılması gereken birtakım güç unsurlarını ortaya koymaktadır. Yöneticiler tarafından kullanılan güç biçimleri kurum içi uyumun ya da uyumsuzluğun ilk aşamasıdır. Bu nedenle kurumsal başarı etkin bir güç şeklinin kullanılmasıyla yakından bağlantılıdır.

Kurumsal hayatta güç unsuru oldukça önemlidir. Kişilerin güç kullanımında başarılı veya başarısız olmalarının asıl nedeni gücü ne şekilde algıladıkları ve kullandıklarıdır. Yönetim unsurunun bulunduğu toplulukların her birinde güç kavramı yer almaktadır. Kurumsal işleyişin sağlanması kişilerin belirli yöneticiler tarafından yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Bundan dolayı kurum yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları grubu direkt olarak etkilemektedir (Güney, 2011).

Kurumlarda kurum içi işleyişi düzenleyen unsur yönetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesidir. Kurum içi yönetim olgusunun kullanılması güç unsuruyla yakından bağlantılıdır. Kurum bünyesinde ortaya çıkan yapılanmanın doğru olarak yönetilmesi amacıyla yöneticiler güç unsurundan destek almaktadır (Çalışkur, 2016). Gücün somut olmayıp, soyut bir kavram olması etkisini azaltmamaktadır. Gücün başka kişileri yönlendirme hususunda sahip olduğu etki dikkate alındığında hedeflere ulaşma noktasında önemli bir unsur olduğu görülecektir. Kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları organizasyonlarda düzenin sağlanabilmesi için, etkin bir yönetim felsefesi ile etkileyici yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal amaçlara ulaşılmasında yöneticilerin sahip olduğu özellikler ve üstlendikleri sorumluluklar kurumsal işleyişe yön vermektedir (Argon vd., 2014). Zira kurumsal işleyişin düzenli olarak sağlanması yalnızca yönetim felsefesinin varlığı ve yönetici varlığıyla eksik kalmaktadır. Yönetici bulunduğu organizasyonda başarıya ulaşabilmek adına çalışanları kurumun menfaatleri doğrultusunda yönetebilme becerisine sahip olmalıdır. Yönetici yalnızca sahip olduğu statüyle kurumsal başarıyı elde edemez. Kurumsal hayatta yönetici başarısı ile yararlanan yönetim stratejisi birbirleri ile ilişkilidir (Akbaba ve Erenler, 2008: 21-36).

Yönetici tarafından uygulanan güç kaynakları kurumsal hayatta çalışanların kurum içindeki başarı ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Kurumdaki çalışanların kurum içinde görev ve kişisel ilişkilerinin olumlu olarak sağlanması noktasında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları belirleyici bir unsurdur (Güçlü, 2003). Bu nedenle yöneticinin güç tarzlarından hangisine sahip olduğu ve hangi güç kaynağından faydalandığı oldukça önemli görülmektedir.

Güç kaynaklarında en doğru şekilde yararlanılması kurum yönetiminin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ayrıca kurumun arzuladığı neticeleri elde etmesi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticiliğin tüm işlevleri güç kaynaklarından etkin olarak yararlanılmasını gerektirmektedir (Bolelli, 2012). Hizmet odaklı kuruluşların faaliyette bulundukları süre boyunca kullanmış oldukları kaynakların en önemlisi insan kaynağıdır. Söz konusu kaynağın performansına dayalı gelişim sergileyen alanda insan kaynağında ortaya çıkabilecek en küçük bir olumsuzluk dahi, kurumun sürekliliğini ve başarısını direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar arasında dayanışma, çalışan motivasyonu önem arz etmektedir. Bahsi geçen durumda kurum bünyesindeki işlerin koordinasyonunu sağlaması için beklenen yöneticilerin yönetim tarzı belirleyici olmaktadır. Zira yöneticinin yararlandığı güç kaynağı kurum bünyesindeki işleyişi olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerinin varlıklarının devamlılıkları açısından, iş tanımlarında yer alan biçimsel olarak belirtilmiş rollerinden başka davranışta bulunan ve organizasyonlarına izafi yönden ciddi boyutta rekabet avantajı kazandıran lider yöneticilere duydukları gereksinimde artış bulunmaktadır. Liderler sahip oldukları değer ve vizyonlarla şirketin organizasyonel yapısına yön vererek çalışanlarına yol gösterici ve rol model olurlar. Liderlerin göstermiş oldukları davranışlar; mevcut güçlerinin kullanımları, alınmış olan kararlar, şirket ve şirket çalışanları üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle, liderler çalışanlarının davranış ve tutumlarına yön verme hususunda ciddi bir etkiye sahiptir. İşletmelerde resmi ilişkilerin arka planında, çalışanlar ve yöneticiler arasında kişiler arası ilişkilerin oluşur ve bu lider-üye etkileşimi olarak adlandırılır. Lider-üye etkileşimi olumlu olan işletmelerde, eğer liderin pelz etkisi de varsa çalışanlarda organizasyona güven, organizasyon özdeşleşmesi ve performans gibi kavramların da gelişeceği bir çok çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın amacı, sağlık sektörü çalışanlarında lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde pelz etkisinin hem aracılık hem de düzenleyici rolünü ortaya koymaktır.

Sağlık çalışanları, insan sağlığını korumaya dayalı en küçük bir hata ve yanlışın telafisi mümkün olmayan zararlara neden olabileceğinden dolayı, kendi çalışma kapsamları içinde risk taşımaktadırlar. Sağlık çalışanlarının liderleri ile uyum içinde olması hayati sonuçları olan iş performanslarına yansıyacağı için, lider-üye etkileşiminin önemli olduğu sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. Bu anlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Deseni

Araştırma deneysel olmayan nicel yapıda ilişkisel tarama yöntemidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni ile hazırlanmıştır. Tarama deseni, bir evren içerisinde seçilen bir örneklem üzerinde yapılan çalışmalar ile evren genelindeki eğilim, tutum ve görüşlerin nicel olarak

betimlenebilmesini sağlar. Tarama deseni, bir grubun belirli bir konu ya da sorun hakkındaki görüşlerinin bir dizi soru aracılığıyla belirlenmesidir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır. Genel olarak tarama modelleri; seçilen grup içindeki bireylerden grubun mevcut durumunu belirlemeyi, görüş, inanç ve tutumları hakkında bilgi elde etmeyi sağlar. Örneklem yöntemi olarak seçkili örneklem yöntemlerinden “basit tesadüfi (rastsal) örneklem” yöntemi kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul’da hizmet sunan özel ve devlet hastanelerinde görevli sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2019’a göre, İstanbul’da kamu ve özel hastaneler birlikte tüm sağlık personel sayısı 119.772 kişi şeklindedir. Yalnızca özel hastaneler biçiminde bir bilgi aktarılmadığından, evren sayısı olarak kamu ve özel hastanelerde görevli personel sayısı baz alınmak durumunda kalınmıştır. Belirli anakütleden çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örneklem hatası için $p=0.50$ ve $q=0.50$ için 384 kişi şeklinde saptanmıştır. Araştırmada tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi İstanbul’da hizmet veren özel ve devlet hastanesinde görev yapan ve çalışmaya gönüllü katılmayı kabul eden 545 kişi oluşturmaktadır. Pandemi nedeniyle kurumlardan izin alınamamıştır ve anketler google forms üzerinden internet ortamında yapılmıştır.

Tablo 3.1: Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004)

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 (N-1) + t^2 * p * q}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Anakütle (evren) (119.772 kişi)

p=Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

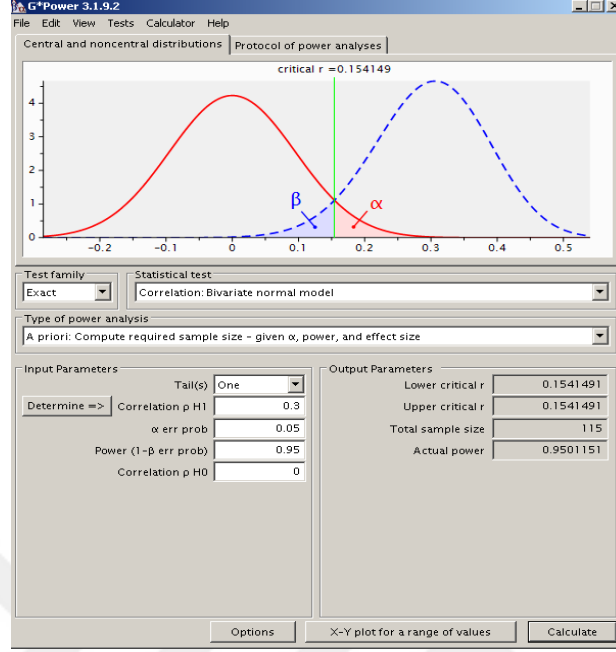
t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

%5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 384 çalışan olması gerektiği hesaplanmıştır.

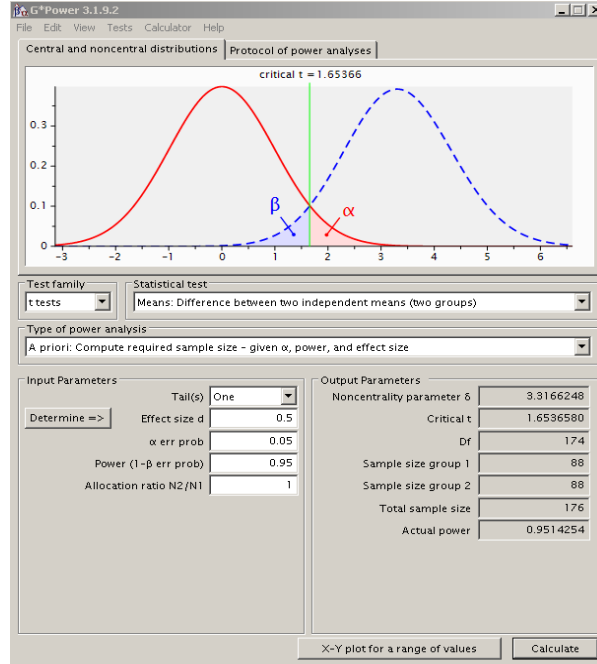
Çalışmada ilişki ve grup farklılıkları analizi yapılacağı için bu iki yönetime yönelik Power Analiz (güç analizi) sonuçları verilerek, en az kaç örneklem gerekeceği belirlenmiştir. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile yapılmıştır. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta= 0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen (1988) ve Parajapati et al., (2010) çalışmalarında ifade etmiş,

korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 3.1: İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda ilişki analizi için en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 545 kişi ile uygunluk sağlanmıştır.



Şekil 3.2: Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Örneklem 545 kişi olduğu için gerekli sayıya ulaşılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

Çalışmanın ana hipotezi lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde pelz etkisinin düzenleyici rolü olduğu biçimindedir. Diğer yandan geliştirilen alt alt hipotez ise, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, gelir vb. genel bilgiler açısından lider-üye etkileşimi, pelz etkisi, performans ve alt boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği biçimindedir.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

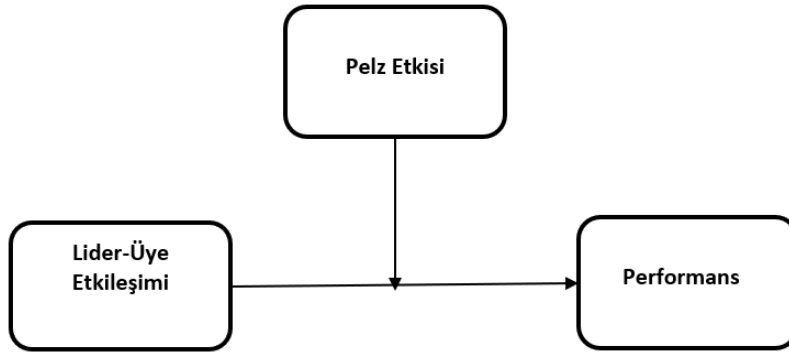
H1: Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H2: Lider üye etkileşimi ve pelz etkisi arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H3: Pelz etkisi ve iş performansı arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır.

H4: Lider-üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü vardır.

H5: Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir algısı, meslek süresi, kurumdaki süre açısından lider-üye etkileşimi, pelz etkisi, performans ve alt boyutları için anlamlı farklılık vardır.



Şekil 3.3: Araştırmanın Modeli

3.5. Veri Toplama Araçları

Anket pandemi nedeniyle online olarak yapılmıştır. Demografik bilgiler ile ilgili sorular dışında üç ölçek kullanılmıştır. Veriler, Türkiye'de geçerliği ve güvenilirliği kanıtlanmış aşağıdaki ölçekler kullanılarak toplanmıştır. Demografik bölümde; sağlık çalışanlarında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, gelir algısı, görev, kurumda çalışma süresi ve meslekte çalışma süresi çoktan seçmeli formda sorulmuştur.

3.5.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) tarafından 11 maddelik soru formu hazırlanmıştır. Çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği; *sadakat, etki, katkı ve profesyonel saygı* olacak şekilde dört boyuttan meydana gelmektedir. Etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutu üçer ifade, katkı boyutu da iki ifadeyle temsil edilmiştir. Toplam on bir ifadeden meydana gelen çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinde çalışanların ifadelerin her birine vermiş oldukları yanıtların değerlendirilmesi sonucunda yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim seviyesinin kalitesi saptanmaktadır. Alınması muhtemel maksimum puan 55'tir. Puanın artması çalışanlar ile yöneticileri arasında bulunan etkileşimin kalitesinin de artacağını ifade eder. 5'li likert yöntemi ile derecelendirme yapılmıştır. Yapılan tartışmalar, belli bir uzlaşya varıldığını göstermektedir. Bu çalışmada, Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirmiş oldukları ölçeğin Türkçe'deki güvenilirlik ve geçerliliği irdelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler neticesinde ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğu açıklanmıştır.

3.5.2. İşgören Performansı Ölçeği

Çalışanların performanslarını ölçmek adına ilk başta Kirkman ve Rosen (1999), sonrasında Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmış 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmış ve araştırmada kullanılan İşgören Performans ölçeği Tutar ve Altınöz'ün çalışmasından alınmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010: 208). Performans ölçeğindeki 4 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,778$ şeklinde bulunmuştur. Yapılan KMO ve Barlett analizi neticesinde KMO değerinin 0,727 olarak Barlett değerinin de 0,05'ten düşük olduğu ve

faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonrasında toplam varyansı % 52,728 olan tek faktör ortaya çıkmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004: 36); $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) hiç katılmıyorum biçiminde bir ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını oluşturan seviyeler tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler baz alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek
Tamamen Katılıyorum			

3.5.3. Pelz Ölçeği

Pelz etkisini ölçmek amacıyla daha önce bu etkinin işlemeleştirilmesine yönelik herhangi bir ölçüm aracına rastlanmadığı için çalışmacılar tarafından tek faktörlü 6 maddelik bir ölçek hazırlanmıştır. İşgörenlerin, amirlerinin kendi amirleriyle olan ilişkilerinin kalitesine yönelik algılarını ölçmek adına hazırlanan 6 maddelik ölçek, ölçek geliştirme sürecinin aşamaları izlenerek denenmiştir. Bu çerçevede ölçeğin kapsam geçerliğine dair uzman görüşlerinden yararlanılmış ve 6 uzmandan olumlu yönde görüş alınmıştır. Sonrasında ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla hem Keşfedici Faktör Analizi hem de Doğrulamalı Faktör Analizi uygulanmıştır. Tüm ölçeklerde ifadelere katılım 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018).

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulmaktadır. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st.sapma değerleri sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simironov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Kendall's tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çalışmaya katılan bireylerin ölçekte bulunan sorulara cevap verirken gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir. Katılımcıların ankete isteyerek yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz bir şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların, sorulara yanıt verirken kelimeleri gerçek manası ile anladıkları kabul edilmiştir. Meydana gelebilecek kavramsal yanılgılar göz ardı edilmiştir.

Anketteki örneklem sayısının artırılmasında birtakım güçlükler meydana gelmiş, kişiler farklı nedenlerden katılma konusunda isteksiz davranmıştır. Ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir.

Ayrıca, belirlenen tarihlerde anketten haberdar olmayan, mailine bakmayan çalışanlar örneklem dışında kalmıştır. Çalışma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır.



4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

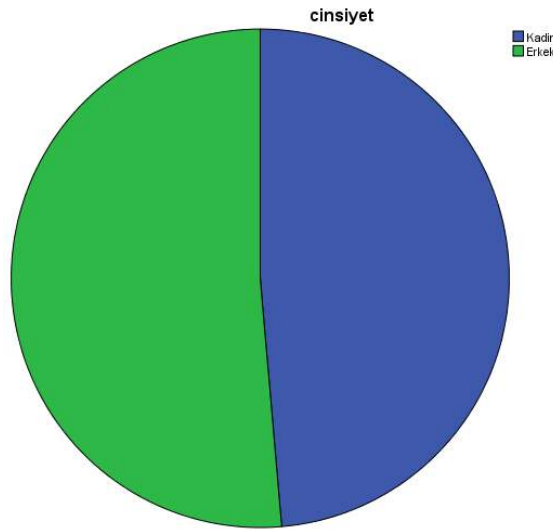
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Tablo 4.1 : Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyetiniz	<i>f</i>	%
Kadın	265	48,6
Erkek	280	51,4
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %48,6'sı kadın, %51,4'ü ise erkektir.

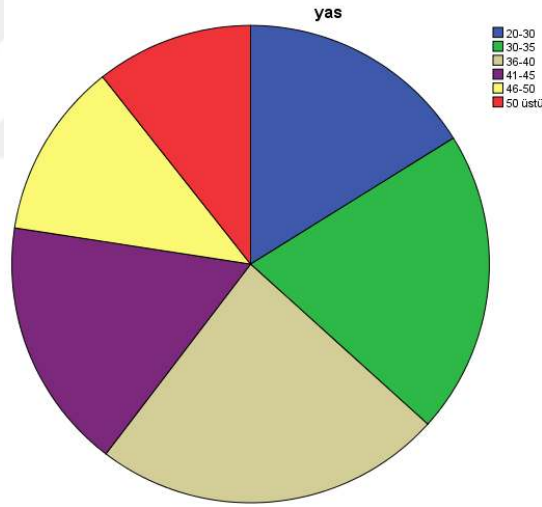


Şekil 4.1: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.2: Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
20-30 yaş arası	88	16,1
30-35 yaş arası	112	20,6
36-40 yaş arası	129	23,7
41-45 yaş arası	93	17,1
46-50 yaş arası	65	11,9
50 yaş ve üstü	58	10,6
Toplam	545	100,0

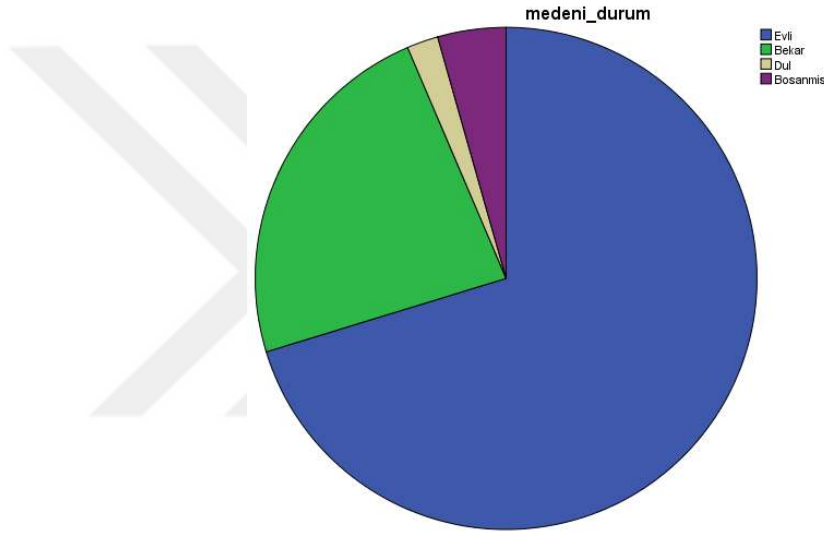
Katılımcıların %16,1'i 20-30 yaş arasında,%20,6'sı 30-35 yaş arasında, %23,7'si 36-40 yaş arasında, %17,1'i 41-45 yaş arasında, %11,9'u 46-50 yaş arasındayken, %10,6'sı 50 ve üstü yaş arasındadır.

**Şekil 4.2:** Yaş Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.3: Medeni Durum Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	<i>f</i>	%
Evli	383	70,3
Bekar	127	23,3
Dul	11	2,0
Boşanmış	24	4,4
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %70,3'ü evli, %23,3'ü bekar, %2'si dul, %4,4'ü boşanmıştır.

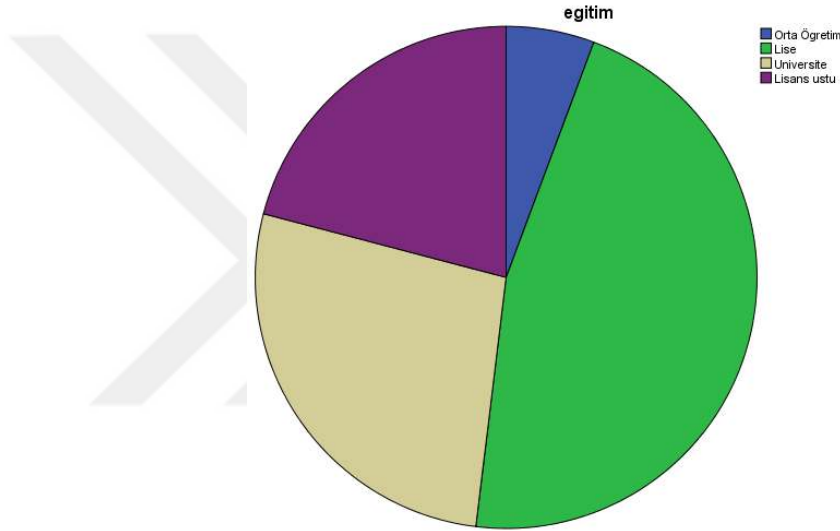


Şekil 4.3: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Orta Öğretim	31	5,7
Lise	252	46,2
Üniversite	148	27,2
Lisans Üstü	114	20,9
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %5,7'si orta öğretim, %46,2'si lise, %27,2'si üniversite, %20,9'u lisans üstü eğitimine sahiptir.

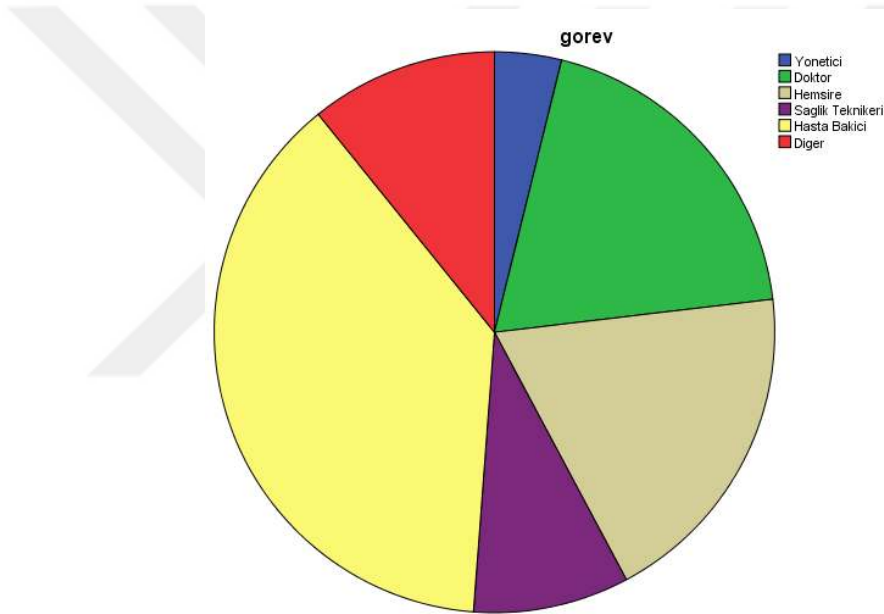


Şekil 4.4: Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.5: Görev Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Görev	<i>f</i>	%
Yönetici	21	3,9
Doktor	105	19,3
Hemşire	104	19,1
Sağlık Teknikeri	49	9,0
Hasta Bakıcı	207	38,0
Diğer	59	10,8
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %3,9'u yönetici, %19,3'ü doktor, %19,1'i hemşire, %9'u sağlık teknikeri, %38'i hasta bakıcı, %10,8'i diğer meslek grubuna sahiptir.

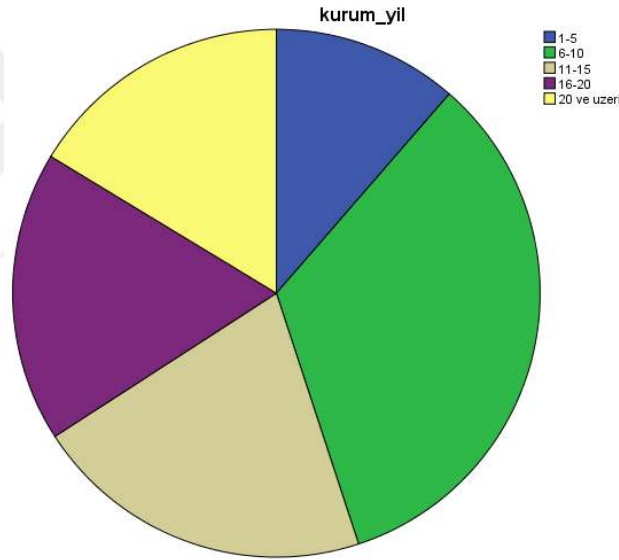


Şekil 4.5: Görev Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.6: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumdaki Süre	<i>f</i>	%
1-5 Yıl	62	11,4
6-10 Yıl	183	33,6
11-15 Yıl	114	20,9
16-20 Yıl	97	17,8
20 ve Üzeri	89	16,3
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %11,4'ü 1-5 yıl, %33,6'sı 6-10 yıl, %20,9'u 11-15 yıl, %17,8'i 16-20 yıl, %16,3'ü 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır.

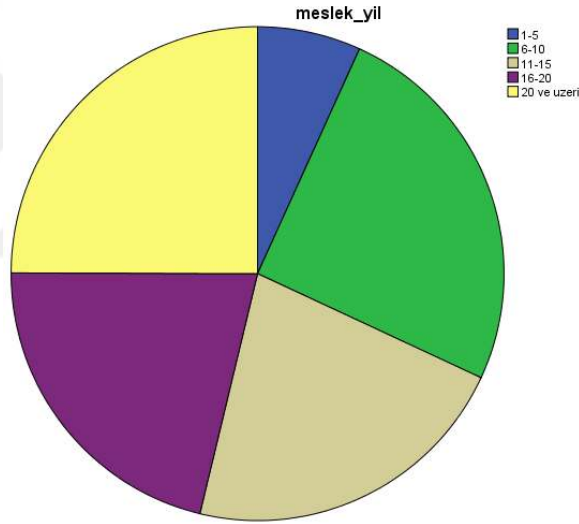


Şekil 4.6: Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.7: Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Meslekteki Süre	<i>f</i>	%
1-5 Yıl	37	6,8
6-10 Yıl	137	25,1
11-15 Yıl	119	21,8
16-20 Yıl	116	21,3
20 ve Üzeri	136	25,0
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %6,8'i 1-5 yıl, %25,1'i 6-10 yıl, %21,8'i 11-15 yıl, %21,3'ü 16-20 yıl, %25'i 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır.

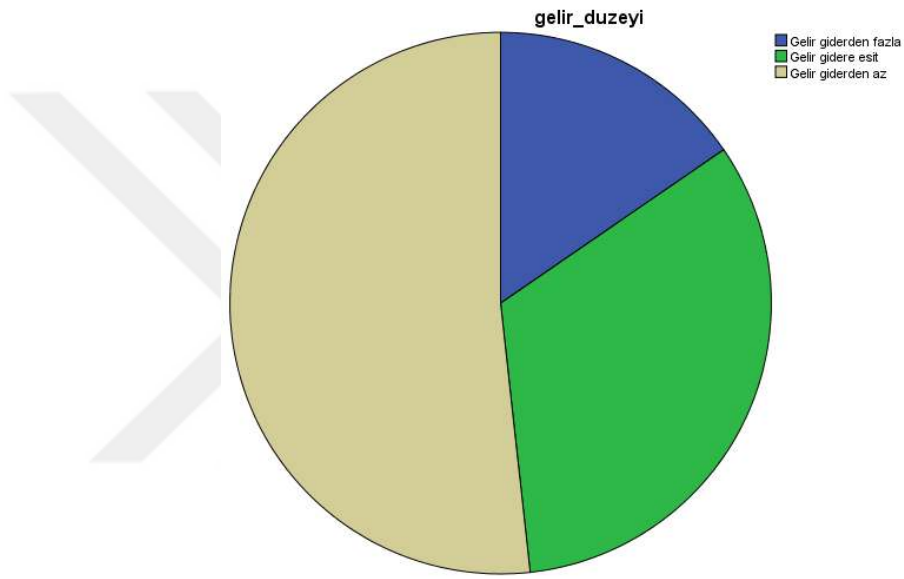


Şekil 4.7: Meslekteki Süre Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Tablo 4.8: Gelir Düzeyi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gelir Düzeyi	<i>f</i>	%
Gelir giderden fazla	84	15,4
Gelir gidere eşit	179	32,8
Gelir giderden az	282	51,7
Toplam	545	100,0

Katılımcıların %15,4'ünün geliri giderinden fazla, %32,8'inin geliri giderine eşit, %51,7'sinin geliri giderinden azdır.



Şekil 4.8: Gelir Düzeyi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

4.2. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Tablo 4.9: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± Ss.
	Etki Alt Boyutu						
1	Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir	0,7	16,1	9,7	31	42,4	3,98 ± 1,11
2	Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum	1,3	14,7	19,1	47,3	17,6	3,65 ± 0,98
3	Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum	2,2	9,2	34,1	45,9	8,6	3,50 ± 0,86
	Vefakarlık Alt Boyutu						
4	Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur	2,2	5,9	33,9	45,9	12,1	3,60 ± 0,86
5	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur	1,7	6,8	32,8	46,2	12,5	3,61 ± 0,85
6	İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni hastanedeki diğer çalışanlara karşı savunur	2,4	10,6	33,2	43,5	10,3	3,49 ± 0,90
	Katkı Alt Boyutu						
7	Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir	1,3	17,1	29,9	42,2	9,5	3,42 ± 0,92
8	Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım	4,8	35,6	35,4	20,6	3,7	2,83 ± 0,93
9	Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem	4,2	50,8	29,4	12,7	2,9	2,59 ± 0,87
	Profesyonel Saygı Alt Boyutu						
10	Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor	2,6	21,7	29,2	39,4	7,2	3,27 ± 0,96
11	Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum	2,4	24,2	31,2	34,7	7,5	3,21 ± 0,97
12	Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum	2,9	25,7	32,8	32,3	6,2	3,13 ± 0,96
	Lider Üye Etkileşimi Boyutu Genel Ortalama	3,36					

Önerme 1: “Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.” Önermesine katılımcıların %0,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %16,1’i “Katılmıyorum”, %9,7’si “Kararsızım”, %31’i “Katılıyorum”, %42,4’ü

“Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,98 ve standart sapma değeri ise 1,11 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.” Önermesine katılımcıların %1,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %14,7’si “Katılmıyorum”, %19,1’i “Kararsızım”, %47,3’ü “Katılıyorum”, %17,6’sı “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,65 ve standart sapma değeri ise 0,98 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum.” Önermesine katılımcıların %2,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %9,2’si “Katılmıyorum”, %34,1’i “Kararsızım”, %45,9’u “Katılıyorum”, %8,6’sı “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,50 ve standart sapma değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %2,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %5,9’u “Katılmıyorum”, %33,9’u “Kararsızım”, %45,9’i “Katılıyorum”, %12,1’i “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,60 ve standart sapma değeri ise 0,86 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.” Önermesine katılımcıların %1,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %6,8’i “Katılmıyorum”, %32,8’i “Kararsızım”, %46,2’si “Katılıyorum”, %12,5’i “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,61 ve standart sapma değeri ise 0,85 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni hastanedeki diğer çalışanlara karşı savunur.” Önermesine katılımcıların %2,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %10,6’sı “Katılmıyorum”, %33,2’si “Kararsızım”, %43,5’i “Katılıyorum”, %10,3’ü “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,49 ve standart sapma değeri ise 0,90 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.” Önermesine katılımcıların

%1,3'ü “Hiç Katılmıyorum”, %17,1'i “Katılmıyorum”, %29,9'u “Kararsızım”, %42,2'si “Katılıyorum”, %9,5'i “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,42 ve standart sapma değeri ise 0,92 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.” Önermesine katılımcıların %4,8'i “Hiç Katılmıyorum”, %35,6'sı “Katılmıyorum”, %35,4'ü “Kararsızım”, %20,6'sı “Katılıyorum”, %3,7'si “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,83 ve standart sapma değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: “Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.” Önermesine katılımcıların %4,2'si “Hiç Katılmıyorum”, %50,8'i “Katılmıyorum”, %29,4'ü “Kararsızım”, %12,7'si “Katılıyorum”, %2,9'u “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 2,59 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: “Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.” Önermesine katılımcıların %2,6'sı “Hiç Katılmıyorum”, %21,7'si “Katılmıyorum”, %29,2'si “Kararsızım”, %39,4'ü “Katılıyorum”, %7,2'si “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,27 ve standart sapma değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: “Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.” Önermesine katılımcıların %2,4'ü “Hiç Katılmıyorum”, %24,2'si “Katılmıyorum”, %31,2'si “Kararsızım”, %34,7'si “Katılıyorum”, %7,5'i “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,21 ve standart sapma değeri ise 0,97 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.” Önermesine katılımcıların %2,9'u “Hiç Katılmıyorum”, %25,7'si “Katılmıyorum”, %32,8'i “Kararsızım”, %32,3'ü “Katılıyorum”, %6,2'si “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,13 ve standart sapma değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.10: Pelz Etkisi Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. $\pm$ Ss.
1	Yöneticimin örgütsel kararlar üzerinde etkisi vardır.	0,7	12,1	27,2	56,7	3,3	3,50 $\pm$ 0,78
2	Yöneticim kendi amirini etkileyebilir.	-	12,1	40,7	41,8	5,3	3,40 $\pm$ 0,77
3	Yöneticim, kendi amiriyle iyi iş ilişkisi içindedir.	-	15	39,1	40,7	5,1	3,36 $\pm$ 0,80
4	Yöneticimin fikirleri üst yönetim tarafından dikkate alınır.	0,9	21,8	35,4	37,2	4,6	3,23 $\pm$ 0,87
5	Yöneticim kendi amirleriyle sıklıkla görüşür.	0,6	22,4	31,4	40	5,7	3,28 $\pm$ 0,89
6	Üst düzey kararlar alınırken yöneticime danışılır.	0,9	17,8	28,3	45,7	7,3	3,41 $\pm$ 0,89
	Pelz Etkisi Boyutu Genel Ortalama	3,36					

Önerme 1: “Yöneticimin örgütsel kararlar üzerinde etkisi vardır.” Önermesine katılımcıların %0,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %27,2’si “Kararsızım”, %56,7’si “Katılıyorum”, %3,3’ü “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,50 ve standart sapma değeri ise 0,78 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “Yöneticim kendi amirini etkileyebilir.” Önermesine katılımcıların %0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %12,1’i “Katılmıyorum”, %40,7’si “Kararsızım”, %41,8’i “Katılıyorum”, %5,3’ü “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,40 ve standart sapma değeri ise 0,77 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Yöneticim, kendi amiriyle iyi iş ilişkisi içindedir.” Önermesine katılımcıların %0’ı “Hiç Katılmıyorum”, %15’i “Katılmıyorum”, %39,1’i “Kararsızım”, %40,7’si “Katılıyorum”, %5,1’i “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,36 ve standart sapma değeri ise 0,80 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Yöneticimin fikirleri üst yönetim tarafından dikkate alınır.” Önermesine katılımcıların %0,9’si “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %35,4’ü “Kararsızım”, %37,2’si “Katılıyorum”, %4,6’sı

“Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Yöneticim kendi amirleriyle sıklıkla görüşür.” Önermesine katılımcıların %0,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %22,4’ü “Katılmıyorum”, %31,4’ü “Kararsızım”, %40’ı “Katılıyorum”, %5,7’si “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,28 ve standart sapma değeri ise 0,89 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Üst düzey kararlar alınırken yöneticime danışılır.” Önermesine katılımcıların %0,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %17,8’i “Katılmıyorum”, %28,3’ü “Kararsızım”, %45,7’si “Katılıyorum”, %7,3’ü “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,41 ve standart sapma değeri ise 0,89 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.11: İşgören Performans Ölçeğine Yönelik Sıklık Dağılım Analizi

	Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort. ± Ss.
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	2,2	9,4	30,5	48,6	9,4	3,54 ± 0,87
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1,3	12,1	32,8	44,8	9	3,48 ± 0,87
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1,1	10,8	34,9	44	9,2	3,49 ± 0,85
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,6	8,4	35,4	49,2	6,4	3,52 ± 0,76
	İşgören Performans Boyutu Genel Ortalama	3,51					

Önerme 1: “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” Önermesine katılımcıların %0,9’si “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %35,4’ü “Kararsızım”, %37,2’si “Katılıyorum”, %4,6’sı “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” Önermesine katılımcıların %0,9’si “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %35,4’ü “Kararsızım”, %37,2’si “Katılıyorum”, %4,6’sı “Tamamen Katılıyorum”

yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.” Önermesine katılımcıların %0,9’si “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %35,4’ü “Kararsızım”, %37,2’si “Katılıyorum”, %4,6’sı “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” Önermesine katılımcıların %0,9’si “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %35,4’ü “Kararsızım”, %37,2’si “Katılıyorum”, %4,6’sı “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermiştir. Bu önerme için ortalama 3,23 ve standart sapma değeri ise 0,87 olarak bulunmuştur.

4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır.

Tablo 4.12: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Etki	%21.78	0.919	3.71
Vefakarlık	%19.56	0.918	3.57
Katkı	%16.21	0.914	2.95
Profesyonel Saygı	%13.34	0.912	3.20
KMO= 0.928; Bartlett $\chi^2=8163.22$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %70.89			
Pelz Ekisi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Pelz etkisi	%68.34	0.912	3.36
KMO= 0.929; Bartlett $\chi^2=7801.38$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68.34			
İşgören Performansı Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İşgören performansı	%66.12	0.910	3.51
KMO= 0.922; Bartlett $\chi^2=7572.14$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %66.12			

Faktör yapısında, lider-üye etkileşimi için 4 faktör, pelz etkisi için 1 faktör ve işgören performansı için 1 faktör, özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.928, pelz etkisi ölçeği 0.929 ve işgören performansı için 0.922 olarak elde edilmiştir. Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan Bartlett küresellik testinin sonucu lider-üye etkileşimi ölçeği için istatistik anlamlı ($\chi^2=8163.22$ ve $p= 0.000$), pelz etkisi ölçeği için ($\chi^2=7801.38$ ve $p= 0.001$) ve işgören performansı ölçeği için ($\chi^2=7572.14$ ve $p= 0.001$) olarak elde edilmiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5'in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan üç ölçek için extraction (çıkartım) sütununda 0.20'nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir. Faktör ağırlıkları lider-üye etkileşimi

ölçeği için (0.63-0.79) arasında, pelz etkisi ölçeği için (0.66-0.81) arasında ve işgören performansı için (0.60-0.80) arasında elde edilmiştir.

4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak *gizil değişken* (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Long, 1989:45). DFA, verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA'nın öncelikli amacının, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamak olduğu göz önüne alınarak, dört ana amaç için kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlar, test araçlarının psikometrik değerlendirmesi, yapı geçerliliği, metot etkileri ve ölçüm değişmezliği hesaplamalarıdır.

Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Thompson, 2004: 56).

DFA'da araştırmacılar ölçüm hataları arasındaki korelasyonu belirlerken, faktörlerin birbirleriyle korelasyonlarının eşit olması beklenmektedir. Model

araştırmacı tarafından tamamen teorik olarak belirlenip DFA ile test edilmiş model olabileceği gibi, AFA sonucunda elde edilmiş bir modelde olabilir. Her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkeni ile ilişkisi modelde tanımlanmış, diğer gizil değişkenlerle ilişkisinin “0” olduğu şeklinde teorik varsayımla model oluşturulmuştur. DFA modeli, AFA ile benzer olmakla birlikte aşağıdaki lineer denklemi sağlayan $p \times 1$ boyutlu bir x vektörü ile tanımlanır (Kaplan, 2000: 107):

$$X = \Delta\eta + \varepsilon \quad (1)$$

Burada Δ faktör yüklerinin (sorulara uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları) $p \times q$ boyutlu bir matrisi, η gizil faktörlerin (anketin ana faktörleri olan personel güçlendirme ve altı alt boyutu, örgüte bağlılık ve 3 alt boyutu, iş tatmini ve iki alt boyutu, yöneticiye güven ve 2 alt boyutu) $q \times 1$ boyutlu vektörü ve ε $p \times 1$ boyutlu hata (modelin hata payı) vektörüdür. X 'sin kovaryans matrisi (ilişki katsayıları) eşitlik (2) de verilmiştir.

$$\Sigma = \Delta\lambda\Delta^T + \phi_\varepsilon \quad (2)$$

Eşitlik (2)'de Σ gösterimi, p gözlenen değişkenin (anketteki soruların tümü) $p \times p$ boyutlu kovaryans matrisi, λ faktör korelasyonlarının (faktörler arası ilişki katsayıları) (1×1) ($m \times m$) boyutlu simetrik matrisi ve ϕ gösterimi ε varyanslarının (modelin hata payının varyans değerleri) $p \times p$ boyutlu köşegen matrisidir. Modelin aşamaları aşağıdaki gibi verilmiştir.

Modelin belirlenmesi: DFA'da ilk aşama, modelin belirlenmesidir. Doğrulayıcı faktör modelinde ortak faktörlerin ve gözlenen değişkenlerin sayıları, özgün faktörler arasındaki varyans ve kovaryans arasındaki ilişki, ortak faktörler arasındaki ilişki, gözlenen ve ortak faktörler arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada araştırmacılar teorik bir temele dayanan modeli oluşturmaktadırlar.

Modelin tanımlanması: DFA'da model tanımlanırken modeldeki faktörler gözlenemez ve içsel ölçeklere sahip olmadıkları için her bir modele ait tek bir çözüm bulunmaktadır. Bu nedenle faktörler kendilerine has ölçeklerle

ölçülmektedir. Model tanımlanması oluşturulduktan sonra; faktör yükleri, faktör korelasyonu ve ölçüm hata varyansı tahmin edilecektir. Ana kütle parametreleri tahmin aşamasında örnek veriler kullanılarak tahmin edilmektedir. Modeli tanımlarken tek tek bütün parametrelerin tanımlanması gerekmektedir.

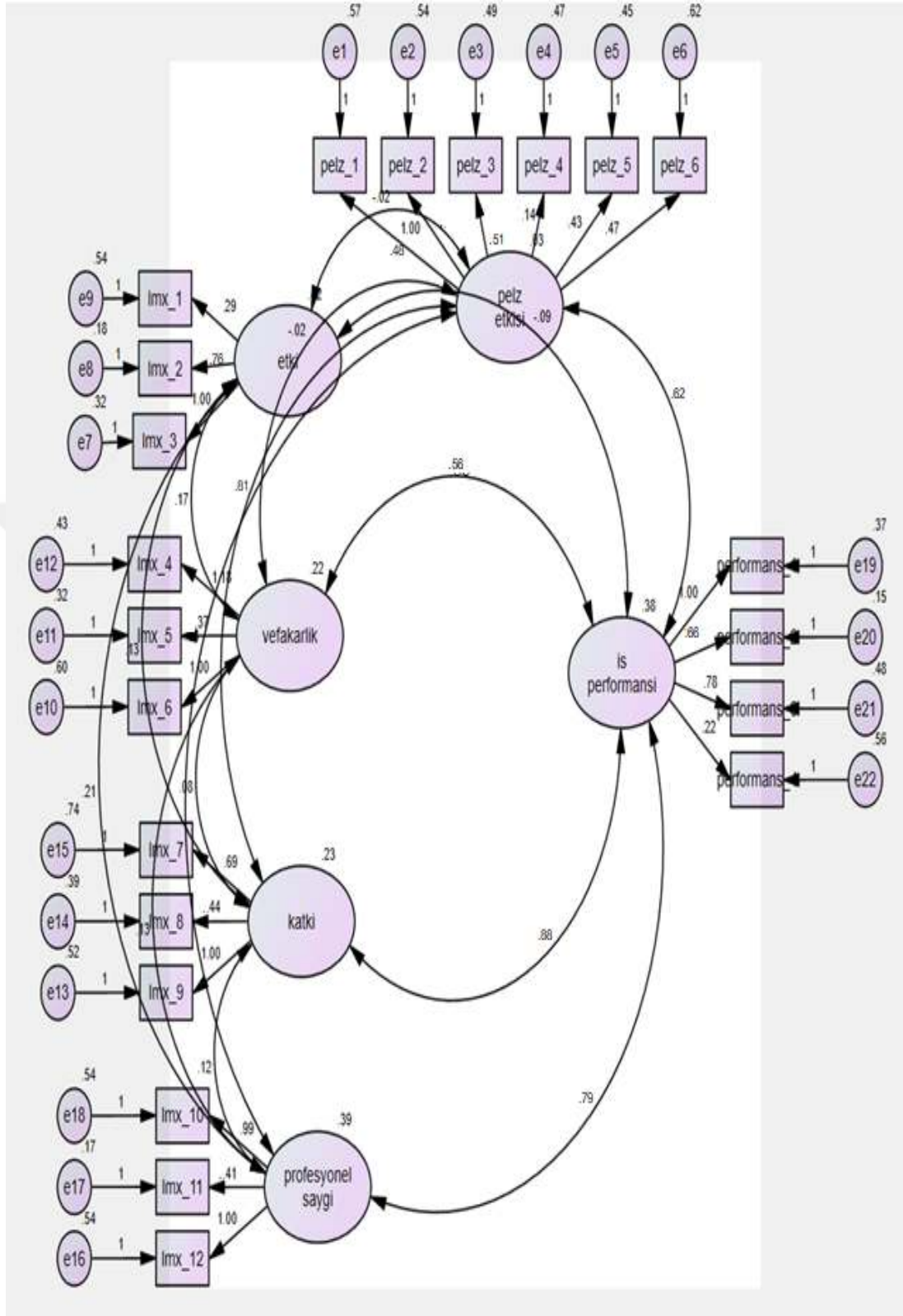
Modelin tahmin edilmesi: Doğrulayıcı faktör modelinde; ölçüm modelinde tahmin edilen her bir parametrenin, tahmin edilen varyans-kovaryans matrisi (Σ) ile örneklem varyans-kovaryans matrisiyle (S) mümkün olduğunca yakın değerlerin tahmini amaçlanmaktadır. Doğrulayıcı faktör modelinin tahmininde En Çok Olabilirlik, Genelleştirilmiş En Küçük Kareler ve Ağırlıksız En Küçük Kareler tahmin yöntemleri kullanılmaktadır. Büyük örneklerde, bu üç tahmin yöntemlerindeki tahmincilerin; yansız, tutarlı, etkin, yeterli ve normal dağılımdan gelmesi istenmektedir.

Modelin değerlendirilmesi: Önerilen veya varsayılan modeller değerlendirilerek bilinmeyen parametrelerin tahminleri elde edilmektedir. Stevens (2002) çalışmasında belirttiği üzere, değerlendirilen modelleri uygun modelin ölçülmesi ve tek model parametresi içermesi olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Uygun modellerdeki veriler kabul edilebilir, ancak modeldeki ilişkiler verileri tam olarak destekleyemeyebilir.

Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesi: Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-Kare İstatistiği (χ^2), RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü) RMR (Root Mean Square Residual, Ortalama Hata Karekök) , NFI (Normed Fit Index, Normlandırılmış Uyum İndeksi) , CFI (Comperative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness Of Fit Index, Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Adjusted Goodness Of Fit Index, Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi), IFI (Boolean's Incremental Fit Index, Boolean'nin Artan (Fazlalık) Uyum İndeksi), NNFI (Nonnormed Fit Index, Normlandırılmamış Uyum İndeksi) gibi ölçülerdir. (χ^2)/sd değerinin 3'den küçük olması uyumun kabul edilebilir olduğunu gösterir. Uyumun kabul edilebilir olduğunu gösteren değer RMSEA için 0,05-0,1 arasındadır. Diğer ölçüler için 0 ile 1 arasında bir değer beklenir. Bu değer bire ne kadar yaklaşırsa, modelim uyumu o kadar fazla olacaktır (Kelloway, 1998:89).

Modelin modifikasyonu: Model tahmini sonucunda uyum indeksleri kötü sonuç verdiyse, teorik yapıya bağlı kalmak koşulu ile, modelin uyumunu geliştirmek için değişikliğe ihtiyaç duyabilir, böylece değişkenler arasındaki ilişki daha iyi tahmin edilebilir. Modifikasyon indekslerinde, kısıtlanmış parametreler tahmin edildiğinde χ^2 istatistiğinin ne kadar azalacağını tahmin etmektedir. İki modelden birinde kısıtlanan parametrenin, diğer modelde serbest bırakılması sonucunda oluşan χ^2 istatistikleri arasındaki fark modifikasyon indeksini oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır. Ölçme modelleri bir grup gözlenebilen değişkenin (bir ölçme aracı olarak) faktör olarak isimlendirilen *gizil değişkenleri* nasıl ve ne kadar açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. İlk olarak birinci düzey DFA modeli oluşturularak daha sonra ikinci düzey oluşturularak gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler AMOS 23.0 programında test edilmiştir.



Şekil 4.9: DFA Analizi Sonuçları

Tablo 4.13: DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.21	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.932	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.988	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.980	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.963	Kabul edilebilir
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.024	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.949	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.932	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.013	İyi uyum

Tablo 13’de $X^2 /sd = 2.21$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.932 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.988 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.980 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.963 ile ≥ 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.024 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.949 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.932 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.013 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

4.5. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. Modelde yer alan tüm yapısal eşitlikler yapısal ilişkileri tanımlar. Sharma (1996); Bollen (1989) ve Kaplan (2000) çalışmalarıyla teorik yapısı belirlenen yapısal model, matris notasyonuyla, Eşitlik (3)’de verildiği gibidir:

$$\eta = B\eta + \Gamma\lambda + \omega \quad (3)$$

YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar. Model analizinde bazı faktörler bağımlı ve bazı faktörler bağımsız değişken rolünde olur. Bunu belirleyen araştırmacının kurduğu model ve yol analizidir. Bu çalışmada ele alınan faktörler hem içsel gizil hem de dışsal gizil konumunda farklı ilişki yönlerinde analiz edilmiştir.

Eşitlik (3)'de; m: içsel gizil değişken (bağımlı değişken durumundaki faktörler) sayısı, n: dışsal gizil değişken (bağımsız değişken durumundaki faktörler) sayısı olmak üzere, η : mx1 boyutlu içsel gizil değişken vektörünü, B: mxm boyutlu ana diyagonali sıfır olan içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, Γ : mxn dışsal gizil değişkenler ile içsel gizil değişkenler arasındaki katsayılar matrisini, λ : nx1 boyutlu dışsal gizil değişken vektörünü, ω : mx1 boyutlu gizil hata terimleri vektörünü göstermektedir. Yapısal modele ilişkin varsayımlar $E(\eta) = 0$, $E(\lambda) = 0$, $E(\omega) = 0$ (1-B) tekil olmayan matris λ ve ω ilişkisiz, $var(\omega_i)$ 'ler sabit olacaktır.

Yapısal modelin genel gösterimi şöyledir:

$$\eta_j = \gamma_{11} + \lambda_1 + \omega_1 \quad (4)$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \eta_1 + \gamma_{22} \lambda_1 + \omega_2 \quad (5)$$

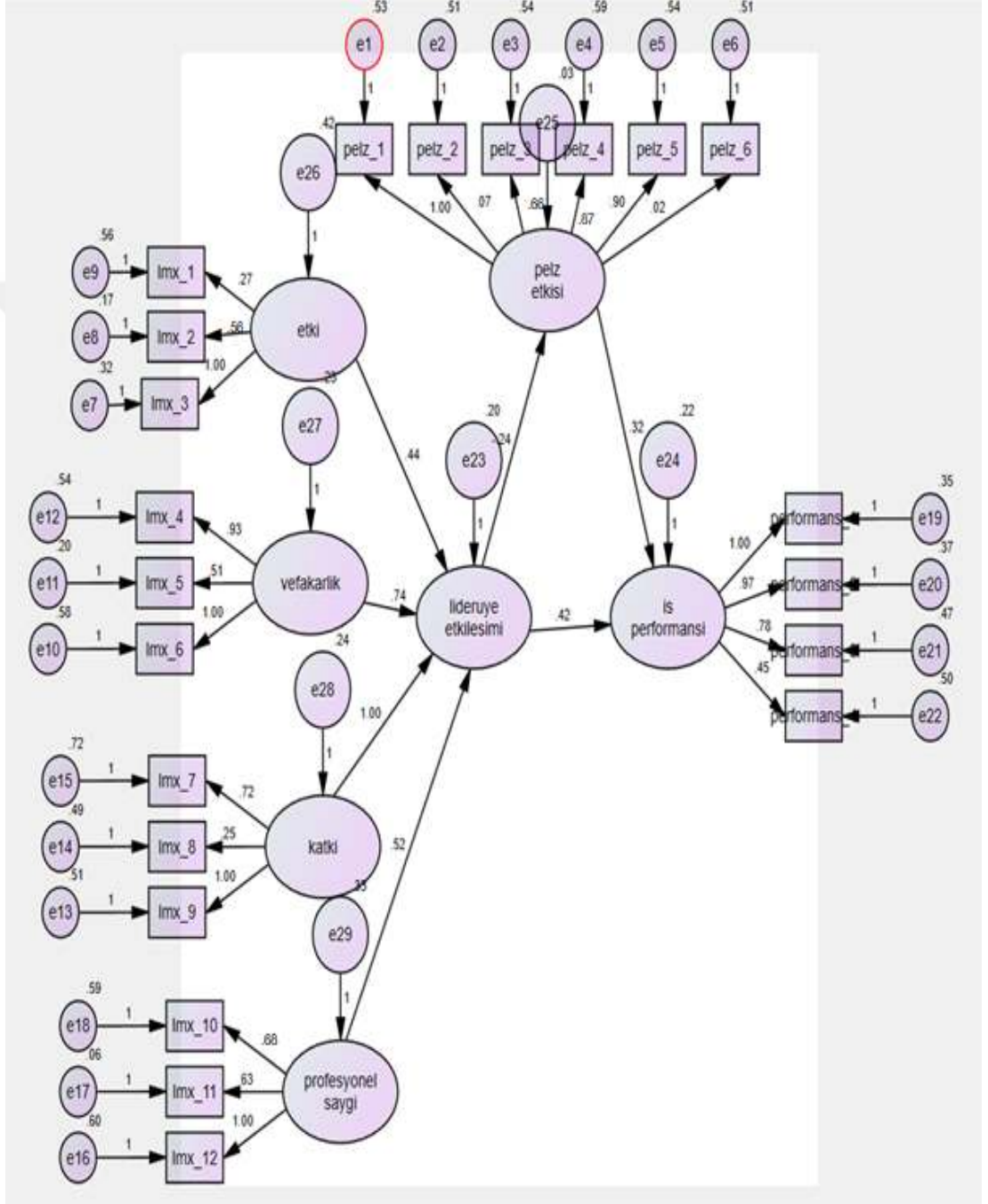
ölçüm modeli ise gözlenen değişkenler (anket soruları) ile bağlı oldukları gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri tanımlayan eşitlikleri içerir. Ölçüm modeli matris notasyonu ile (6) ve (7)'de verilmiştir.

$$Y = \Delta_y \eta + \varepsilon \quad (6)$$

$$X = \Delta_x \lambda + \tau \quad (7)$$

Eşitlik (6) ve (7)'de; Y: px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörü, Δ_y : pxm boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisi (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), ε : px1 boyutlu içsel gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü, X:

$qx1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenler vektörünü, Δ_x : $q \times n$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin katsayılar matrisini (faktör yükleri ve katsayılar matrisi), τ : $qx1$ boyutlu dışsal gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerin hata vektörünü göstermektedir (Kline, 2005: 78-79).



Şekil 4.10: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Tablo 4.14: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
X^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.02	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.986	İyi uyum
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.948	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.931	Kabul edilebilir
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.989	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.031	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.955	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.926	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.027	İyi uyum

Tablo 14’de $X^2 /sd = 2.02$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.986 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.948 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.931 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.989 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.031 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.955 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.926 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.027 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.15: YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
LÜE→PER	+	0.423	0,058	7.293	0,000*	Anlamlı ilişki
LÜE→PELZ	+	0.240	0.063	3.809	0,000*	Anlamlı ilişki
PELZ→PER	+	0.322	0.055	5.854	0,000*	Anlamlı ilişki

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.423$, $p < 0.01$). Lider-Üye etkileşimi boyutu Pelz etkisi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.240$, $p < 0.01$). pelz etkisi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.322$, $p < 0.01$).

Pelz etkisinin aracı değişken olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. İlk olarak pelz etkisi olmadan, sadece lider-üye etkileşimi ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. Eğer bu sağlanmaz ise, aracı etkinin tanımlanmasının anlamı yoktur. Bu nedenle ilk aşamada, lider-üye etkileşimi ve performans için YEM uygulanmıştır. Lider-üye etkileşimi boyutunun performans üzerinde 0.513 br. artırıcı olduğu ve bu sonucun istatistik anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, aracılık etkisinin ele alınması için ilk aşamanın sağlanması anlamına gelmektedir.

İkinci aşamada, Şekil 10'da tanımlanan ve aracılık etkisini de kapsayan YEM'in analizi gerçekleştirilmiştir. Eğer pelz etkisinin aracı rolü varsa, lider-üye etkileşimi katsayısının bu modelde düşmesi ama anlamlı olması beklenmektedir. Tablo 15'de görüldüğü üzere, lider-üye etkileşimi performansı 0.423 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Katsayı değeri düşmüştür.

Diğer yandan, bir aracılık etkisinden söz etmek için, aynı zamanda pelz etkisinin performans üzerinde anlamlı etkili olması gerekmektedir. Tablo 15'de görüldüğü üzere, pelz etkisi performansı 0.322 br. artırıcı ve anlamlı etkiye sahiptir. Tüm bu aşamalar, pelz etkisini aracı değişken olması konusunda olumlu bir durumu belirtmektedir. AMOS programında dolaylı (indirect) etkiler

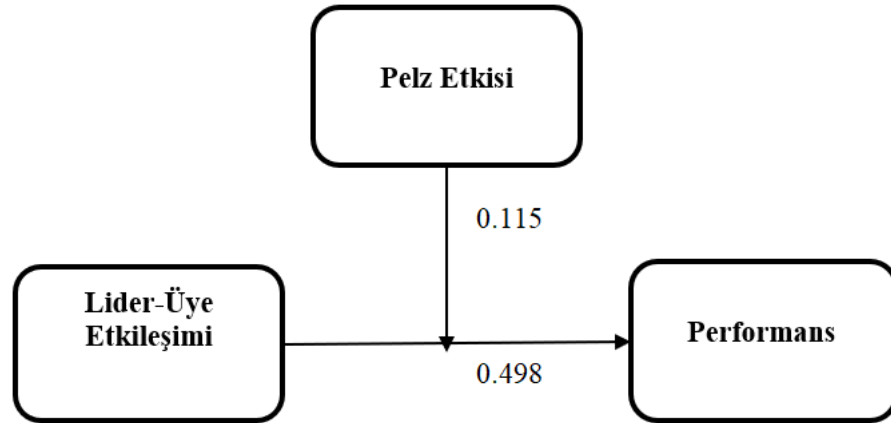
bootstrap metodolojisi ile otomatik verilmektedir. Standardize edilmiş dolaylı etki seçilir ve etki katsayılarının anlamlılığına bakılır. Eğer, p değeri 0.05'den küçük ise pelz etkisinin lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılabacaktır. Analize ilişkin doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin katsayılar ve güven aralıkları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 4.16: Modele Yönelik Standardize Bootstrap Analizi

Model Yolu	Katsayı	%95 Güven Aralığı Alt-Üst
Doğrudan etki		
LÜE→PER	0.423	0.345-0.371
LÜE→PELZ	0.240	0.423-0.460
PELZ→PER	0.322	0.556-0.613
Dolaylı etki		
LÜE→PELZ→PER	0.092	0.085-0.099

Sonuçlar incelendiğinde, bootstrap standardize edilmiş değer aralıklarının sıfır içermediği ve anlamlı olduğu görülmektedir (bootstrap katsayısı=0.092, GA%95 =0.085-0.099). Bu durum pelz etkisinin lider-üye etkileşiminin performansa etkisinde aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Diğer aşamada, pelz etkisinin düzenleyici rolü olup olmadığı araştırılmıştır.



Şekil 4.11: Düzenleyici (Moderatör) Etki İçin YEM Sonuçları

Pelz etkisi lider-üye etkileşimi ve performans ilişkisinde aynı zamanda pozitif yönde istatistik anlamlı düzenleyici etki de taşımaktadır ($\beta = 0.115$, $p < 0.01$). Böylece, pelz etkisi bu çalışma için hem aracı hem de düzenleyici etki

özellikleri taşıyan bir değişkendir. Düzenleyici etkisi altında lider-üye etkileşimi ile performans pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ($\beta = 0.498$, $p < 0.01$).

Pelz etkisinin düzenleyici rol oynadığı model için aracı rol oynadığı modele göre lider-üye etkileşimi ile performans ilişkisi daha yüksek bir orana sahiptir.

4.6. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.17: Korelasyon Analizi Sonuçları

		Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Pelz Etkisi Genel Boyutu	İşgören Performans Genel Boyutu	Etki Alt Boyutu	Vefakarlık Alt Boyutu	Katkı Alt Boyutu	Profesyonel Saygı Alt Boyutu
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	r	1,000	0,176*	0,216*	0,573*	0,479*	0,526*	0,611*
	p	.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pelz Etkisi Genel Boyutu	r		1,000	0,299*	0,095*	0,135*	0,191*	0,137*
	p		.	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000
İşgören Performans Genel Boyutu	r			1,000	0,192*	0,123*	0,193*	0,144*
	p			.	0,000	0,000	0,000	0,000
Etki Alt Boyutu	r				1,000	0,233*	0,269*	0,318*
	p				.	0,000	0,000	0,000
Vefakarlık Alt Boyutu	r					1,000	0,217*	0,252*
	p					.	0,000	0,000
Katkı Alt Boyutu	r						1,000	0,241*
	p						.	0,000
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	r							1,000
	p							.

*0.05 için anlamlı ilişki

Lider üye etkileşimi ile pelz etkisi %17,6 ($r=0,176$ $p= 0,000$) ve işgören performansı ile %21,6 ($r=0,216$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Diğer yandan, lider üye etkileşimi ile etki alt boyutu %57,3 ($r=0,573$ $p=0,000$), vefakarlık alt boyutu %47,9 ($r=0,479$ $p=0,000$), katkı alt boyutu %52,6 ($r=0,526$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %61,1 ($r=0,611$ $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Pelz etkisi ile işgören performansı %29,9 ($r=0,299$ $p=0,000$), etki alt boyutu %9,5 ($r=0,095$ $p=0,002$), katkı alt boyutu %19,1 ($r=0,191$ $p=0,000$), vefakarlık alt boyutu %13,5 ($r=-0,135$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %13,7 ($r=-0,137$ $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

İşgören performansı ile etki alt boyutu %19,2 ($r=0,192$ $p=0,000$), katkı alt boyutu %19,3 ($r=0,193$ $p=0,000$), vefakarlık alt boyutu %12,3 ($r=-0,123$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %14,4 ($r=-0,144$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Etki alt boyutu ile vefakarlık alt boyutu %23,3 ($r=0,233$ $p=0,000$), katkı alt boyutu %26,9 ($r=0,269$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %31,8 ($r=0,318$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Vefakarlık alt boyutu ile katkı alt boyutu %21,7 ($r=0,217$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %25,2 ($r=0,252$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Katkı alt boyutu ile profesyonel saygı alt boyutu %24,1 ($r=0,241$ $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

4.7. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Yapılacak analizlerin belirlemesinde normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Tablo 18’de her bir boyut için tanımsal bilgilerin yanına normallik test sonuçları da verilmiştir.

Tablo 4.18: Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St.Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	3,36	0,55	-0,877	0,319	0,122	0,000	0,938	0,000
Etki Alt Boyutu	3,71	0,25	-1,014	0,096	0,209	0,000	0,873	0,000
Vefakarlık Alt Boyutu	3,57	0,07	-0,991	1,553	0,182	0,000	0,92	0,000
Katkı Alt Boyutu	2,95	0,43	0,2	0,136	0,129	0,000	0,97	0,000
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	3,20	0,07	-0,377	-0,557	0,144	0,000	0,957	0,000
Pelz Etkisi Genel Boyutu	3,36	0,49	-0,255	0,836	0,093	0,000	0,979	0,000
İşgören Performans Genel Boyutu	3,51	0,60	-0,584	1,249	0,169	0,000	0,954	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

4.8. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır.

Tablo 4.19: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Kadın	265	278,36	3,36	35679,5	0,439
	Erkek	280	267,93	3,35		
Etki Alt Boyutu	Kadın	265	260,1	3,64	33681	0,059
	Erkek	280	285,21	3,78		
Vefakarlık Alt Boyutu	Kadın	265	282,88	3,60	34480,5	0,147
	Erkek	280	263,64	3,53		
Katkı Alt Boyutu	Kadın	265	273,48	2,95	36974	0,945
	Erkek	280	272,55	2,94		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Kadın	265	283,51	3,25	34315,5	0,126
	Erkek	280	263,06	3,16		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	Kadın	265	267,02	3,34	35516,5	0,386
	Erkek	280	278,66	3,38		
İşgören Performans Genel Boyutu	Kadın	265	278,79	3,52	35566	0,397
	Erkek	280	267,52	3,50		

*0,05 için anlamlı farklılık

Analiz edilmiş tüm genel boyut ve alt boyutlar cinsiyet grupları açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.20: Yaş Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	18-30 yaş arası	88	305,49	3,46	51,456	0,000*
	30-35 yaş arası	112	328,22	3,55		
	36-40 yaş arası	129	220,57	3,18		
	41-45 yaş arası	93	312,92	3,53		
	46-50 yaş arası	65	206,67	3,10		
	50 ve üstü yaş	58	244	3,22		
Etki Alt Boyutu	18-30 yaş arası	88	254,1	3,75	76,812	0,000*
	30-35 yaş arası	112	365,17	4,15		
	36-40 yaş arası	129	221,95	3,35		
	41-45 yaş arası	93	318,04	3,98		
	46-50 yaş arası	65	210,28	3,37		
	50 ve üstü yaş	58	235,29	3,53		
Vefakarlık Alt Boyutu	18-30 yaş arası	88	315,09	3,71	26,235	0,000*
	30-35 yaş arası	112	306,99	3,72		
	36-40 yaş arası	129	228,95	3,42		
	41-45 yaş arası	93	282,77	3,65		
	46-50 yaş arası	65	238,04	3,34		
	50 ve üstü yaş	58	264,99	3,50		
Katkı Alt Boyutu	18-30 yaş arası	88	287,99	3,02	15,204	0,010*
	30-35 yaş arası	112	283,67	2,99		
	36-40 yaş arası	129	261,07	2,90		
	41-45 yaş arası	93	306,24	3,09		
	46-50 yaş arası	65	216,03	2,70		
	50 ve üstü yaş	58	266,71	2,91		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	18-30 yaş arası	88	306,63	3,36	26,469	0,000*
	30-35 yaş arası	112	297,97	3,34		
	36-40 yaş arası	129	240,54	3,04		
	41-45 yaş arası	93	310,51	3,41		
	46-50 yaş arası	65	231,4	2,99		
	50 ve üstü yaş	58	232,41	2,94		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	18-30 yaş arası	88	326,45	3,52	17,646	0,003*
	30-35 yaş arası	112	262,99	3,34		
	36-40 yaş arası	129	259,53	3,33		
	41-45 yaş arası	93	240,39	3,25		
	46-50 yaş arası	65	298,66	3,46		
	50 ve üstü yaş	58	264,73	3,31		
İşgören Performans Genel Boyutu	18-30 yaş arası	88	299,88	3,63	21,896	0,001*
	30-35 yaş arası	112	249,3	3,42		
	36-40 yaş arası	129	282,7	3,53		
	41-45 yaş arası	93	224,62	3,33		
	46-50 yaş arası	65	324,21	3,70		
	50 ve üstü yaş	58	276,59	3,55		

*0,05 için anlamlı farklılık

Etki, Vefakarlık, Katkı, Profesyonel saygı alt boyutları ile Lider üye Etkileşimi, Pelz etkisi ve İşgören Performans genel boyutları yaş grupları açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında Etki ve Vefakarlık alt boyutları ile Lider üye etkileşimi genel boyutu için farkın, ortalama değeri en yüksek olan 30-35 yaş arası katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedirken, Katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarında farkın 41-45 yaş arası katılımcılardan kaynaklandığı, Pelz etkisi genel boyutunda farkın 18-30 yaş arası katılımcılardan kaynaklandığı, İşgören performans genel boyutunda ise farkın 46-50 yaş arası katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4.21: Medeni Durum Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Evli	383	264,76	3,33	5,681	0,128
	Bekar	127	300,57	3,43		
	Dul	11	233,09	3,25		
	Boşanmış	24	276,81	3,36		
Etki Alt Boyutu	Evli	383	271,32	3,69	0,705	0,872
	Bekar	127	279,09	3,77		
	Dul	11	295,14	3,82		
	Boşanmış	24	257,5	3,68		
Vefakarlık Alt Boyutu	Evli	383	264,24	3,54	4,468	0,215
	Bekar	127	296,28	3,63		
	Dul	11	268,36	3,55		
	Boşanmış	24	291,77	3,64		
Katkı Alt Boyutu	Evli	383	265,74	2,91	4,667	0,198
	Bekar	127	297,69	3,04		
	Dul	11	236,14	2,82		
	Boşanmış	24	275,1	3,01		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Evli	383	271,39	3,19	4,452	0,217
	Bekar	127	288,57	3,28		
	Dul	11	195,73	2,82		
	Boşanmış	24	251,73	3,11		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	Evli	383	265,62	3,34	4,000	0,261
	Bekar	127	297,25	3,43		
	Dul	11	271,32	3,41		
	Boşanmış	24	263,25	3,29		
İşgören Performans Genel Boyutu	Evli	383	270,69	3,50	1,514	0,679
	Bekar	127	282,14	3,55		
	Dul	11	228,41	3,41		
	Boşanmış	24	281,98	3,48		

*0,05 için anlamlı farklılık

Analiz edilmiş tüm genel boyut ve alt boyutlar medeni durum grupları açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.22: Eğitim Durumu Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Orta Öğretim	31	286,4	3,40	6,055	0,109
	Lise	252	259,07	3,32		
	Üniversite	148	297,95	3,43		
	Lisans Üstü	114	267,75	3,33		
Etki Alt Boyutu	Orta Öğretim	31	302,26	3,88	3,760	0,289
	Lise	252	265,15	3,71		
	Üniversite	148	288,45	3,76		
	Lisans Üstü	114	262,33	3,60		
Vefakarlık Alt Boyutu	Orta Öğretim	31	280,52	3,56	3,684	0,298
	Lise	252	267,92	3,54		
	Üniversite	148	291,92	3,67		
	Lisans Üstü	114	257,63	3,49		
Katkı Alt Boyutu	Orta Öğretim	31	286,74	3,01	3,240	0,356
	Lise	252	260,13	2,89		
	Üniversite	148	284,68	3,02		
	Lisans Üstü	114	282,55	2,95		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Orta Öğretim	31	254,53	3,16	4,076	0,253
	Lise	252	260,89	3,14		
	Üniversite	148	284,72	3,27		
	Lisans Üstü	114	289,58	3,27		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	Orta Öğretim	31	277,37	3,37	4,801	0,187
	Lise	252	281,72	3,39		
	Üniversite	148	249,06	3,28		
	Lisans Üstü	114	283,61	3,41		
İşgören Performans Genel Boyutu	Orta Öğretim	31	264,05	3,48	1,583	0,663
	Lise	252	280,86	3,54		
	Üniversite	148	261,35	3,45		
	Lisans Üstü	114	273,18	3,52		

*0,05 için anlamlı farklılık

Analiz edilmiş tüm genel boyut ve alt boyutlar eğitim grupları açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.23: Görev Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Yönetici	21	217,43	3,12	15,307	0,009*
	Doktor	105	267,6	3,33		
	Hemşire	104	302,2	3,46		
	Sağlık Teknikeri	49	309,09	3,45		
	Hasta Bakıcı	207	272,91	3,38		
	Diğer	59	221,26	3,15		
Etki Alt Boyutu	Yönetici	21	204,21	3,22	14,477	0,013*
	Doktor	105	264,03	3,61		
	Hemşire	104	288,42	3,78		
	Sağlık Teknikeri	49	291,74	3,84		
	Hasta Bakıcı	207	287,06	3,81		
	Diğer	59	221,37	3,47		
Vefakarlık Alt Boyutu	Yönetici	21	212,69	3,33	7,218	0,205
	Doktor	105	259,71	3,49		
	Hemşire	104	298,46	3,70		
	Sağlık Teknikeri	49	286,13	3,62		
	Hasta Bakıcı	207	269,98	3,56		
	Diğer	59	272,93	3,52		
Katkı Alt Boyutu	Yönetici	21	230,55	2,79	6,928	0,226
	Doktor	105	287,6	2,97		
	Hemşire	104	288,3	3,01		
	Sağlık Teknikeri	49	283,63	3,00		
	Hasta Bakıcı	207	269,86	2,93		
	Diğer	59	237,33	2,84		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Yönetici	21	262,07	3,14	19,216	0,002*
	Doktor	105	285,29	3,26		
	Hemşire	104	293,33	3,32		
	Sağlık Teknikeri	49	302,86	3,33		
	Hasta Bakıcı	207	272,94	3,21		
	Diğer	59	194,6	2,78		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	Yönetici	21	272,67	3,37	6,939	0,225
	Doktor	105	282,79	3,41		
	Hemşire	104	248	3,29		
	Sağlık Teknikeri	49	307,24	3,47		
	Hasta Bakıcı	207	266,32	3,34		
	Diğer	59	294,77	3,40		
İşgören Performans Genel Boyutu	Yönetici	21	278,36	3,48	2,897	0,716
	Doktor	105	273,1	3,52		
	Hemşire	104	257,93	3,43		
	Sağlık Teknikeri	49	283	3,54		
	Hasta Bakıcı	207	270,27	3,52		
	Diğer	59	298,75	3,58		

*0,05 için anlamlı farklılık

Etki ve profesyonel saygı alt boyutları ile Lider üye etkileşimi genel boyutu meslek grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında Lider üye etkileşimi genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan hemşire katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedirken, Etki ve Profesyonel saygı alt boyutlarında farkın sağlık teknikeri katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4.24: Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	1-5 Yıl	62	360,22	3,65	35,025	0,000*
	6-10 Yıl	183	286,48	3,41		
	11-15 Yıl	114	247,81	3,28		
	16-20 Yıl	97	273,66	3,36		
	20 yıl ve Üzeri	89	216,06	3,12		
Etki Alt Boyutu	1-5 Yıl	62	321,4	3,99	25,446	0,000*
	6-10 Yıl	183	295,11	3,84		
	11-15 Yıl	114	255,25	3,60		
	16-20 Yıl	97	277,81	3,71		
	20 yıl ve Üzeri	89	211,31	3,40		
Vefakarlık Alt Boyutu	1-5 Yıl	62	360,81	3,91	27,277	0,000*
	6-10 Yıl	183	277,55	3,59		
	11-15 Yıl	114	244,15	3,49		
	16-20 Yıl	97	268,66	3,54		
	20 yıl ve Üzeri	89	244,16	3,39		
Katkı Alt Boyutu	1-5 Yıl	62	328,15	3,18	15,362	0,004*
	6-10 Yıl	183	277,26	2,97		
	11-15 Yıl	114	258,27	2,89		
	16-20 Yıl	97	283,79	2,99		
	20 yıl ve Üzeri	89	232,94	2,76		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	1-5 Yıl	62	332,61	3,51	17,493	0,002*
	6-10 Yıl	183	279,53	3,25		
	11-15 Yıl	114	264,37	3,16		
	16-20 Yıl	97	274,96	3,22		
	20 yıl ve Üzeri	89	226,96	2,94		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	1-5 Yıl	62	301,87	3,48	5,661	0,226
	6-10 Yıl	183	263,81	3,33		
	11-15 Yıl	114	267,14	3,35		
	16-20 Yıl	97	258	3,30		
	20 yıl ve Üzeri	89	295,64	3,44		
İşgören Performans Genel Boyutu	1-5 Yıl	62	279,44	3,54	6,039	0,196
	6-10 Yıl	183	269,53	3,50		
	11-15 Yıl	114	269,87	3,50		
	16-20 Yıl	97	250,13	3,40		
	20 yıl ve Üzeri	89	304,6	3,64		

*0,05 için anlamlı farklılık

Etki, Vefakarlık, Katkı, Profesyonel saygı alt boyutları ve Lider üye etkileşimi genel boyutu kurumdaki çalışılan süre grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında Etki, Vefakarlık, Katkı, Profesyonel saygı alt boyutları ve Lider üye etkileşimi genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4.25: Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	1-5 Yıl	37	360,43	3,65	27,943	0,000*
	6-10 Yıl	137	310,51	3,47		
	11-15 Yıl	119	252,47	3,30		
	16-20 Yıl	116	260,34	3,33		
	20 yıl ve Üzeri	136	240,19	3,23		
Etki Alt Boyutu	1-5 Yıl	37	306,64	3,95	17,791	0,001*
	6-10 Yıl	137	310,27	3,94		
	11-15 Yıl	119	263,11	3,61		
	16-20 Yıl	116	271,46	3,67		
	20 yıl ve Üzeri	136	236,27	3,53		
Vefakarlık Alt Boyutu	1-5 Yıl	37	352,95	3,87	22,342	0,000*
	6-10 Yıl	137	305,23	3,68		
	11-15 Yıl	119	246,15	3,49		
	16-20 Yıl	116	254,69	3,51		
	20 yıl ve Üzeri	136	257,9	3,47		
Katkı Alt Boyutu	1-5 Yıl	37	319,82	3,16	7,820	0,098
	6-10 Yıl	137	280,83	2,98		
	11-15 Yıl	119	265,87	2,92		
	16-20 Yıl	116	284,28	3,00		
	20 yıl ve Üzeri	136	248,99	2,83		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	1-5 Yıl	37	354,26	3,59	15,210	0,004*
	6-10 Yıl	137	289,15	3,29		
	11-15 Yıl	119	267,6	3,18		
	16-20 Yıl	116	258,89	3,15		
	20 yıl ve Üzeri	136	251,39	3,07		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	1-5 Yıl	37	341,54	3,59	9,312	0,054
	6-10 Yıl	137	274,55	3,36		
	11-15 Yıl	119	275,87	3,37		
	16-20 Yıl	116	252,45	3,30		
	20 yıl ve Üzeri	136	267,8	3,35		
İşgören Performans Genel Boyutu	1-5 Yıl	37	303,14	3,66	3,124	0,537
	6-10 Yıl	137	263,99	3,47		
	11-15 Yıl	119	272,9	3,51		
	16-20 Yıl	116	261,62	3,45		
	20 yıl ve Üzeri	136	283,67	3,56		

*0,05 için anlamlı farklılık

Etki, Vefakarlık, Profesyonel saygı alt boyutları ve Lider üye etkileşimi genel boyutu meslekte çalışılan süre grupları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakıldığında Etki, Vefakarlık, Profesyonel saygı alt boyutları ve Lider üye etkileşimi genel boyutunda farkın ortalama değeri en yüksek olan 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılardan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 4.26: Gelir Algısı Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskal-Wallis İst.	p
Lider Üye Etkileşimi Genel Boyutu	Gelir giderden fazla	84	272,92	3,34	1,111	0,574
	Gelir gidere eşit	179	282,7	3,40		
	Gelir giderden az	282	266,87	3,34		
Etki Alt Boyutu	Gelir giderden fazla	84	253,23	3,61	2,243	0,326
	Gelir gidere eşit	179	283,78	3,76		
	Gelir giderden az	282	272,04	3,71		
Vefakarlık Alt Boyutu	Gelir giderden fazla	84	274,37	3,56	0,480	0,786
	Gelir gidere eşit	179	278,97	3,60		
	Gelir giderden az	282	268,8	3,54		
Katkı Alt Boyutu	Gelir giderden fazla	84	282,47	3,00	2,121	0,346
	Gelir gidere eşit	179	283,3	2,98		
	Gelir giderden az	282	263,64	2,91		
Profesyonel Saygı Alt Boyutu	Gelir giderden fazla	84	270,65	3,19	0,538	0,764
	Gelir gidere eşit	179	279,97	3,23		
	Gelir giderden az	282	269,27	3,19		
Pelz Etkisi Genel Boyutu	Gelir giderden fazla	84	281,59	3,41	0,592	0,744
	Gelir gidere eşit	179	266,49	3,34		
	Gelir giderden az	282	274,57	3,36		
İşgören Performans Genel Boyutu	Gelir giderden fazla	84	273,57	3,49	3,841	0,147
	Gelir gidere eşit	179	255,12	3,44		
	Gelir giderden az	282	284,18	3,56		

***0,05 için anlamlı farklılık**

Analiz edilmiş tüm genel boyut ve alt boyutlar gelir algısı grupları açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Yapılan bu çalışmada, İstanbul'da hizmet veren özel ve devlet hastanelerde farklı görevlerde çalışan sağlık personeline yönelik olarak, lider-üye etkileşiminin performans etkisinde pelz etkisinin düzenleyici ve aynı zamanda aracı rolü yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya konulmuştur. Çalışmada 545 sağlık çalışanı için analizler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların %48,6'sı kadın, %51,4'ü ise erkektir. Katılımcıların %16,1'i 20-30 yaş arasında, %20,6'sı 30-35 yaş arasında, %23,7'si yaş arasında, %17,1'i 41-45 yaş arasında, %11,9'u 46-50 yaş arasındayken, %10,6'sı 50 ve üstü yaş arasındadır. Katılımcıların %70,3'ü evli, %23,3'ü bekar, %2'si dul, %4,4'ü boşanmıştır. Katılımcıların %5,7'si orta öğretim, %46,2'si lise, %27,2'si üniversite, %20,9'u lisans üstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %3,9'u yönetici, %19,3'ü doktor, %19,1'i hemşire, %9'u sağlık teknikeri, %38'i hasta bakıcı, %10,8'i diğer meslek grubuna sahiptir. Katılımcıların %11,4'ü 1-5 yıl, %33,6'sı 6-10 yıl, %20,9'u 11-15 yıl, %17,8'i 16-20 yıl, %16,3'ü 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %6,8'i 1-5 yıl, %25,1'i 6-10 yıl, %21,8'i 11-15 yıl, %21,3'ü 16-20 yıl, %25'i 20 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların %15,4'ünün geliri giderinden fazla, %32,8'inin geliri giderine eşit, %51,7'sinin geliri giderinden azdır.

Lider-üye etkileşimi ölçeğine verilen cevap ortalaması 3,36 ile “kararsızım” yönüyle olmuştur. Performans ölçeğine 3.51 genel cevap ortalaması ile “katılıyorum” yönünde cevap verilmiştir. Pelz etkisi ölçeği 3.37 cevap ortalaması ile “Kararsızım” yönündedir.

Uygulanan AFA sonucunda, lider-üye etkileşimi ölçeği için faktör yapısında, toplam varyansın %70.89'unu açıklayan 4 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri (0.63-0.79) değer aralığında elde edilmiştir. Pelz etkisi ölçeği için, toplam varyansın %68.34'ünü açıklayan 1 faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri (0.66-0.81) değer aralığında elde edilmiştir. Performans ölçeği için, toplam varyansın %66.12'sini açıklayan 1

faktörlük yapı elde edilmiştir. Faktör yükü değerleri (0.60-0.80) değer aralığında elde edilmiştir. AFA yardımıyla sağlanan faktörler normal dağılımı gerçekleştiremediğinden grup farklılığı analizlerinde parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılmıştır. Uygulanan DFA sonucunda kullanılan 3 ölçek için yapı geçerliliği doğrulanmış ve uyum iyilikleri “iyi uyum” sonucu ağırlıklı çıkmıştır.

Hipotezlerin doğrulanması amaçlı YEM modeli sonucunda, değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler elde edilmiştir. YEM tahmin sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.423$, $p < 0.01$). Lider-Üye etkileşimi boyutu Pelz etkisi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.240$, $p < 0.01$). pelz etkisi boyutu performans üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.322$, $p < 0.01$). Böylece çalışmada, H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri doğrulanmıştır. Pelz etkisi lider-üye etkileşimi ve performans ilişkisinde aynı zamanda pozitif yönde istatistik anlamlı düzenleyici etki de taşımaktadır ($\beta = 0.115$, $p < 0.01$). Böylece, pelz etkisi bu çalışma için hem aracı hem de düzenleyici etki özellikleri taşıyan bir değişkendir. Düzenleyici etkisi altında lider-üye etkileşimi ile performans pozitif yönde anlamlı ilişkilidir ($\beta = 0.498$, $p < 0.01$). Pelz etkisinin düzenleyici rol oynadığı model için aracı rol oynadığı modele göre lider-üye etkileşimi ile performans ilişkisi daha yüksek bir orana sahiptir.

Korelasyon analizi sonucu göre, lider üye etkileşimi ile pelz etkisi %17,6 ($r=0,176$ $p= 0,000$) ve işgören performansı ile %21,6 ($r=0,216$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Pelz etkisi ile etki alt boyutu %9,5 ($r=0,095$ $p=0,002$), katkı alt boyutu %19,1 ($r=0,191$ $p=0,000$), vefakarlık alt boyutu %13,5 ($r=-0,135$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %13,7 ($r=-0,137$ $p=0,000$) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

İşgören performansı ile etki alt boyutu %19,3 ($r=0,193$ $p=0,000$), vefakarlık alt boyutu %12,3 ($r=-0,123$ $p=0,000$) ve profesyonel saygı alt boyutu %14,4 ($r=-0,144$ $p=0,000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Bu analizlerin sonuçlarına bakıldığında lider-üye etkileşiminin çalışanın iş performansına pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Liderden gördüğü desteğin bilinçli olarak yükselmesi çalışanın iş performansına olumlu etki olarak yansımaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisinde de yer aldığı üzere yöneticisi ile iyi etkileşimde bulunan çalışan, karar mekanizmasında rol alan, organizasyonel kaynaklardan daha çok faydalanan ve kritik görevler verilen iç grubun bir üyesi olmanın gerekliliklerini sağlayabilmek için bireysel performansını arttırmaktadır. Lider-üye etkileşiminin iş performansına etkisi ile ilgili literatür incelendiğinde çok sayıda araştırmannın, bu sonucu desteklediği görülmektedir. Liden vd. (1997), Wayne vd. (1997), Uhl-Bien vd., (2000), Bauer vd. (2006), Özutku vd. (2008), Akkoç (2012), Uğurluoğlu vd. (2013), Wang vd., (2015), Uludağ (2016), Karayel (2016), Gökgöz (2016), Cingöz, Akdoğan ve Mirap (2017), Akman (2017), Karaman (2018), Tekin, (2018), Lee vd., (2019), Alev ve Taş (2020) yaptıkları çalışmalarında lider ve üyenin karşılıklı güven ilişkisi ile desteklenmiş yüksek kaliteli etkileşimi bulunan durumlarda iş performansının arttığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Ayrıca bazı çalışmalarda da değişkenler arası pozitif yönlü ilişkilerin varlığının daha zayıf olduğu da belirlenmiştir (Anand vd., 2018; Golden ve Veiga, 2008; Haynie, Cullen, Lester, Winter ve Svyantek, 2014; Kuvaas, Buch, Dysvik ve Haerem, 2012; Li, Sanders ve Frenkel, 2012; Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Uzun, 2019; Üçler ve Bal Taştan, 2017).

Liderleri ile yüksek etkileşim içinde bulunan grup üyeleri bu ilişkinin sürdürülebilirliği açısından yüksek performans sergilemektedir. Çalışan performansı, kişinin başarıma arzusu, sahip olduğu yetkinlik ve beceriler gibi bireysel faktörlerle birlikte, liderin performansı arttırmaya dönük çabası ve motivasyon sağlamasından etkilenmektedir. Yöneticileri ile yüksek kalitede ilişki kuran çalışanların, düşük nitelikli ilişki kuran çalışanlara göre; organizasyon içinde daha fazla iş ve sorumluluk aldıkları, organizasyonel çıktılara daha fazla katkı sağladıkları ve daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmiştir (Moss vd., 2009). Yöneticileri ile kaliteli ilişki geliştiren grup üyeleri desteklendiği algılayacak ve performans düzeyleri artacaktır (Schyns vd., 2005). Performans değerlendirme sürecinde liderler, çalışanlarla ilgili geçmiş

deneyim ve etkileşimlerinden faydalanmaktadır. Çalışanın görev performansı yanı sıra liderin çalışana ilişkin tüm izlenimi performans değerlendirme sürecinde etkilidir. Dolayısıyla lider – üye etkileşiminin ilk aşamalarında liderin çalışana ilişkin izlenimi, ilerleyen süreçte performans değerlendirme sürecinde güçlü bir etkisi olmaktadır (Wang, Law, and Chen, 2008). Sosyal değişim kuramı ile açıklanan lider- üye etkileşiminde yüksek etkileşim içinde bulunan grup üyeleri olumlu iş çıktıları kazanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yüksek etkileşim içinde bulunan grup üyeleri daha fazla yetki ve ödüle ulaşmaktadır. Bu durum, yüksek iş tatmini ve performans ile ilişkilidir (Harris, Wheeler, and Kacmar, 2009).

Lider - üye etkileşiminin, liderin algılanan gücü pelz etkisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Liderler organizasyonel faaliyetleri etkili bir şekilde yerine getirmek için sorumlu olduğu grup üyeleriyle etkileşim ve işbirliği içinde olmaktadır. Lider-üye etkileşimi modeli, liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak grup üyeleri ile farklı ilişkiler geliştirdiğini açıklayan etkileşim odaklı bir yaklaşımdır. Liderin potansiyel gücü, grup üyelerinde oluşan algıya dayanmaktadır. Liderin gücüne ilişkin grup üyesinin algısı lider ve üye arasındaki ilk etkileşimin güçlü bir belirleyicisidir (Dienesch ve Liden, 1986). Yapılan çalışmalar lider-üye etkileşimi ve liderin güç kaynakları arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Borchgrevink ve Boster, 1997). Zorlayıcı güç, lider-üye etkileşimi ile negatif yönlü ilişkili iken diğer güç kaynakları pozitif yönlü ilişkilidir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ve güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada liderin uzmanlık ve karizmatik (benzeşim gücü) lider-üye etkileşimi kalitesinin güçlü bir belirleyicisi olarak ifade edilmiştir (Cogliser ve Sriesheim, 2000). Liderin benzeşim gücü, grup üyelerinin kabul gördüğünü, değerli olduğunu ve lider için önemli olduğuna dair algısını şekillendirmektedir. Farklı bir çalışmada liderin ödüllendirme gücü, lider-üye ilişkisinin kalitesini pozitif yönlü etkilediğine ilişkin grup üyelerinde oluşan algıyı göstermektedir (Aguinis vd., 1996). Grup üyeleri, güçlü olarak algıladıkları grup üyeleri ile kaliteli ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, kişisel güç kaynakları lider-üye etkileşiminin belirleyicisidir.

Diğer yandan, pelz etkisinin çalışan performansı üzerinden anlamlı bir etkisi vardır. Liderler, organizasyonel amaçlara grup üyelerinin işbirliği ile

ulaşmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların etkililik ve sürdürülebilirliği sahip olduğu insan kaynağının performansı ile yakından ilişkilidir (Eryılmaz vd., 2015). Bu çerçevede, liderin kullandığı güç kaynakları sonucunda çalışanın algıladığı gücün performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Çalışan performansı sadece teknik görevlerde gösterilen başarıyı (görev performansı) değil, aynı zamanda bireyin iş tanımında yer almayan organizasyonun sosyal yapısına katkı sunan rol üstü davranışlarını da (bağlamsal performans) kapsamaktadır (Motowidlo vd., 1997; Gürbüz ve Sıgır, 2002). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, liderin kullandığı farklı güç türlerinin, çalışanın görev ve bağlamsal performans düzeylerinde etkili olduğu görülmüştür (Meydan vd., 2018). Dirik vd., (2016) tarafından yapılan çalışmada French ve Raven güç sınıflandırmasındaki tüm güç kaynaklarının bağlamsal performans düzeyi ile anlamlı ilişkiler sergilediği ifade edilmiştir (Dirik vd., 2016). Bağlamsal performansın, liderin sahip olduğu güç kaynaklarından etkilendiği ifade edilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992; Vigoda-Gadot ve Talmud, 2010). Araştırmalar kişisel güç kaynaklarının (karizmatik, uzmanlık ve bilgi gücü) çeşitli iş çıktıları ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Bachman vd., 1966; Elangovan ve Jia, 2000). Liderin uzmanlık ve benzeşim gücü, çalışanların iş tatmini ve performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Ansari vd., 2008). Buna göre; pelz etkisinin lider-üye etkileşimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye hem aracılık hem de düzenleyici etkisi elde edilerek, literatüre uyumlu sonuçlar gözlenmiştir.

Alanyazın bütünsel olarak ele alındığında lider-üye etkileşimi ve çalışan performansı arasında olumlu yönlü ilişkilerin olduğu ifade edilebilir. Organizasyonel etkililiğinin sağlanmasında organizasyondaki insan kaynaklarının alan uzmanlıkları kadar birbirleri ile olan ilişkileri de belirleyici bir etmen olabilir. Özellikle, organizasyon yöneticisinin liderlik davranışları ile çalışanlarını etkilemesi organizasyonel etkililik için önemli bir unsurdur. Lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimin niteliğinin hem bireysel hem de organizasyonel çok sayıda olumlu ya da olumsuz çıktıyı ortaya koyacağı düşünülebilir.

Çalışmada demografik ve genel bilgilere yönelik grup farklılığı analizlerine yer verilmiştir. Bu analizlerde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek, kurumdaki iş süresi ve çalışılan birim açısından lider-üye etkileşimi, pelz etkisi, performans ve alt boyutlarının bazıları için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Bu nedenle, H₅ hipotezi kısmen sağlanmıştır.

5.2. Sonuç

İçinde bulunduğumuz zaman dilimindeki yönetim anlayışı, liderlik unsurunun yöneticilik ile biraraya getirilmek suretiyle uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Lider yönetici şeklinde ifade edilebilecek olan modern liderler, birbirinden farklı yönetsel araçlardan yardım alarak işgörenleri daha önceden belirlenmiş olan hedeflere yönlendirme ve istenen performansı ortaya çıkarmak için çaba göstermelidirler. Bir kurumda ana hedef kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi şeklinde düşünüldüğünde bu hedefe ulaşabilmek liderin sorumluluğunda olan bir durum olarak görülmektedir. Bundan dolayı liderler, güç kullanmak suretiyle kurumlarının belirlenen hedeflerini gerçekleştirmelerine destek olmalıdırlar. Burdaki güçten kasıt fiziki kuvvet anlamında kullanılmamıştır. İşgörenleri etkileme, ikna etme ve onları yönlendirme gibi eylemler liderin yapması gereken eylemler olarak görülmektedir. Tam olarak burada önemli olan husus da liderin yararlanacağı güç kaynaklarını yalnızca kurumsal hedefler doğrultusunda değil, işgörenlerin hedeflerine katkıda bulunma ve kişilerin hayatları üzerinde olumlu etkiler yaratmak noktasında da kullanması gerekmektedir. Liderin kurum bünyesinde çalışmakta olanları düşünmeden ve onlara olanaklar tanımadan kurumun uzun dönemde başarıyı yakalaması, kurum içerisinde dikey ve yatay olarak sağlıklı bir iletişimde bulunması pek mümkün değildir. Başka bir deyişle liderler kurumlarının başarısının yanında kendi çalışanlarının başarısından da sorumludurlar.

Yönetim konularındaki güç unsuruna yönelik araştırmalar incelendiğinde, birbirinden farklı bakış açılarının bulunduğu görülmektedir. Lider, söz konusu bakış açılarını katı bir yaklaşım ile değerlendirirken uygulamada, farklı durumlarda ve ortamlarda türlü problemler ortaya çıkacağının bilincinde olmalıdır. Buradan hareketle liderin güç kaynaklarına

yönelik yapılmış olan çalışmaları değerlendirirken söz konusu çalışmaların farklı perspektiflerinin bulunduğunu ve bahsi geçen lider yöneticinin bakış açısını genişleterek bunları çoğaltmak adına bu farklı yaklaşımları kendi tarafından ve liderlik anlayışının üstesinden gelerek davranışta bulunması ve mümkün olduğunca farklı yaklaşımlara da açık olması gerekmektedir. Çünkü, liderlik hususunda tek bir doğru bulunmamaktadır. Liderlikte tek doğru yaklaşımı söz konusu olsaydı eğer, yöneticilerin tümü tarafından o doğru öğrenilir ve böylelikle tüm yöneticiler lider olabilirdi. Fakat uygulamada bunun bu şekilde olmadığı, var olan lider sayısı kadar liderlik yaklaşımının bulunduğu bilinmektedir. Burada önemli olan nokta; liderler güç kullanırlar ancak güç tek başına liderlik anlamı taşımamaktadır. Geleceğin liderleri, liderliğin karmaşık bir yapıya sahip olduğu bilip geniş bir bakış açısıyla detaylı bir şekilde daha gerçekçi öngörülerde bulunmalıdırlar.

Lider yöneticiler ellerinde bulunan güç enstrümanlarını bireysel menfaat ve işgörenler üzerinde baskı oluşturmak için değil, organizasyonun ve kişilerin problemlerine çözüm üretmek, kurumun hedeflerine ulaşması için kurum adına performansı arttırmak, aksayan tarafları düzeltmek suretiyle daha sağlam bir organizasyon içi işleyiş kazandırmak için kullanılmalıdır. Yukarıda sözü edildiği gibi liderin birbirinden farklı güç kaynakları mevcuttur. Bu güç kaynaklarından etkin biçimde yararlanmak da bir liderlik yetisidir. Lider yönetici, güç kaynaklarından faydalananarak, kurumun belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirebilmeli, çalışanların hedeflerine varmasını ve hayatına olumlu katkıda bulunmasını sağlayabilmeli, ayrıca bunları yaparken de halka hizmet sunduğunu, kamu hizmetlerinin birincil amacının halkın mutluluğunu yükseltmek ve gereksinimlerini karşılayarak halkla beraber halkın hizmetinde bulunan bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir. “çalışana rağmen” uygulanan yöneticilik yaklaşımı geride bırakılmıştır. Lider yönetici, postmodern devirlerin kamu hizmeti mantalitesini iyi sindirerek ve güç kaynaklarından yararlanarak etkin bir kamu hizmeti sunmak için çabalamalıdır.

Çalışanlar, liderlerini ebeveynlerin yerine koymaktadırlar. Liderlerinden “çözemiyorum” ve “bilmiyorum” ifadelerini reddederler. Kültürel çerçevede anlatılan her durum kurumsal düzeyde ve bilhassa liderlik uygulamalarında Pelz

etkisinin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılar. Kültürel geçerliliğine dair tartışmalar veri iken, kavramsal açıdan ampirik yöndeki araştırmaların çoğaltılması gerekir. Bu kapsamda Pelz etkisinin sahip olduğu düzenleyici ve aracı etkisinin fark edilmesi önemlidir. Bununla birlikte, Pelz etkisini ölçmek amacıyla ortaya çıkarılan ölçeğin devamı niteliğinde çalışmaların kurgulanması, kavramın düzenlemesi olanak dahilinde olan farklı ve özgün ilişki örüntülerinin belirlenmesi önemlidir. Yapılan bu çalışmalar, Pelz etkisine yönelik daha bütüncül bir model önerisinin iyileştirilmesi için atılacak olan yeni adımlara katkıda bulunacaktır.

Pelz etkisi, liderin etkililiğini ve gücünü, liderin kendi üstleriyle olan etkileşiminin kalitesi ile açıklayan bir önerme olup, liderlik süreçlerinin bu etki dikkate alınmadan açıklanmasının eksik ve sorunlu bir yaklaşım olacağını savunmaktadır. Liderler, kendi amirleri kadar güçlüdür ve çalışanlarına verecekleri vaatleri yerine getirme, onların kariyer süreçlerini şekillendirme, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanabilme, organizasyonel kaynakları gerektiğinde ve istediklerinde harekete geçirebilme ve organizasyonel süreçleri ve kararları etkileyebilmedeki güçleri, çalışanların merceğinden kaçması mümkün olmayan süreçlerdir. Bu anlamda, en yakın yönetici/liderlerinin kendi üstleriyle ve hatta ikinci üstün bir sonraki amirle olan ilişkisinin kalitesinin merdivenin en son basamağındaki çalışanın dahi organizasyonel davranışını şekillendirmesi, sistem yaklaşımı gereği kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışmada, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algının iş performansı ile ilişkisinde Pelz etkisinin düzenleyici rol oynayacağı ileri sürülmüştür. Bu noktada, liderlik tarzları ile çeşitli organizasyonel çıktılar arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin, algılanan organizasyonel politikanın, organizasyon ikliminin, organizasyonel adalet algılarının ve birtakım başka değişkenlerin rolü önceki çalışmalara konu edilmiştir (Ferris ve Rowland, 1981; Vigoda-Gadot, 2007; Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2016). Pelz etkisinin liderlikle ilgili çalışmalarda göz ardı edilmiş olması, kanımızca büyük bir eksiklik olup, bu çalışmada ilk defa sınanan Pelz etkisini ortaya koymaya yönelik ölçeğin yazındaki büyük bir boşluğu doldurması ve gelecek çalışmalar için temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır.

Liderleri tarafından destek aldıklarının farkında olan sağlık personeli, çalışma ortamlarında daha olumlu duygular içerisinde olmakta, buna bağlı olarak da bu çalışanlar amaçlarına varmak amacıyla daha fazla motive olarak gerektiğinde amaçlara varabilmek için alternatif yollar oluşturmaktadırlar. Sağlık personeli liderlerinden aldıkları destek sayesinde büyük olasılıkla kendilerini daha güvende hissederek kurumsal amaçlara varabilmek adına sinerji meydana getirmeye çabalayacaktır. Bu da organizasyonel performansı artıracak bir etki yaratacaktır.

Sonuç olarak, liderin kullandığı sosyal güç mekanizmalarının ve özellikle yumuşak/birey temelli güç kaynaklarının iş performansı üzerindeki pozitif etkileri, liderin kendi üstlerini etkileyebilmedeki gücünden etkilenmekte ve söz konusu ilişkinin gücünde anlamlı artış izlenmektedir. İş yerlerinin sosyal güç ilişkilerindeki asimetriden arındırılması mümkün olmasa da bu ilişkilerin organizasyonel amaçlara ve süreçlere zarar vermeyecek şekilde kontrol altında tutulması ve dolayısıyla liderin kullandığı güç kaynaklarının menşei fark etmeksizin çalışanların performans düzeylerinin yönetilmesi mümkün görünmektedir.

5.3. Öneriler

Hizmet sektöründe yer alan sağlık kurumları faaliyet alanı itibarıyla farklı niteliklere sahip insan kaynağı ile takım çalışması şeklinde hizmet sunmaktadır. Dolayısıyla, güçlü liderlere ihtiyaç duyan sağlık kurumlarının başarısı lider ve üyeler arasındaki etkileşimin düzeyine bağlıdır. Liderin kullandığı güç kaynakları ve üyeleri ile olan etkileşimin kalitesi hizmet sunumuna yansarak organizasyonel başarıyı doğrudan etkilemektedir.

Sağlık organizasyonlarında yirmi dört saat yoğun ve kesintisiz sağlık bakım hizmeti sunan sağlık çalışanlarının, lider üye etkileşiminin performansa etkisinde pelz etkisinin aracılık ve düzenleyici rolünün incelendiği araştırmanın bulgularından yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Bu çalışma yöneticiler açısından lider-üye etkileşiminin önemini göstermektedir. Yöneticiler, ihtiyaç duyulan bilgi ve kaynak konusunda çalışanları destekleyerek performanslarını arttırabilirler.

- Yöneticiler, çalışanları ile yakın ilişki kurarak kendileri ile ilgili olumlu bir algı yaratabilir ve performanslarını arttırabilirler.
- Grup üyeleri ile yüksek kalitede ilişkiler geliştiren yöneticiler, yakın ilişkide olduğu “iç grubu” genişletebilir. Bu sayede çalışan performansı olumlu yönde etkilenecektir.
- Bu araştırma çalışan performansının sosyal ilişkilerden etkileneceğini göstermektedir. Bu yüzden çalışan performansının artırılmasında yöneticiler ile geliştirilen ilişkilerin önemli olduğu vurgulanmaktadır.
- Yöneticilerin kullandığı güç kaynakları çalışan performansını etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kullandığı güç kaynaklarının olası etkilerini değerlendirmelidir.
- Sağlık organizasyonlarında kaliteli ve güvenli bir sağlık hizmetinin sunulmasında bağımsız rol ve sorumlulukları olan çalışanların lider üye etkileşimi kalitesinin tespit edilmesi ve etkileşim kalitesinin yükseltilmesinin sağlanması,
- Lider üye etkileşimi, iş doyumu ve yönetimiye güven kavramlarının hasta çıktıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi,
- Sağlık çalışanlarının kendi çalışma alanları hakkında görüşlerinin alınması, kararlara katılımın artırılması, desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi,
- Başarılı sağlık hizmetleri sunumunu gerçekleştirebilmek için yüksek düzeyde liderlik ve yönetim özelliklerine sahip yöneticilerin desteklenmesi,
- Sağlık organizasyonlarının hizmet kalitesi ve başarısında, sağlık yöneticilerinin ve hasta bakım sunumunda önemli sorumlulukları olan diğer çalışanların kariyer planlarını destekleyecek ve ileriye taşıyacak çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi,

- Sağlık çalışanlarının sürekli gelişen sağlık bakım hizmeti ortamında meydana gelen hızlı değişimlerle etkin baş edebilmesi için vizyoner liderlik davranışlarının desteklenmesi,
- Sağlık çalışanlarına etik karar verme, sürekli öğrenme ve değişime liderlik etme, yönetsel kararları oluşturma ve etkileme, klinik sonuçları personel ile ilişkilendirme, çatışma çözme ve yönetme, çalışma ortamlarını geliştirme-sürdürme, öz eleştiri yapma, yeni fikirlere açık olma gibi özelliklerini geliştirebilecekleri hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması,
- Yönetici sağlıkçılara, vizyon, stratejik yönetimde yeterlilik, yaratıcı ve esnek düşünebilme finans yönetimi, klinik bakım yönetimi, personel ve kalite yönetimi, liderlik ve iletişim becerileri, eğitim ve etik konularında yerleşmiş ileriye dönük bir anlayışın kazandırılması için eğitim programları düzenlenmesi,
- Çalışanların iş ortamında lider desteğini hissedebilmesi için katılımcı ve demokratik yönetim tarzının benimsenmesi, düşüncelerini ifade edebilecekleri uygun ortamın oluşturulması, klinik ile ilgili toplantılara katılımlarının sağlanması ve önerilerinin dikkate alınması,
- Sağlık çalışanlarında iş yoğunluğunu azaltarak işten alınan doyumun ve performansın yükseltilmesi için kliniklerde çalışan sayısının belirlenmesi ve insan gücü planlama yöntemlerinin kullanılması, gün içinde bakım hizmeti sunulan hasta sayısının adil bir şekilde planlanması ve çalışırken gün içinde dinlenme saatlerinin sağlanması önerilmektedir.
- Organizasyonda lider üye, yönetici-çalışan uyumunu sağlayabilmek için tüm çalışanların fikir ve önerileri en verimli ve etkin şekilde sağlık bakım sunumu sürecine dahil edilmesi önerilmektedir.

Bu araştırma, İstanbul İli içerisinde faaliyet gösteren özel ve devlet hastane çalışanları için gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın sağlık sektörü çalışanları dışında farklı sektör çalışanları üzerinde uygulanması ve farklı iller için tekrarlanması alanyazına katkı sağlayacaktır.

Araştırmacılaraya yönelik olarak, performansın ölçümüne ilişkin bu çalışmada “alışan performansı” değerlendirilmiştir. Performans değerlemede, iş performansı veya yenilik performansı gibi farklı değişkenlere ait ölçekler kullanarak, araştırma geliştirilebilir. Lider perspektifinin değerlendirilmesi açısından “liderin g algısı” ve “lider- ye etkileşimi” ölçekleri geliştirilerek alanyazına katkı sağlanabilir. Farklı kavramlar ve aracı değişkenlerle model oluşturularak yeni analizler denenebilir.



6. KAYNAKLAR

Abbasova, A. and Kurtulmuş, B.E. (2018), Çalışan Motivasyonunda Performans Değerlendirmesinin Önemi: Türk Turizm Sektörü, İAÜ, ABMYO Dergisi, 13(50), 1-14.

Akal, Z. (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara.

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008), Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1), 21-36.

Akçit, V.; Barutçu, E. ve Akşit, İ. (2018), Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 209-225.

Akdağ, R. (2008), Sağlık Bakanlığı, İlerleme Raporu Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı, Ankara.

Akdağ, R. (2008), Sağlık Bakanlığı, İlerleme Raporu Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı.

Akdur, R., Cumhuriyetten Günümüze Türkiye'de Sağlık, http://www.recepakdur.com/upload/CUMHUR%C4%B0YETTEN_G%C3%9CN%C3%9CM%C3%9CZE__T%C3%9CRK%C4%B0YE.pdf, Erişim Tarihi: 25.03.2018.

Akyel, R. ve Köse, H.Ö. (2010), Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği, Türk İdare Dergisi, 466, 9-45.

Akyurt, N.; Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö.F. (2015), Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(13), 50-61.

Akyürek, M.İ. (2020), Otantik Liderlik: Bir Alan Yazın Taraması, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(3), 99-109.

Akyüz, B.; Kaya, N. ve Aravi, B. (2015), Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü/The Role of The Leader's Power Sources on Public Employees' Job Satisfaction, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (25), 71-90.

Akyüz, M. (2018), Stratejik Liderlik, Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 45-66.

Alkan, A. ve Erdem, R. (2019), Güç: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(24), 405-433.

Alonso, P. and Lewis, G.B. (2001), Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector, The American Review of Public Administration, 31(4), 363-380.

Altan, Y. (2005), Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Anderson, C. and Brion, S. (2014), Perspectives on Power in Organizations, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, (1), 67-97.

Andrews, R. and Boyne, G.A. (2010), Capacity, Leadership and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management, Public Administration Review, 70(3), 443-454.

Andrews, R.; Boyne, G.A.; Law, J. and Walker, R.M. (2009), Strategy Formulation, Strategy Content and Performance, Public Management Review, 11(1), 1-22.

Antonsen, S. (2009), Safety Culture and the Issue of Power, Safety Science, 47, 185.

Apan, A. (2008), Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi, Türk İdare Dergisi, 460, 57-86).

Arabacı, İ.B. (2014), Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Turkish Journal of Educational Studies, 1(1), 192-221.

Ardichvili, A. and Kuchinke, K.P. (2010), Leadership Styles and Cultural Values Among Mmanagers and Subordinates: A Somparative Study of Countries of the Former Soviet Union, Germnay and us, Human Resource Development International, 5(1), 99-117.

Argon, T.; Kurt, A. ve Yıldırım, F.A. (2014), Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 26-48.

Arıkan, E.; Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2021), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(4), 1-19.

Armstrong, M. (2021), Performance Management (2 b.). US: Thomson-Shore Inc.

Arpacı, İ. (2008), Performans Yönetimi ve Türk Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Arroliga, A.C.; Huber, C.; Myers, J.D.; Dieckert, J.P. and Wesson, D. (2014), Leadership in Health Care for the 21st Century: Challenges and Opportunities, The American Journal of Medicine, 127(3), 246-249.

Arslan, A. (2002), Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim, Maliye Dergisi, 140(2), 1-14.

Arslandaş, C.C. (2007), Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül bir Çalışma, Tisk Akademi, 1, 161-173.

Arslandaş, C.C. (2007), Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, Tisk Akademi Dergisi, 2(3),160-173.

Artan, İ. (2000), Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, ed: Z. Aycan, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 280.

Aslan, Ş. (2019), Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla (2.b.), Konya: Eğitim Yayınevi.

Aslanargun, E. (2009), İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetiminde Kullandığı Güç Türleri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. İlayet Aydın).

Ateş, H. (2007), Kavramlar, Tartışmalar ve Genel Çerçeve, H. Ateş, H. Kırılmaz ve S. Aydın (Dü) İçinde, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Ateş, H. (2007a), Kavramlar, Tartışmalar ve Genel Çerçeve, ed. Ateş, H.; Kırılmaz, H. ve Aydın, S., Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Türkiye Örneği, Ankara: Asil Yayınları.

Ateş, H. ve Çetin, D. (2004), Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe, ed. Acar, M. ve Özgür, M., Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ateş, H.; Kırılmaz, H. ve Aydın, S. (2007), Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Aubrey, D.W. (2012), The Effect of Toxic Leadership, Pennsylvania: U.S. Army War College.

Ayan, A. (2013), Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, (Danışman: Doç. Dr. Agah Sinan Ünsar).

Aycan, Z.; Kanungo, R.N. ve Mendonça, M. (2016), Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Aydın, E. (2017), Kültür Bağlamında Sosyal Mücadele: Kuramsal Bir Çalışma. International Journal of Economic and Administrative Studies, 16 Özel Sayı, 547-562

Aydın, S. ve Demir, M. (2006), Sağlıkta Performans Yönetimi Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını.

Aydın, S. ve Demir, M. (2007), Sağlıkta Performans Yönetimi Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi (2b.), Sağlık Bakanlığı.

Aysel, L. (2006), Liderlik ve Duygusal Zekâ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aytekin, E. (2019), Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, EOÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir, (Danışman: Doç. Dr. Rahman Temizkan).

Bacharach, S.B. and Aiken, M. (1976), Structural and Process Constraints on Influence in Organizations: A Level-Specific Analysis. Administrative Science Quarterly, 21, 623- 642.

Bağcı, Z. (2014), Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 12(24), 58-72.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 73-84.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003), Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan

Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8,(1), 103-127.

Bakan, İ.; Erşahan, B.; Büyükbeşe, T.; Doğan, İ. ve Kefe, İ. (2015), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (14). doi:<https://doi.org/10.18092/ijeas.48129>

Bakar, H.A.; Jian, G. and Fairhurst, G. (2014), Where do i Stand? The Interaction of Leader-Member Exchange and Performance Ratings, Asian Business & Management, 13(2), 143-170.

Balçık, P.Y.; Yenilmez, K. ve Şahin, S.P. (2016), Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(1), 87-99.

Barbuto, J.E. and Hayden, R.W. (2011), Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX), Journal of Leadership Education, 10(2), 22-37.

Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.

Barutçugil, İ. (2014), Liderlik (1.b.), İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.

Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1989), Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs, Educational and Psychological Measurement, 49(3), 509-527.

Bass, B.M.; Waldman, D.A.; Avolio, B.J. and Bebb, M. (1987), Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect, Group & Organization Studies, 12(1), 73-87.

Baş, T.; Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010), Lider Üye Etkileşim (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10(3), 1013-1039.

Baş, T.; Keskin, N. ve Sani, M.İ. (2010), Lider Üye Etkileşimi(Lüe) Modeli ve Ölçme AracınınTürkçede Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10(3), 1013-1039.

Başar, U.; Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2016), İş Yerinde Karanlık Liderlik, İş ve İnsan Dergisi, 3(2), 65-76.

Bauer, T.N. and Green, S.G. (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. Academy of Management Journal, 39(6), 1538-1567.

Bayrak, S. (2000), Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, 5(2), 21-34.

Baysal, A.C. (1981), Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Baysal, H. ve Göktaş, P. (2015), Dede Korkut Hikayelerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, International Journal of Social Sciences and Education Research, 1(2), 439-452.

Bedük, A., ve Ertürk, E. (2015), Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. İşletme Bilimi Dergisi, 3(1), 1-19.

Bello, S.M. (2012), Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, International Journal of Business and Social Science, 3(11).

Berger, J.; Cohen, B.P. and Zelditch, M. (1972), Status Characteristics and Social Interaction, American Sociological Review, 37(3), 241-255.

Berkeley, G.E. and Rouse, J. (2004), The Craft of Public Administration, 9. Edition, Mc Graw Companies, New York.

Beyoğlu, A. (2016), Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci Ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bhatti, N.; Maitlo, G.M.; Shaikh, N.; Hashmi, M.A. and Shaikh, F.M. (2012), The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, International Business Research, 5(2), 192.

Bilgin, K.U. (2007), Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi, Sayıştay Dergisi, 65, 53-87.

Bittitçi, Ü.; Garengo, P.; Dörfler, V. and Nudurapati, S. (2011), Performance Measurments, International Journal of Management Review, 3-23.

Blau, P. and Shoenherr, R.A (1971), Organizations, New York: Basic Books.

Blau, P.M. (1963), The Dynamics of Bureaucracy: Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies (Rev. ed.), University of Chicago Press: Chicago.

Boal, K. (2004), Strategic leadership, Texas: Sage.

Boal, K.B. and Hooijberg, R. (2000), Strategic Leadership Research: Moving on, The Leadership Quareterly, 11(4), 515-549.

Boal, K.B. and Schultz, P.L. (2007), Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems, The Leadership Quarterly, 18(4), 411-428.

Bolat, O.İ. (2011a), Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi. Ankara: Detay Yayıncılık. 403(1), 121-180.

Bolat, T.; Seymen, O.; Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014), Yönetim ve Organizasyon, 4.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolelli, M. (2012), The Relationship Between Use of Power Sources and Compliance Behavior in Respect to Leadership Style and Task Complexity: The Case of Healthcare Professionals in Turkey, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Borchgrevink, C.P. and Boster, F.J. (1997), Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation, International Journal of Hospitality Management, 16(3), 241-259.

Bourdeaux, C. and Chikoto, G. (2008), Legislative Influences on Performance Management Reform, Public Administraion Review, 68(2), 253-265.

Bourne, M.; Neely, A.; Mills, J. and Platts, K. (2003), Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review, Int. J. Business Performance Management, 5,(1), 34-56.

Boyne, G.A. and Chen, A.A. (2006), Performance Targets and Public Service Improvement, Journal of Public Administration Research and Theory, 17, 455-477.

Breevaart, K.; Bakker, A.B.; Demerouti, E. and Van Den Heuvel, M. (2015), Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 30(7).

Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Brown, M.E.; Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Buchbinder, S. and Shanks, N. (2012), *Introduction to Health Care Management (2b.)*, United Kingdom: Jones & Bartlett Publishers.

Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York: The Free Press.

Burucuoğlu, M. (2011), *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyükmirza, K. (2009), *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, 14.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Cabrera Turijillo, L.Y. (2014), Visioneering and the Role of Active Engagement and Assessment, *NanoEthics*, 8(2), 201-206.

Can, H., Azizoğlu, Aşan, Ö., Aydın, Miski, E. (2015), *Örgütsel Davranış*, Siyasal Kitabevi.

Carlyle, T. (2011), *On Heroes, Hero-Worship and the Heroics in History*, Create Space Independent Publishing Platform.

Carney, D.R.; Cuddy, A.J.C. and Yap, A.J. (2010), Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance, *Psychology Science*, 21(13), 63-68.

Caryle, T. (1993), *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, California: University of California Press.

Carzo, R. and Yanouzas, J.N. (1967), *Formal Organization a System Approach*. Illinois: Dorsey Press.

Cevrioğlu, E. (2007), Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Champoux, J.E. (2011), *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, New York, NY: Routledge.

Chaudhry, A. and Tekleab, A.G. (2013), A Social Exchange Model of Psychological Contract Fulfillment: Where Do Promises, Expectations, LMX and POS fit in? *Organization Management Journal*, 10(3), 158-171.

Chen, H.L. and Fang, S.C. (2019), Interaction Effect of Leader-Member Exchange and Stress Mindset on Challenge Stressor and Job Performance Relationship, *Research Journal of Business and Management*, 6(4), 281-290.

Chen, X.P.; Eberly, M.B.; Chiang, T.J.; Fahr, J.L. and Cheng, B.S. (2014), Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance, *Journal of Management*, 40(3), 796-819.

Cherry, K. (2006), Leadership Styles, 4.18.2022 tarihinde <http://psychology.about.com/od/leadership/> adresinden alındı.

Chukwusa, J. (2018), Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries, *Library Philosophy and Practice*, 1 [Elektronik Dergi].

Ciulla, J.B. (2003), *The Ethics of Leadership*, Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Cleland, D. I. and King, W.R. (1972), *Management: A Systems Approach*, USA: McGraw-Hill.

Cobb, A.T. (1984), "An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research", *Academy of Management Review*, 9(3), 483.

Cogliser C.C. and Schriesheim, C.A. (2000), Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, (21), 487-511.

Conger, J.A. (1990), The Dark Side of Leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12(4), 637- 647.

Coşkun, A. (2006), Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul: Literatür Yayınları.

Cömert, M. (2014), Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Çalık, T. (2003), Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çalışkan, S.C. (2008), Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, S.C. (2009), Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 219-241.

Çalışkur, A. (2016), Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. Çankırı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 29-48.

Çavuş, F.; İnce, Z.; Yakut, E.; Akbulut, M.; Güloğlu, U. ve Kalkan, A. (2016), Kaos ve Durumsallık: Bir Değerlendirme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2), 205-224.

Çekmecelioğlu, H. ve Ülker, F. (2014), Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Kosbed, (28), 35-58.

Çekmecelioğlu, H.G. ve Ülker, F. (2014), Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (28), 35-58.

Çelebi, N.; Güner, H. ve Yıldız, V. (2015), Developing Toxic Leadership Scale, Bartın University Journal of Faculty of Education, 4(1), 249-268.

Çelik, V. (2013), Avrupa Birliği'ne Uyum Çerçevesinde Performans Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2013.

Çetin, A.F. (2020), Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Ahlaki Gelişim Düzeyinin Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, (Danışman: Prof. Dr. Oya Seymen).

Çetin, D. (2006), Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Yetkileri ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Çetin, Ş.; Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012), Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), 7-36.

Çevik, H.H. (2010), Kamu Yönetimi: Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çevik, H.H.; Göksu, T.; Bilgiç, V.K.; Karakaya, M.; Seyhan, K. ve Gül, K. (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çiçek, B. (2021), Agresif Mizahın İntikam Niyetine Etkisinde Babacan Liderliğin Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 12(30), 365-380.

Çimen, F. (2009), Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, C. (2010), Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliğinde Performans Uygulaması Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daft, R.L. (2007), Understanding The Theory and Design of Organizations, Thomson South Western, China, (Theory), 367-368.

Daft, R.L. and Marcic, D. (2009), Understanding Management, 6. Edition, Cengage Learning Products, Nelson Education Ltd.

Dahl, R. (1957), "The Concept of Power, " Behavioral Science, 2, 201–215, akt. Rebecca Koop and Rebecca Grant, (1993), "Information Systems and Power: Structural Versus Personal Views", Proceedings of the 1993 Conference on Computer Personnel Research, St Louis, Missouri, United States, 265.

Dal, L. (2014), Hizmetkar Liderlik ile Lider-üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dansereau, F.; Graen, G. and Haga, W.J. (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations A Longitudinal

Investigation of The Role Making Process. Academic Press, Organizational Behavior And Human Performance, (13), 46-78.

Dansereau, F.; Graen, G.B. and Haga, W. (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations, Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.

Datta, B. (2015), Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership, International Journal of Leadership Studies, 9(1), 62-75.

Davis, C.R. (2017), Administrator Leadership Styles and Their Impact on School Nursing, NASN School Nurse, 33(1), 36-39. doi:10.1177/1942602x17714202

Davras, Ö. ve Gülmez, M. (2013), Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 24,(2), 167-184.

De Hoog, A.H. and Den Hartog, D.N. (2008), Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, The Leadership Quarterly, 19, 297-311.

DeChurch, L.A.; Hiller, N.J.; Murase, T.; Doty, D. and Salas, E. (2010), Leadership Across Levels: Levels of Leaders and Their Levels of Impact, The Leadership Quarterly, 21(6), 1069-1085.

Deluga, R.J. (1998), Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity, Group and Organization Management, 23(2), 189-216.

Deluga, R.J. and Perry, J.T. (1991), The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction And Perceived Superior Effectiveness With Leader-Member Exchanges, Journal of Occupational Psychology, 64(3), 239-252.

Demir, C.; Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010), Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 129-152.

Demir, Ö. ve Mustafa, A. (1997), Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ankara: Vadi Yayınları.

Denis, J.L.; Lamothe, L., and Langley, A. (2001), The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations, Academy of Management Journal, 44(4), 809-837.

Deniz, M. ve Çolak, M. (2008), Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(23), 304-332.

DeRue, D.S. and Wellman, N. (2009), Developing Leaders Via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation and Feedback Availability, Journal of Applied Psychology, 94(4), 859.

Dienesch, R.M. and Liden R.C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy Of Management Review, 11(3), 618-634.

Dikmen, B. (2012), Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Salih Güney).

Dilek, B.İ. (2009), Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayın ve Basım Dağıtım A.Ş.

Dobbs, J. M. (2014), The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism, PhD Thesis, University of San Diego.

Doğan, M.S., Sağlık Sosyolojisi Açısından Türkiye’de Sağlık Planlaması, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/115515>, Erişim Tarihi: 26.03.2018

Dorwin Cartwright ve Alvin Zander (eds.) (1968), Group Dynamics, New York: Harper and Row, akt. Ahmad N. Azım ve F. Glenn Boseman, (1975), “An Empirical Assessment of Etzioni’s Topology of Power and Involvement Within a University Setting”, Academy of Management Journal, 18(4), 681.

Dost, A. (2016, Kasım), Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Performans Değerlemenin Önemi, ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 232.

Döş, İ. (2011), Okul Paydaşlarının Metaforlar Yardımıyla Okul Örgütlerini Algılama Biçimlerinin Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Duchon, D.; Green, S.G. and Taber, T.D. (1986), Vertical Dyad Linkage: A longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, Journal of applied psychology, 71(1), 56-60.

Duygu, Ü. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015), Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi, *Sosyoekonomi*, 23(25), 7-30.

Dyer, W. (1979), Caring and Power, *California Management Review*, 21(4), 84-89.

Eagly, A.H. and Karau, S.J. (1991), Gender and The Emergence of Leaders: A Meta-Analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685-710.

Ediz, P. (2004), Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Bütçede Uygulama Projesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Egwunyenga, E.J. (2010), *Essentials of School Administration*, Benin City: Justice-Jeco Publishers.

Elenkov, D.S.; Judge, W. and Wright, P. (2005), Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study, *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.

Elias, S. (2008), Fifty Years of Influence in the Workplace: The Evolution of the French and Raven Power Taxonomy, *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.

Emerson, R.M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (February), 31-41.

Emhan, A.; Kula, S. ve Töngür, A. (2013), Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005), İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20,(1), 97.

Eraslan, L. (2011), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.

Erçetin, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erçetin, Ş.Ş.; Çevik, M.S. ve Çelik , M. (2018), Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 109-124.

Erdem, S.A. (1993), An Investigation of The Concept of Power And Power Taxonomy In Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis Perspective, The Journal of Marketing, Fall , 63.

Erdil, O.; Alpkın, L.H. ve Biber, L. (2004), İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 112-116.

Erdogan, B. and Bauer T.N. (2015), Leader–Member Exchange Theory, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Second Edition, 641-647.

Erdoğan, B. and Bauer, T.N. (2014), Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership. I.D.Day (Dü.) içinde, The Oxford Handbook of Leadership and Organizations (407-433), Oxford University Press.

Erdumlu, G. (1996), Belediyelerde Performans Ölçülmesi, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.

Eren, E. (2011), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (13b), İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2016), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (12b), İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun, G. (2008), Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Berna Taner).

Erkılıç, T.A. (2007), Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2,(4), 50-62.

Eroğlu, F. (1998), Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları.

Eryılmaz, İ. ve Odabaşoğlu, Ş. (2018), Örgüt Kuramları Perspektifinden Liderin Gücüne İlişkin Bir Çözümleme ve Pelz Etkisi. 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Nevşehir.

Etzioni, A. (1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates, Free Press of Glencoe, New York.

Etzioni, A. (1997), Modern Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Eva, N.; Robin, M.; Sendjaya, S.; Van Dierendonck, D. and Liden, R.C. (2019), Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

Finkelstein, S. and Cannella, A.A. (1996), *Strategic Leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.

Fiore, D.J. (2013), *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories and Practice*. New York: Routledge.

Fletcher, K.A.; Friedman, A. and Piedimonte, G. (2019), Transformational and Transactional Leadership in Healthcare Seen Through the Lens of Pediatrics. *The Journal of Pediatrics* (204), 7-9.

Forbes, M. and Lynn Jr., L.E. (2005), How Does Public Management Affect Government Performance? Finding from International Research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 559-584.

Franceschini, F.; Galetto, M. and Maisano, D. (2007), *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, Springer Science & Business Media.

Freeman, R.E. and Stewart, L. (2006), *Developing Ethical Leadership*, 4.18.2022 tarihinde A Bridge Paper of Business Roundtable Institute for Corporate Ethics: www.corporate-ethics.org adresinden alındı.

French J.J.P. and Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power", *Studies in Social Power*, Ed: Dorwin Cartwright, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor.

Gardner, W.L.; Avolio, B.J.; Luthans, F.; May, D.R. and Walumbwa, F.O. (2005), 'Can You See The Real Me?' A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

Gazel, J.A. (1970), Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Bernard, *California Management Review*, 13(1), 69.

Geok, S.W. and Shaari, A. (2020), Show Up & be Seen: A Study Towards Quantum Leadership in Quantum Era, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 411-429.

Gerçek, M. (2018), Yöneticilerin Babacan (paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.

Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997), Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and ConstructIssues. Journal Of Applied Psychology, 82(6), 827-844.

Ghasabeh, M.S.; Soosay, C. and Reaiche, C. (2015), The Emerging Role of Transformational Leadership, The Journal of Developing Areas, 49(6), 459-467.

Gibson, J.L.; Ivancevich J.M.; Donnelly J.H. and Konopaske, R. (2009), Organizations Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition, McGraw-Hill Companies.

Goldish, M. (2011), Marine Corps: Civilian to Marine, New York, NY: Bearport Publishing Company.

Gonos, J. and Gallo, P. (2013), Model for Leadership Style Evaluation, Management, 18(2), 157-168.

Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004), Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller, Sosyo Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3(6), 133-156.

Gökkaya, F. (2018), Lidergüç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Nihat Kaya).

Graen, G.B. and Scandura, T.A. (1987), Toward A Psychology of Dyadic Organizing, Research in Organizational Behavior, (9),175-208.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi Domain Perspective, The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Grimes, A.J. (1978), Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis, The Academy of Management Review, 3(4), 727-728.

Gutermann, D.; Lehmann-Wiienbrock, N.; Boer, D.; Born, D. and Voelpel, S. C. (2017), How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory, British Journal of Management, 28(2), 299-314.

Güçlü, N. (2003), Örgüt Kültürü, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.

Gümüş, C. Müşteri Memnuniyeti ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gümüşluloğlu, L. ve Aygün, Z.K. (2010), Bilgi Çalışanlarının Adalet ve Güçlendirme Algılarının Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Türk Psikoloji Dergisi, 25(66), 21-36.

Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018), Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, Journal of Health and Nursing Management, 5(3), 217-226.

Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. (2014), Yıkıcı Liderlik, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1).

Güney, S. (2001), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2006), Davranış Bilimleri, 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S. (2007), Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, içinde ed. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S. (2011), Örgütsel Davranış, Ankara, Nobel Yayıncılık.

Hage, J. and Aiken, M. (1967), Relationship of Centralization to Other Structural Properties. Administrative Science Quarterly, 12, 79-92.

Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2003), Kamuda Performans Yönetimi, ed. Balcı, A.; Nohutçu, A.; Öztürk, N.K. ve Coşkun, B., Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Dünya ve Türkiye Yansımaları, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hall, J.A.; Coats, E.J. and LeBeau, L.S. (2005), Nonverbal Behavior and The Vertical Dimension of Social Relations: A Meta-Analysis, Psychology Bulletin, 131, 898-924.

Hall, R.H.; Haas, E. and Johnson, N. (2019), An Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies, Sage Publications.

Hambrick, D.C. (2007), Upper Echelons Theory: An Update, Academy of Management Review, 32(2), 334-343.

Hardy, C. (2004), Organizations: Authority and Power, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 1054.

Hargett, C.W.; Doty, J.P.; Hauck, J.N.; Webb, A.M.; Cook, S.H.; Tsipis, N.E. and Taylor, D.C. (2017), Developing a Model for Effective Leadership in Healthcare: a Concept Mapping Approach, *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 69.

Harris, K.J.; Wheeler, A.R. and Kacmar, K.M. (2009), Leader-Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions and Performance, *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.

Harter, S. (2002), Authenticity, C.R. Snyder, and S.J. Lopez (Dü) içinde, *Handbook of Positive Psychology* (s. 382-394), London: Oxford University Press.

Hartley, J.; Martin, J. and Benington, J. (2008), *Leadership in Health Care: A Review of the Literature for Health Care Professionals, Managers and Researchers*, Commissioned by the National Institute for Health Research (NIHR) Service Delivery and Organization (SDO) Programme. Institute of Governance and Public Health Management, University of Warwick.

Hatry, H.P. (2010), Looking into the Crystal Ball: Performance Management over the Next Decade, *Public Administration Review*, 70(1), 208-211.

Hayden, C.M. (2011), *The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: Measuring LMX Quality and Job Satisfaction of Supervisors and Subordinates*. Doctoral dissertation, Wright State University.

Helden, G.J.V.; Johnsen, A. and Vakkuri, J. (2008), Distinctive Research Patterns on Public Sector Performance Measurement of Public Administration and Accounting Disciplines, *Public Management Review*, 10(5), 641-651.

Helvacı, A.M. (2002), Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 1-2.

Helvacı, M.A. (2002), Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35,(1-2), 155-169.

Henderson, D.J.; Liden, R.C.; Glibkowski, B.C. and Chaudhry, A. (2009), LMX differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517-534.

Hernandez, M.; Eberly, M.B.; Avolio, B.J. and Johnson, M.D. (2011), The Loci and Mechanisms of Leadership: Exploring a More Comprehensive View of Leadership Theory, *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.

Hill, G.C. (2005), The Effect of Managerial Succession on Organizational Performance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 585-597.

Hodgetts, R.M. (1991), *Organizational Behavior: Theory and Practice*, New York: Maxwell Macmillan International Publishing Group.

Horton, K.S. (2003), Strategy, Practice and the Dynamics of Power, *Journal of Business Research*, 56, 122.

House, R.J. and Aditya, R.N. (1997), The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

House, R.J.; Wright, N. and Aditya, R.N. (1996), Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. Working Paper, The Wharton School University of Pennsylvania.

Howell, J.M. and Hall-Merenda, K.E. (1999), The Ties that Bind: The Impact of Leader- Member Exchange, Transformational Leadership and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680- 694.

<http://www.psikolik.com/threads/sosyal-etki-ve-uyuma.602/> (24.05.2015)

Hughes, O.E. (2003), *Public Management&Administration: An Introduction*, 3.Edition, Published by Palgrave Macmillan, New York.

Hüccetoğulları, Z.Ö. (2018), Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Farklı Birimlerinde Örgütsel Yapı Boyutlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (Danışman: Prof.Dr. Levent B. Kıdak).

Ilies, R.; Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007), Leader-Member Exchange and Citizen ship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.

Ilies, R.; Morgenson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (1999), Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.

Işık, N. (2014), Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura).

Işıl, H.Ö. (2008), Türk Bankacılık Sektöründe Performans Ölçümü ve Yönetimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2001), Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32,(1-3), 349-410.

Jablin, F.M. (1980), Superior's Upward Influence, Satisfaction and Openness in Superior-Subordinate Communication: A Reexamination of the 'Pelz Effect', *Human Communication Research*, 6, 210-220.

Jackson, D.N. (1974), *Personality Research Form Manual*, Goshen, NY: Res. Psychol, Press.

Jex, S.M. (2002), *Organizational Psychology; A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.

Judge, T.A.; Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004), The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.

Kalshoven, K. (2010), *Ethical Leadership: Through the Eyes of Employees*, PhD Thesis, University of Amsterdam, Netherlands.

Kang, D.S. and Stewart, J. (2007), Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units Of Theory and Laws of Interaction, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.

Kanık, L. (2008), Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagonlar, G.; Öztürk, E.B. ve Özmen, Ö.N.T. (2015), Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 42, 411-433.

Karaman, A. (2006), *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. Konya: Dizgi Ofset.

Karaman, R. (2009), İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 411-427.

Kaygın, E. ve Kaygın, C.Y. (2012), Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.

Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008), 360 derece Geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13,(1), 270.

Keklik, B. (2012), Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane rneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 73-93.

Keskin, ř. (2015), Sağlıkta Performans Uygulamaları, YYLT, Beykent Üniversitesi.

Kıcır, G.K. (2020), Performans Yönetimi, H.Z. Tonus ve D.P. Baş (D) içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi.

Kılıç, O.; Boz, İ. ve Başer, U. (2020), Comparison of Leadership Styles of University Students in Terms of Their Demographic Charecteristics, Türkiye Tarımsal Araştırmalar Dergisi, 7(1), 105-110.

Kılınç, E. (2019), Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İřęren Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya, (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Deniz).

Kırel, . (1998), rgtlerde Güç Kullanımı , alışanların Algıladıkları G Tepkileri zerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 1031.

Kızılboğa, R. (2006), Belediyelerde Performans Yönetimi Sorunları ve çözüm nerileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızılkan, A..; ztrk, G. ve Yıldırım, N. (2012), Sağlıkta Dönüşümde Performans Uygulamaları, TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(6), 757-766.

Kim, J. (2010), Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector, Public Administration Review, 70(1), 38-49.

Kim, S. (2005), Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations, Journal of Public Administration Research and Theory, 15, 245-261.

Kim, T.Y.; Liu, Z. and Diefendorff, J.M. (2015), Leader-Member Exchange and Job Performance: The Effects of Taking Charge and Organizational Tenure, Journal of Organizational Behavior, 36(2), 216-231.

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği (10b), İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Koçel, T. (2015), İşletme Yöneticiliği (16b), Ankara: Beta Yayıncılık.

Koslowsky M.; Schwarzwald J. and Ashuri S. (2001), On the Relationship Between Subordinates' Compliance to Power Sources and Organisational Attitudes, *Applied Psychology: An International Review*, 50, 455-476.

Köseoğlu, Ö. (2007a), Performans Yönetimi Uygulamalarında Ülke Deneyimleri, ed. Ateş, H.; Kırılmaz, H. ve Aydın, S., Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Türkiye Örneği, Ankara: Asil Yayınları.

Köseoğlu, Ö. (2007b), Türk Kamu Yönetiminde Değişen Denetim Anlayışı ve Performans Denetimi, ed. Eryılmaz, B.; Eken, M. ve Şen, M.L., Kamu Yönetimi Yazıları: Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalar, Ankara: Nobel Yayınları.

KPMG, Achieving Measurable Performance Improvement in a Changing World:, 2001. <http://www.kpmg.com> 20.06.2017 tarihinde alınmıştır.

Krausz, R. (1986), Power and Leadership in Organizations, *Transactional Analysis Journal*, 16.

Kueng, P. (2000), Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations, *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.

Kumar, R.D. (2013), Leadership in Healthcare, *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 14(1), 39-41.

Kurnaz, A.S. (2007), Performans Ölçümü ve Belediyelerde Uygulanması: BEPER Projesi Örneği, ed. Nohutçu, A. ve Balcı, A., Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-II, İstanbul: Beta Yayınları.

Küçüközkan, Y. (2015), Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.

Law, K.S.; Wang, H. and Hui, C. (2010), Currencies of Exchange and Global LMX: How They Affect Employee Task Performance and Extra-Role Performance, *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625-646.

Lee, G. and Benedict S.J. (2011), Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government? *The American Review of Public of Administration*, 41,(2), 168-184.

Lee, G. and Jimenez, B.S. (2011), Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government, *The American Review of Public Administration*, 41(2), 168-184).

Lee, J. (1997), Leader-Member Exchange, the 'Pelz Effect' and Cooperative Communication Between Group Members. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 266-287.

Lee, J.A. (1977), Leader Power for Managing Change, *The Academy of Managing Review*, 2(1), 73-80.

Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005), Transformational Leadership, *The Essentials of School Leadership*, 31-43.

Lewin, K.; Lippitt, R. and White, R. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates', *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Li, X.; Sanders, K. and Frenkel, S. (2012), How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.

Liden, R.C. and Graen, G. (1980), Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.

Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998), Multi Dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Liden, R.C.; Sparrowe, R.T. and Wayne, S.J. (1997), Leader Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (15), 47-119.

Liden, R.C.; Wayne, S.J. and Stilwell, D. (1993), A Longitudinal Study on The Early Development of Leader-Member Exchanges, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, Inc.

Lin, C.P. and Ma, H.C. (2004), Effects Of Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Diagnosing Employee Job

Performance Using CareerStage as a Moderator, *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 79-99.

Lindberg, C. (2021), An Introduction to 27 Different Leadership Styles, Nisan 21, 2022 tarihinde Leadership Ahoy: <https://www.leadershipahoy.com> adresinden alındı

Linstead, S.; Marechal, G. and Griffin, R.W. (2014), Theorizing and Researching the Dark Side of Organization, *Organization Studies*, 35(2), 165-188.

Lo, M.C.; Ramayah, T. and Min, H.W. (2009), Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry, *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.

Lonti, Z. and Gregory, R. (2007), Accountability or Countability? Performance Measurement in the New Zealand Public Service, 1992-2002, *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 468-484.

Luecke, R. (2010), Performans Yönetimi, 2.Baskı, çev. Özer, A., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Luecke, R. (2010), Performans Yönetimi, 2.Baskı, çev. Özer, A., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lunenburg, F.C. (2012), Compliance Theory and Organizational Effectiveness, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-4.

Lunenburg, F.C. (2012), Power and Leadership: An Influence Process, *International Journal of Management, Business Administration*, 15(1), 1-9.

Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2015), Leadership: Theory, Application & Skill Development (6b), USA: Nelson Education.

Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior* (7b), McGraw-Hill Inc.

Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003), Positive Organizational Scholarship, K.S. Cameron, J.E. Dutton and R.E. Quinn (Dü) içinde, Authentic Leadership Development (241-258), San Francisco: Barrett-Koehler.

Luthar, H.K. (1996), Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers, *Sex Roles*, 35(5-6), 337-361.

MacNeill, N.; Silcox, S. and Boyd, R. (2018), Transformational and Transactional Leadership: A False Dichotomy of Leadership in Schools, *Education Today*(11), 10-12.

Martin, R.O.; Epitropaki, O.; Thomas, G. and Topakas, A. (2010), A Review Of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects And Directions, *International Review of Industrial And Organizational Psychology*, (25),35-89.

Martin, S. and Smith, P.C. (2005), Multiple Public Service Performance Indicators: Toward an Integrated Statistical Approach, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 599-613.

McClelland, D.C. (1975), *Power, The Inner Experience*, N.Y.; John Wiley and Sons, akt. William Dyer, *Caring and Power*, *California Management Review*, 21, 1979, 84.

McGregor, D. (2003), *The Human Side of Enterprise*, USA: Sage Publications.

Mechanic, D. (1962), Sources of Power of Lower Level Participants, *Administrative Science Quarterly*, (7), 349-364.

Mehta, S. and Maheshwari, G.C. (2014), Toxic leadership: Tracing the Destructive Trail, *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.

Meier, K.J.; O'Toole, L.J.; Boyne, G.A. and Walker, R.M. (2006), Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas Against Recent Theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 357-377.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012), Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

Mete, M. (2021), Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi, G. Aba (Dü.) içinde, *A'dan Z'ye Sağlık Yönetiminde Temel Kavramlar* (471-529), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Meydan, C.H. (2010), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu (KHO), Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Meydan, C.H. (2012), *Kaynak Bağımlılığı Kuramı*, H.C. Sözen ve H. N. Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları* (163-188). İstanbul: Beta.

Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010), Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Ankara, (65), 4, 131.

Meydani, C.H.; Dirlik, D. ve Eryılmaz, İ. (2017), İş Performansının Belirleyicisi Olarak Güçlü Lider ve Pelz Etkisi, 25, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (25-27).

Micheli, P. and Neely, A. (2010), Performance Measurement in the Public Sector in England: Searhing for the Golden Thread, Public Administration Review, 70(4), 591-600.

Miller, K. (2011), Organizational Communication: Approaches and Processes, 6 th.ed., Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Mittal, R. and Dorfman, P.W. (2012), Servant Leadership Across Cultures, Journal of World Business, 47(4), 555-570.

Mouzelis, N.P. (2001), Örgüt ve Bürokrasi, Modern Teorilerin Analizi (1b), (H.B.Akın, Çev.), Konya: Çizgi Kitabevi.

Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2010), The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?, Journal of Public Administration Research and Theory, 20(4), 849-866.

Murari, K. (2013), Abusive Leadership-a Barrier to Employee Empowerment, European Journal of Business and Management, 5(4), 8-21.

Nahrgang, J.D.; Morgeson, F.P. and Ilies, R. (2009), The Development of Leader-Member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time, Organizational Behavior Processes and Human Decision (108), 256-266.

Nanjundeswaraswamy, T.S. and Swamy, D.R. (2014), Leadership Styles, Advances in Management, 7(2), 57.

Neely, A.; Gregory, M. and Platts, K. (1995), Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, International Journal of Operations and Production Management, 25,(12), 1228-1263.

Nelson, D.L. and Quick, J.C. (2009), Organizational Behavior: Science, the Real World and You (8b.), Mason: OH: South-Western Cengage Learning.

O'Toole, L.J. and Meier, K.J. (2009), The Human Side of Public Organizations: Contributions to Organizational Performance, The American Review of Public Administration, 39(5), 499-518.

O'Connor, J. (2000), Organizational and Authority, M. Riley (Dü.) içinde, Managing People (79-86).

Odacıoğlu, Y.; Kırılmaz, H. ve Uyanık, K.C. (2018), Örgütsel Yenilikçilik Düzeyinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(1), 74-77.

Odumeru, J.A. and Ogbonna, I.G. (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, 2(2), 355.

Oğuztürk, B.S. (2003), Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8,(2), 253-273.

Olmstead, J.A. (2000), Executive Leadership, Routledge: Building World-Class Organizations.

Orhan, E.B. (2014), Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Fırat Üniversitesi Örnek Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Elazığ, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cem Ayden).

Önen, S. ve Kanayran, H.G. (2015), Liderlik ve Motivasyon: Kurumsal bir Değerlendirme, Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 43-64.

Özçakar, N. (2010), Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1), s:106-124.

Özer, M.A. (2008), 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel yayınları.

Özer, Ö.; Uğurluoğlu, Ö.; Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017), A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers, Global Business and Management Research, 9(1), 12.

Özkalp, E. (2004), Örgütsel Davranış, Eskişehir, 255.

Özlem, I. ve Serinkan, C. (2020), Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik, Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(2), 308-332.

Özpeynirci, R. ve Kalaycı, E. (2016), Bankalarda Müşteri Karlılık Analizi: Bir Alan Araştırması, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8,(1), 21-36.

Öztürk, C. (2016), Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları, *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(8), 3085-3098.

Öztürk, E.; Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013), Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 97-101.

Öztürk, N.K. (2006), Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar, *Amme İdaresi Dergisi*, 81-99.

Öztürk, Ü. (2009), Performans Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.

Öztürk, Ü.S. (2008), Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık.

Özyörük, M. (2009), Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pakdil, F. (2007), Sağlık Sektöründe Kurumsal Performans Yönetimi, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Türkiye Örneği, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Pala, K. (2007), Türkiye İçin Nasıl Bir Sağlık Reformu, Bursa.

Papalexandris, A.; Ioannou, G.; Prastacos, G. and Soderquist, K.E. (2005), In Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, *European Manegement Journal*, 23,(2), 214-227.

Paynton, S.T. (2008), The Informal Power of Nurses for Promoting Patient Care, *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 14(1). doi:10.3912/OJIN.Vol14No1PPT01

Pekküçükşen, Ş. (2013), Değişen Yerel Yönetim Anlayışında İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pelz, D. (1952), Influence: A key to effective Leadership in the First Line Supervisor, *Personnel*, 29, 209-217.

Perry, J.L.; Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006), Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited, *Public Administration Rewiew*, 66(4), 505-514.

Pfeffer, J. (1992), Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz, (E. Özsayar, Çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

Pfeffer, J. (1993), *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.

Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

Pierro, A.; Cicero, L. and Raven, B.H. (2008), *Motivated Compliance With Bases of Social Power*, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1921-1944.

Pierro, A.; Kruglanski, A.W. and Raven, B.H. (2012), *Motivational Underpinnings of Social Influence in Work Settings: Bases of Social Power and the Need for Cognitive Closure*, *European Journal of Social Psychology*, 42, 41-52.

Platow, M.J. (2010), *In the New Psychology of Leadership, The Old Psychology of Leadership: Great Men and the Cult of Personality* (27-46), içinde Psychology Press.

Polat, M. ve Arabacı, İ.B. (2015), *Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik*, *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.

Rahim, M.A.; Khan, A.A. and Udin, S.J. (1994), *Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country*, *The International Executive*, 36(3), (Effectiveness), 327-341.

Raven, B.H. (1992), *A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later*, *Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.

Raven, B.H. (1993), *The Bases of Power: Origins and Recent Developments*, *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.

Raven, B.H. (2001), *Power/Interaction and Interpersonal Influence: Experimental Investigations and Case Studies*", A.Y. Lee-Chai, & J.A. Bargh (ed.), *The Use and Abuse of Power: Multiple Perspectives on the Causes of Corruption* (217-240), Philadelphia, PA: Psychology Press.

Raven, B.H.; Schwarzwald, J. and Koslowsky, M. (1998), *Conceptualising and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence*, *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.

Resmi Gazete, 694 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 25.08.2017.

Reşitoğlu, S. (2011), *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ve Çalışan Memnuniyeti -Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016), Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3), 442-459.

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012), Management, 11th ed., New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2012), Örgütsel Davranış (14b), (A. Yalçın, Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S.P.; Decenzo, D.A. and Coulter, M. (2013), Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar (8b), (M. Çetin, Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Rolfe, P. (2011), Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know, Nurse Leader, 9(2), 54-57.

Russell, B. (1990), Power: A New Social Analysis, çev. Mete Ergin, İstanbul: Cem Yayınevi, 1990.

Sabuncuoğlu, Z. (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım.

Sadegur, A. and Marr, J. (2020), Study Abroad Regarding Mncs: Ensuring Future Success Using Path-Goal Theory: Occupational Stress Among the Healthcare Workers-The Case, Institute for Global Business Research Conference Proceedings, 4(3), 49.

Saeed, I.; Waseem, M.; Sikander, S. and Rizwan, M. (2014), The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment, International Journal of Learning and Development, 4(2), 242-256.

Safonov, Y.; Maslennikov, Y. and Lenska, N. (2018), Evolution and Modern Tendencies in the Theory of Leadership, Baltic Journal of Economic Studies, 4(1), 304-310.

Sağlık Bakanlığı (2003), Sağlıkta Dönüşüm, T.C. Sağlık Bakanlığı.

Sağlık Bakanlığı (2004), Sağlıkta Dönüşüm, T.C. Sağlık Bakanlığı.

Sağlık Bakanlığı (2011), Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Verimlilik Daire Başkanlığı, Verimlilik Modeli Ön Çalışma Raporu-I.

Sağlık Bakanlığı, Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, Türkiye Sağlık Sistemi Performans Değerlendirmesi, 2012,

[ttp://ekutuphane.sagem.gov.tr/kitaplar/turkiye_saglik_sistemi_performans_degerlendirmesi_2011.pdf](http://ekutuphane.sagem.gov.tr/kitaplar/turkiye_saglik_sistemi_performans_degerlendirmesi_2011.pdf), Erişim Tarihi: 14.02.2018.

Sağlık Bakanlığı, Verimlilik Modeli Ön Çalışma Raporu-I, <http://khgm.saglik.gov.tr/Dosyalar/040f0e1432824b04a01a4c70703eb10f.pdf>, Erişim Tarihi, 23.02.2018.

Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1977), “Who gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power”, *Organizational Dynamics*, 5(3), 4.

Salkaya S. ve Elif, F. (2014), Çokuluslu İşletmelerde Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi; Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saluvan, M. and Kaya, S. (2012), Doktor-Hemşire Arasındaki Etkileşim ile Hastanenin Performansı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* (3), 63-92.

Samimi, M.; Cortes, A.F.; Anderson, M.H. and Herrmann , P. (2020), What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research, *The Leadership Quarterly*, 101353.

Sargut, A.S. (2015), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Yayınevi.

Sarsenova, K. (2010), Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Kamu Özel Hastanelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler.

Scandura, T.A. and Graen, G.B. (1984), Moderating Effects of Initial Leader–Member Exchange Status On the Effects of A Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.

Scandura, T.A. and Pellegrini, E.K. (2008), Trust and Leader-Member Exchange: a Closer Look at Relational Vulnerability, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.

Schmid M.M.; Hall J.A. and Schmid P.C. (2010), Wanting to be Boss and Wanting to be Subordinate: Effects on Performance Motivation, *Journal Applied Social Psychology*, 40, 458-472.

Schneider, H. and Nxumalo, N. (2017), Leadership and Governance of Community Health Worker Programmes at Scale: A Cross Case Analysis of Provincial Implementation in South Africa, *International Journal for Equity in Health*, 16(1), 1-12.

Schwarzwald, J.; Koslowsky, M. and Bernstein, J. (2013), Power Tactic Usage by Gender at Work and Home: Past, Present and Future, *International Journal of Conflict Management*, 24(3), 307-324.

Senal, S. ve Aslantaş Ateş, B. (2016), Türkiye Muhasebe Ve Finansal Raporlama Standartlarının Üretim İşletmelerinde Satılan Mamul Maliyeti Tablosu Üzerine Etkileri: Bir Üretim İşletmesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 79-95.

Serin, N. (2014), Verimlilik Kavramı ve Tanımı, http://yondes.com/userfiles/files/Verimlilik_Kavrami_ve_Tanimi.pdf

Shariff, A.F.; Tracy, J.L. and Markusoff, J.L. (2012), (Implicitly) Judging a Book by Its Cover: The Power of Pride and Shame Expressions in Shaping Judgments of Social Status, *Personal Social Psychology Bulletin*, 38(11), 78-93.

Shortell, S.M. and Kaluzny, A.D. (2000), *Health Care Management Organization Design and Behavior* (4b), New York: Delmar Publishers.

Sias, P.M. (1996), Constructing Perceptions of Differential Treatment: An Analysis of Coworker Discourse, *Communications Monographs*, 63(2), 171-187.

Sias, P.M. and Jablin, F.M. (1995), Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness and Coworker Communication, *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.

Silva, A. (2016), What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.

Sin, H.P.; Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2009), Understanding Why They Don't See Eye To Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement, *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.

Slocum, Don H.J.W. and Slocum, J.W. (2001), *Organizational Behavior*, 9ed, South Western Collage Publishing, USA, 266.

Smith, A.M. (2016), An Examination of lmx: Accounting for Leadership Style, Performance, and Subordinate Gratitude, *Culminating Projects in Psychology*, 2.

Sözen Şahne, B. ve Şar, S. (2015), Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiyede İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi, *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115. doi:10.12991/mpj.2015199641

Sözen, S. (2005), Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sözer, A.N.; Tütüncü, Ö.; İpekgil Doğan, Ö.; Gencel, U.; Gül, H.; Tenikler, G.; Tarlan, D.; Aksaraylı, M.; Eser, D.; Seçer, B.; Yağcı, K.; Topayan, M. ve Devedbakan, N. (2002), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4,(2), 41-65.

Steiner, D.D. (1997), Attributions In Leader-Member Exchanges: Implications For Practice. European Journal of Work and Organizational Psychology, 6(1), 59-71.

Stogdill, R.M. (1950), Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin, 47(1), 1-14.

Stogdill, R.M. (1974), Handbook of Leadership: A Survey of the Literature, New York: Free Press.

Stogdill, R.M. (1974), Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.

Şahin, A. ve Çalışkan, S. (2018), Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi (18-36), 114-130.

Şahin, B. (2019), Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi, Y. Çelik (Dü.) içinde, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Şahin, F. (2011), Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11(2), 277-288.

Şantaş, F.; Şantaş, G. ve Özer, Ö. (2018), Sağlık Kurumlarında Liderlik Araştırmaları (1b), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Şentürk Doğan, B., Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Özelleştirilmesi: Sağlıkta Dönüşüm Projesi, http://2017.econanadolu.com/admin1/dn_content/590644791dc85.pdf, Erişim Tarihi; 28.03.2018.

Şentürk, H. (2004), Belediyelerde Performans Yönetimi, İstanbul: İlke Yayıncılık.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, S. (2007), Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ş. (1995), Yönetim ve Organizasyon, Konya: Damla Ofset Matbaacılık.

Talbot, C. (2007), "Performance Management", ed. Ferlier, E.; Laurence, E.L. and Christopher, P., The Oxford Handbook of Public Management, New York: Oxford University Press.

Tallinn Şartı: Sağlık ve Refah İçin Sağlık Sistemleri, WHO Tallinn Charter: Health Systems For Health And Wealth. Kopenhag, DSÖ Avrupa Bölge Ofisi, 2008.

Tandoğan, M. (2020), 360 derece Performans Değerlendirme Sistemi, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 6(27).

Taş, Y.F. ve Aksu, A. (2011), Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 351-361.

Tekeraslan, E.K.; T.Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, (278), İstanbul.

Tekin, A.Y. ve Ehtiyar, R. (2011), Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Journal of Yaşar University, 24(6), 4007-4023.

Tengilimoğlu, D.; Akbolat, M. ve Işık, O. (2015), Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Thibaut, J.W. and Kelley, H. (1959), The Social Psychology of Groups, New York: John Wiley&Sons, Inc.

Thoroughgood, C.N.; Tate, B.W.; Sawyer, K.B. and Jacobs, R. (2012), Bad to the Bone, Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior, Journal of Leadership & Organizational Studies, 19(2), 230-255.

Tibury, C. (2006), Accountability via Performance Measurement: The Case of Child Protection Service, Australian Journal of Public Administration, 65(3), 48-61.

Top, M. (2019), Sağlık Yönetiminde Performans Yönetimi, Y. Akbulut (Dü.) içinde, Sağlık Kurumları Yönetimi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Tortop, N.; İsbir, E.G.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, M.A. (2007), Yönetim Bilimi, 7. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Töremen, F.; Demir, H. ve Korkut, A. (2015), Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması, Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 3(2), 27-40.

Trastek, V.F.; Hamilton, N.W. and Niles, E.E. (2014), Leadership Models in Healthcare-a Case for Servant Leadership, Mayo Clinic Proceedings, 89(3), 374-381.

Turgut, H. ve Öztoprak, M.T. (2012), 360 derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 118-131.

Turunç, Ö. ve Turgut, H. (2017), Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Uludağ, G. ve Çınar, Ö. (2021), Özel İşletmelerde Algılanan Sosyal Destek ile Yaşam Doyumu ve İşgören Performansı İlişkisi, Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 4(1).

Usta, I. (2016), Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, (Danışman: Prof. Dr. Agah Sınan Ünsar).

Uyargil, C. (2003), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Uyargil, C. (2008), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Uysal Şahin, Ö. (2014), Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Yaklaşımı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Uysal, Ş.A.; Keklik, B.; Erdem, R. ve Çelik, R. (2012), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), 25-57.

Üzmez, İ.T. (2012), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri, <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html> adresinden 02.07.2017 tarihinde alınmıştır.

Van Breukelen, W.; Schyns, B. and Le Blanc, P. (2006), Leader-Memberexchange Theory and Research: Accomplishments and Futurechallenges. Leadership, 2(3), 295-316.

Vera, D. and Crossan, M. (2004), Strategic Leadership and Organizational Learning, Academy of Management Review, 29(2), 222-240.

Voets, J; Van Dooren, W. and De Rynck, F. (2008), A Framework for Assessing the Performance of Policy Networks, Public Management Reviewi 10(6), 773-790.

Walker, R.M.; Damanpuor, F. and Devece, C.A. (2010), Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.

Walumbwa, F.O.; Avolio, B.J.; Gardner, W.L.; Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory Based Measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D. and Chen, Z.X. (2005), Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 48, 420-32.

Watkins, R. (2007), *Performance by Design: The Systematic Selection, Design and Development of Performance Technologies that Produce Useful Results*, HRD Press, Amherst, MA.

Wayne, S.J.; Liden, R.C. and Sparrowe, R.T. (1994), Developing Leader-Member Exchanges The Influence of Gender and Ingratiation, *The American Behavioral Scientist* 37(5), 697-713.

Weber, M. (1946), *Bureaucracy*, Oxford Press.

Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons; edited with an Introduction by Talcott Parsons, New York: Oxford University Press.

Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, New York Free Press.

Weber, M. (1963), *The Sociology of Religion*, Boston: Beacon Press.

Weber, M. (1978), *Economy and Society, An Outline of Interpretative Sociology*, ed. G. Roth and C. Wittich. Berkely, Los Angeles and London: University of California Press, (Orig. Published 1922).

Weber, M. (1996), *The Theory of Social Economic Organization*, çev. Ö. Ozankaya, İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.

Weber, M. (2005), *Bürokrasi ve Otorite*, (B.Akın, Çev.), Ankara: Adres Yayınları.

Williams, D.W. (2004), Evolution of Performance Measurement Until 1930, *Administration & Society*, 36(2), 131-165.

Williams, H. and Johnson, T. (2013), Strategic Leadership in Schools, Education, 133(3), 350-355.

Winston, B.E. and Patterson, K. (2006), an Integrative Definition of Leadership, International Journal of Leadership Studies, (1), 6-66.

Winter D.G. and Stewart A.J. (1983), The Power Motive, In Dimensions of Personality, ed. H London, JE Exner, New York: Wiley, 391-447.

Wright, B.E. and Pandey, S.K. (2008), Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, Administration & Society, 40(5), 502-521.

Yang, K.; Yan, X.; Fan, J. and Luo, Z. (2017), Leader-Follower Congruence In Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis. Personality and Individual Differences,(105), 43-46.

Yangil, F.M. (2016), Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik, Sosyal Bilimler Dergisi (48).

Yaşar Kocabey, M. (2014), Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Farkındalıklarının Belirlenmesi, YYLT, Okan Üniversitesi.

Yeniyurt, S. (2003), A Literature Review And Integrative Performance Measurement Framework For Multinational Companies, Marketing Intelligence and Planning, 21,(3),134-142.

Yeşil, A. (2016), Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 158-180.

Yeşil, S. (2013), Küresel ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, G.; Özutku, H. ve Çevrioğlu, E. (2008), Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'ın Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, Akademik İncelemeler,(3)1, 102.

Yıldız, M.S.; Kethüda, Ö. ve Kurutkan, M.N. (2013), Dengeli Ölçüm Kartının Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(4), 90-109.

Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2016), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, ÇOMÜ(2), 198-228.

Yiğit, R. (2009), İyi Bir Lider Olmanın Yolları, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 2002(6), 1.

Yukl, G. (2002), Leadership in Organizations (5b), Prentice Hall.

Yukl, G. (2013), Leadership in Organizations (8th global ed.), Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education Limited.

Yukl, G. (2013), Leadership in Organizations, 8th ed., New Jersey: PrenticeHall.

Yukl, G.; Donnell, O. and Thomas, T.(2009), Influence of Leader Behaviors on The Leader- Member Exchange Relationship, Journal Of Managerial Psychology, 24(4), 289-299.

Yücenur, G.; Nilay, N.; Demirel, Ç.; Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011), Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 156-168.

Yüksekbilgili, Z. ve Küçüközkan, Y. (2017), Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 8(17), 34-46.

Yüreğir, O. ve Nakıboğlu, G. (2007), Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri, ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 542-562.

Zaleznik, A. (1992, March-April), Managers and Leaders: Are They Different? Harward Business Review, 126.

Zaleznik, A. (1998), Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston.

Zaleznik, A. (1998), Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston.

Zhang, Z.; Wang, M.O. and Shi, J. (2012), Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, Academy of Management Journal, 55(1), 111-130.

Zhang, Z.; Wang, M.O. and Shi, J. (2012), Leader-Follower Congruence In Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, Academy of Management Journal, 55(1), 111-130.

7. EKLER

EK 1 Anket ve Ölçekler

EK-1

AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Değerli Katılımcı;

Sizi “Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü” başlıklı bir **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki bilgileri dikkatlice okumak için zaman ayırınız. İsterseniz bu bilgileri aileniz ve/veya yakınlarınız ile tartışınız. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu anket çalışmasına katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama hakkına sahiptir. **Anketi yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır Size verilen **anket formlarındaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG

Öğr. Gör. Tülay Tuna SARITAŞ

A. Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()
2. Yaşınız - 30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 50 + ()
3. Medeni durumunuz Evli () Bekâr () Dul () Boşanmış ()
4. Eğitim durumunuz Orta öğretim () Lise () Üniversite () Lisans üstü
5. Bu kurumdaki çalışma süreniz (yıl) 1-5 yıl () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 ve üzeri ()
6. Mesleki göreviniz Yönetici () Doktor () Hemşire () Sağlık Teknikeri () Hasta Bakıcı () Diğer ()
7. Meslekteki süre 1-5 yıl () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 ve üzeri ()
8. Gelir algısı durumu a) Gelir giderden fazla b) Gelir gidere eşit c) Gelir giderden az

B. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Ölçek Maddeleri	Yerine Getirme Dereceleri				
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Size hangi ölçek uygun ise o kısmın üstüne çarpı (X) işareti yapınız.					
Amirim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.					
Amirimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
Amirimle birlikte çalışılmaktan keyif alıyorum.					
Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam amirim beni savunur.					
İstmeden hata yaptığım durumlarda, amirim beni hastanedeki diğer çalışanlara karşı savunur.					
Amirimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
Amirim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.					
Amirim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
Amirimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
Amirimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					
Amirimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum					

C. Pelz Etkisi Ölçeği

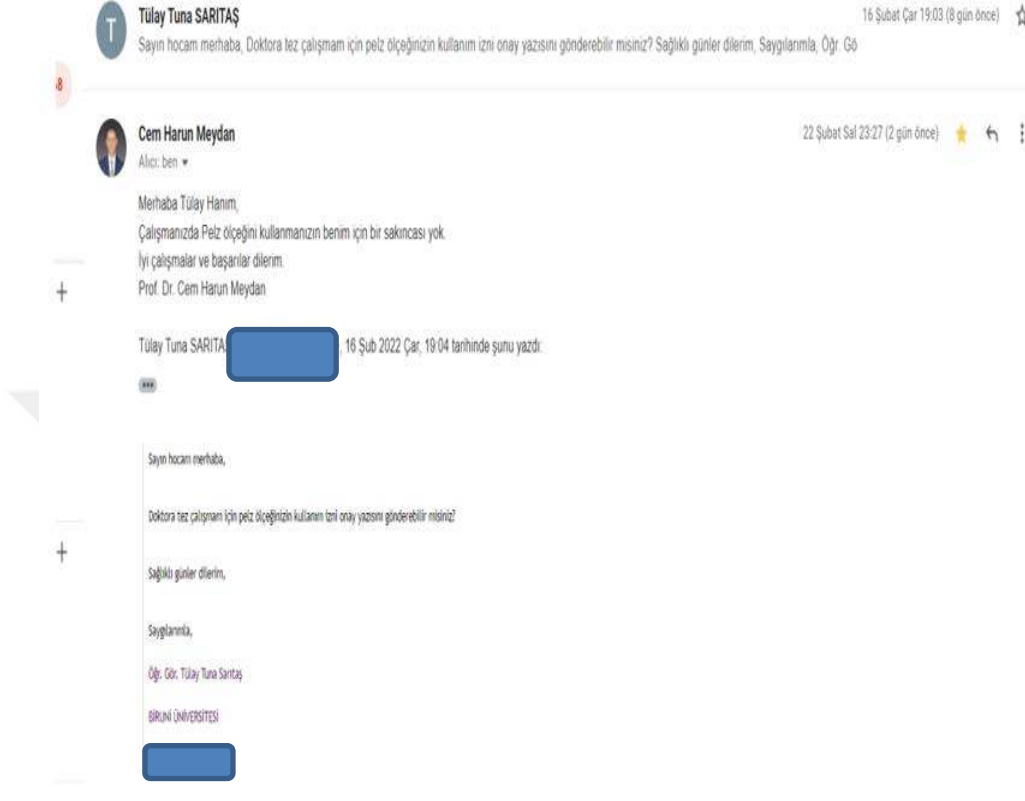
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Yöneticimin örgütsel kararlar üzerinde etkisi vardır					
Yöneticim kendi amirini etkileyebilir					
Yöneticim, kendi amiriyle iyi iş ilişkisi içindedir					
Yöneticimin fikirleri üst yönetim tarafından dikkate alınır					
Yöneticim kendi amirleriyle sıklıkla görüşür					
Üst düzey kararlar alınırken yöneticime danışılır					

D. İşgören Performans Ölçeği

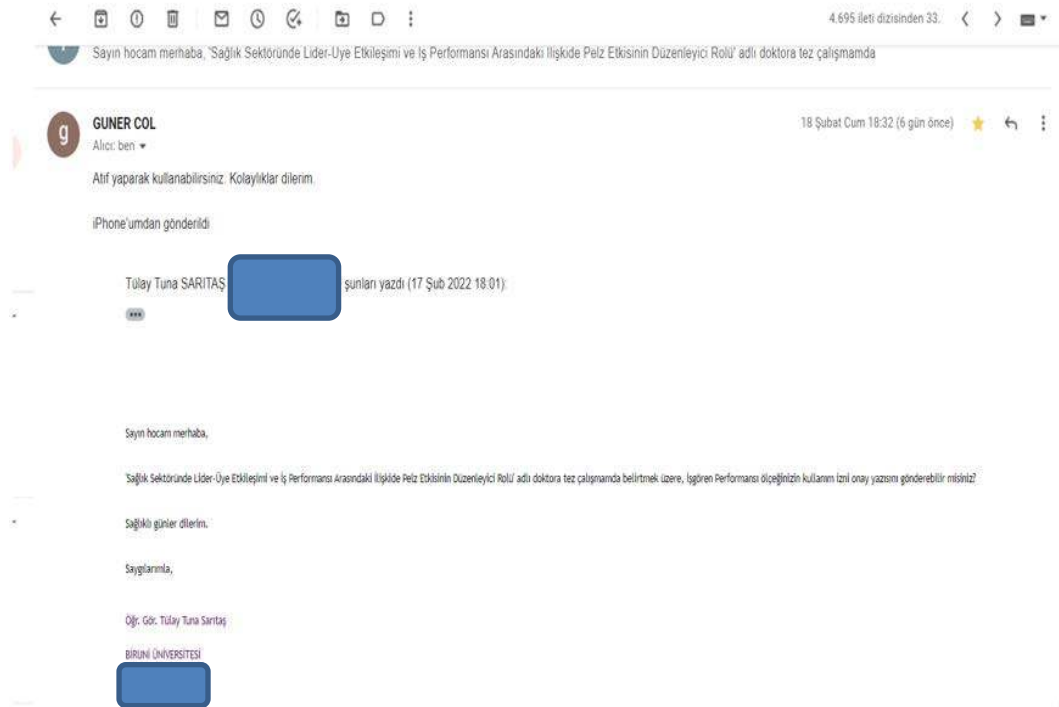
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					

EK 2 Yazışmalar ve İzinler

Pelz Ölçeği Kullanım İzni (E-mail aracılığıyla alınan onay)



İşgören Performansı Ölçeği Kullanım İzni (E-mail aracılığıyla alınan onay)



Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Kullanım İzni (E-mail aracılığıyla alınan onay)

Türker BAŞ [redacted] şunları yazdı (28 Ağu 2020 12:09):

Tülay Hanım merhaba,
Anket formu ve makaleye research gate üzerinden ulaşabilirsiniz. Her ikisini de Research Gate'e yükledim.
Puanlamada özel bir kriter yok. Yine makaleyi incelediğinizde ihtiyaç duyduğunuz detaylara ulaşabilirsiniz.
İyi çalışmalar

Prof.Dr. Türker Baş
Galatasaray University
Principal of Leadership Research Center

Important Notice: This communication may contain information that is proprietary, confidential, or exempt from disclosure. If you are not the intended recipient, please note that any other dissemination, distribution, use or copying of this communication is strictly prohibited. Anyone who receives this message in error should notify the sender immediately by telephone or by return e-mail and delete it from his or her computer.

On 28 Aug 2020 11:04 +0300, tülay tuna saritaş [redacted] wrote:
Hocam merhaba,

Sakarya Üniversitesi'nden Prof. Dr. Mahmut Akpolat'ın referansı ile yazıyorum. LÜE anketinizi çalışmamızda kullanabilir miyiz? Mümkünse soruları, puanlama kriterlerini paylaşabilir misiniz?

Saygılarımla,

Tülay Tuna Saritaş

EK 3 Etik Kurul Kararı



09/07/2021

BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG,

Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda, planladığımız "Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü" isimli araştırmanın, kurulumuzun 09.07.2021 tarihli toplantısında etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. [Redacted]
Etik Kurul Başkanı

10. Yıl Caddesi Protokol Yolu No: 45 34010 Topkapı İstanbul
T: 444 8 276 (BRN) F: (212) 416 46 46 E: info@biruni.edu.tr
www.biruni.edu.tr

T. C.
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Tarih: 09.07.2021 Toplantı Sayısı: 55	Karar No: 2021/55-11		
	Dr. Öğr. Üyesi Nursel AYDINTUĞ MYRVANG'ın yürütmeyi planladığı "Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşimi ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü" konulu araştırma projesi incelenmiş olup, yapılan inceleme sonucunda araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi.		
ÜYELER			
Adı soyadı /Unvan	Alanı	Bölümü	İmza
Prof. Dr. Ahmet BELCE (Etik Kurul Başkanı)	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A. B. D.	
Prof. Dr. Leman ŞENTURAN (Etik Kurul Başkan Yrd.)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Hemşirelik Bölümü	
Prof. Dr. Fatma ÇELİK (Üye)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beslenme ve Diyetetik Bölümü	
Doç. Dr. Şölen HİMMETOĞLU (Raportör)	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A. B. D.	
Doç. Dr. Burcu KARADUMAN (Üye)	Diş Hekimliği Fakültesi	Periodontoloji A. B. D.	
Doç. Dr. Zeynep HOŞBAY (Üye)	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü	
Dr. Öğr. Üyesi Görsev SÖNMEZ (Üye)	Eğitim Fakültesi	İngilizce Öğretmenliği Bölümü	

8. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Tülay Tuna Sarıtaş

Öğrenim Durumu:

Derece ve mezuniyet	Okul Adı ve Bölümü
Lisans 2004	Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Eğitimi Bölümü
Yüksek L. 2017	İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Ekonomisi Bölümü
Doktora 2022	Biruni Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü

İş Deneyimi:

Unvan	Görev Yeri	Yıl
Öğr. Gör.	Biruni Üni.SMYO, SABİF	2015-2022

Yayınları

1. Baran, Söyük, & Sarıtaş (2017). A Research On Determining Profiles of Finance Managers In Private Hospitals, International Journal of Humanities and Social Science Invention ISSN (Online): 2319 – 7722, ISSN (Print): 2319 – 7714 www.ijhssi.org ||Volume 6 Issue 4||PP.38-44
2. Myrvang, Ersin, & Sarıtaş (2021). Sağlık Çalışanlarında İşe Angaje Olmanın İş Performansına Etkisi: Darülaceze Başkanlığı Örneği, Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal, Sayı: 37

9. İNTİHAL RAPORU

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PELZ ETKİSİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ORJİNALLİK RAPORU

% 30	% 27	% 3	% 15
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 7
2	dspace.balikesir.edu.tr İnternet Kaynağı	% 4
3	dspace.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	% 2
4	acikerisim.sakarya.edu.tr İnternet Kaynağı	% 2
5	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	% 1
6	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
7	gavsispanel.gelisim.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
8	openaccess.biruni.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1

www.isarder.org