

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ÇORUM İLİNDEKİ İLK VE ORTADERECELİ OKULLARDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ercan KARAMAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MART 2018

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİ: ÇORUM İLİNDEKİ İLK VE ORTADERECELİ OKULLARDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ercan KARAMAN

1403810882

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810882 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Ercan KARAMAN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Lider – Üye Etkileşimi ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi


Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

Gazi Üniversitesi

Kabul/Red



: Dr. Öğr. Üyesi A. Turan ÖZTÜRK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

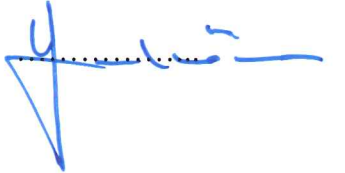
Kabul/Red



: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 20 Mart 2018

ONAY

Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL

Enstitü Müdürü

20./04./2018



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Lider – Üye Etkileşimi ile Bireysel Performans Arasındaki İlişki” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


20.03.2018
Ercan KARAMAN

ÖNSÖZ

Lider – Üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın tamamlanması sürecinde benden bir an olsun desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Yaşar KÖSE'ye sonsuz teşekkür ederim.

Mart 2018

Ercan KARAMAN



1.3.2.2.3	Kültürel liderlik	28
1.3.2.2.4	Öğrenen liderlik.....	29
1.3.2.2.5	Takım liderliği	29
1.3.2.2.6	Girişimci liderlik	29
1.3.2.2.7	İntegral (bütüncül) liderlik	30
1.3.2.2.8	Siyasal liderlik	30
1.4	Lider – Üye etkileşimi kavramı	30
1.5	Lider – Üye Etkileşim Kuramının Gelişimi.....	33
1.6	Lider Üye Etkileşiminin Çok Boyutlu Yapısı.....	34
1.7	Lider – Üye Etkileşim Süreci.....	38
1.7.1	Başlangıç Etkileşimi	40
1.7.2	Liderin Görev ve Yetki Vermesi.....	41
1.7.3	Üyenin Davranış Tutumları	41
1.7.4	Liderin Davranış ve Tepkileri	42
1.7.5	Tabii Etkileşim Süreci.....	43
1.8	Lider Üye Etkileşiminin Bileşenleri	44
1.9	Lider Üye Etkileşimi İle İlgili Araştırmalar.....	44
1.10	Lider Üye Etkileşimi Kuramına Yapılan Eleştiriler	49
İKİNCİ BÖLÜM		50
BİREYSEL PERFORMANS KAVRAMLARI.....		50
2.1	Bireysel Performans Kavramı	50
2.1.1	Bireysel Performansın Tanımı	50
2.1.2	Bireysel Performansı Etkileyen Unsurlar	53
2.1.3	Performans Değerlendirme ve Ölçüm Teknikleri.....	54
2.1.4	Performansı Değerlendiren Taraflar	56
2.2	Bireysel Performans Ölçüm Yöntemleri.....	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		64
3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİREYSEL PERFORMANS		
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇORUM İLİNDEKİ İLK VE ORTA		
DERECELİ OKULLARDA BİR ARAŞTIRMA		64
3.1	Araştırmanın Konusu	64
3.2	Araştırmanın Amacı	64
3.3	Araştırmanın Önemi.....	65
3.4	Araştırmanın Yöntemi.....	65
3.5	Araştırmanın Modeli	65
3.6	Evren ve Örneklem	66
3.7	Literatür Taraması	67
3.6	Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.7	Araştırmanın Sınırlılıkları	70
3.8	Araştırmanın Varsayımları.....	70
3.9	Veri Toplama Araçları	70
3.10	Verilerin Analizi	71
3.11	Bulgular.....	71
3.11.1	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	71
3.11.2	Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	76
SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....		85
KAYNAKÇA		90
EKLER.....		98
Ek-A: Anket Formu.....		99
ÖZGEÇMİŞ.....		102

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Liderlik teori ve araştırmaları tarihsel gelişimi	12
Tablo 1.2	: Özellikler teorisine göre liderlik vasıfları	14
Tablo 1.3	: Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin öncül ve ardılları.....	45
Tablo 3.1	: Yararlanılan kaynaklar.	67
Tablo 3.2	: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.	71
Tablo 3.3	: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.....	72
Tablo 3.4	: Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı.	73
Tablo 3.5	: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.	73
Tablo 3.6	: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.....	74
Tablo 3.7	: Katılımcıların kıdem yıllarına göre dağılımı.....	75
Tablo 3.8	: Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.	75
Tablo 3.9	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık analizi.....	76
Tablo 3.10	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık analizi.....	77
Tablo 3.11	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık analizi.	78
Tablo 3.12	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık analizi.	79
Tablo 3.13	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık analizi.	80
Tablo 3.14	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık analizi.	81
Tablo 3.15	: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki unvanlarına göre farklılık analizi.	82
Tablo 3.16	: Lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi.....	83

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Fiedler liderlik modeli	19
Şekil 1.2 : Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli	24
Şekil 1.3 : Araştırmanın modeli.....	65
Şekil 3.1 : Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.	72
Şekil 3.2 : Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.....	72
Şekil 3.3 : Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı.	73
Şekil 3.4 : Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.	74
Şekil 3.5 : Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.....	74
Şekil 3.6 : Katılımcıların mesleki kıdem yıllarına göre dağılımı.	75
Şekil 3.7 : Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.	76

KISALTMALAR

LMX : Lider – Üye Etkileşimi
vd. : ve diğerleri
vs. : vesaire



ÖZET

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: ÇORUM İLİNDEKİ İLK VE ORTADERECELİ OKULLARDA BİR ARAŞTIRMA

KARAMAN, Ercan

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Mart 2018, 102 Sayfa

Örgütsel yapılarda önemi yüksek düzeyde olan liderler ile astları yani liderlere bağlı olarak çalışan üyeler arasındaki ilişkilerin teorik karşılığı olan lider – üye etkileşiminin eğitim kurumlarında çalışanların bireysel performansları arasındaki ilişkisine yönelik gerçekleştirilen araştırma neticesinde eğitim durumu lisans ve lisansüstü düzeyde olan çalışanların lider – üye etkileşim düzeylerinin ve bireysel performanslarının lise ve önlisans mezunu olan katılımcılara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte lider – üye etkileşimi ile bireysel performans arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider- Üye Etkileşimi, Bireysel Performans

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER - MEMBER INTERACTION AND INDIVIDUAL PERFORMANCE AN APPLICATION FOR PRIMARY AND MIDDLE SCHOOLS IN ÇORUM

KARAMAN, Ercan

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Yaşar KÖSE

March 2018, 102 Pages

In organizational structures with leaders who have subordinates who are leaders have a high level of importance so that the relationships between the members, which is the theoretical counterpart of the leader – member educational institutions on individual performance of the employees in the influence of interactions on education at the undergraduate and graduate level research that is performed as a result of the employees' leader – member exchange and individual performance and the level of high school graduate were higher than the undergraduate participants, it was determined that. However, leader – member interactions and a positive and versatile individual performance between high-level, it has been found that there is a relationship.

Key Words: Leadership, Leader - Member Interactions, Individual Performance

GİRİŞ

Liderlik davranışı üzerinde yapılan birçok araştırma ve bu alandaki teorilerin çoğu liderlerin her bir çalışanına karşı sergilediği davranışların farklı olabileceğini dikkate almamıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının iki temel varsayıma dayandığı söylenebilir. Birincisi, liderin tüm grup üyelerine aynı şekilde davrandığı, ikincisi ise, bir lidere bağlı bütün astların algı, yorum ve diğer değişkenler açısından homojen bir özellik taşıdığı ve bunun doğal sonucu olarak da, liderin göstermiş olduğu davranışlara benzer tepkiler gösterdikleridir (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1040). Ohio Araştırmalarında elde edilen “Grup otoriter liderlik beklentisi içerisinde değilse, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir”, “Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı yükselecektir” gibi tespitler incelendiğinde, geleneksel liderlik yaklaşımlarının bu varsayımları daha net bir şekilde görülebilir (Yukl, 2006: 116).

Lider ile astı arasında benzersiz ve her biri kendine özgü ilişkilerin bulunduğu dair yeterince bulguya ulaşan araştırmacılar bu özgün ilişkilerin nasıl oluştuğunu daha net biçimde açıklamaya başlamışlardır. Çünkü hiçbir lider örgütteki işlerin hepsini tek başına yapamaz, bazı işleri astlarına delege etmek zorundadır. Birbiri ardı sıra gelen işlerin üstesinden gelmek aynı zamanda liderin başarı göstergesi olacağından, lider doğal olarak kendi adına bu işlerin bazılarını halledebilecek güvenilir ast arayışı içine girer (Liden ve Graen, 1980: 451). Nitekim lider üye etkileşimi teorisi şöyle bir temel faraziyeye dayanır: liderler sınırlı örgütsel kaynaklara sahiptir ve bunu astları arasında seçici davranarak dağıtmak zorundadır. Bu bölüştürme farklı nitelikte lider üye etkileşimlerin oluşmasına yol açar. Örneğin 15 asta sahip bir lider birbirinden farklı 15 lider üye etkileşimi ilişkisine sahip olur. Bazı ikili ilişkiler karşılıklı güven, saygı ve sadakat yüzünden yüksek nitelikte olurken bazıları da iş akdinde belirtilen şartların ötesine geçemeyerek düşük nitelikte kalır (Dienesch ve Liden, 1986: 631). Bu bağlamda çalışmada eğitim kurumlarında

çalışanların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, lider -üye etkileşimi ile bireysel performans arasında ilişkinin araştırılmasıdır.

Çalışma ile varılmak istenen sonuç ise:

1. Katılımcıların lider- üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine, medeni hallerine, yaşlarına, gelir düzeylerine, mesleki kıdem yıllarına, mesleki ünvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak.
2. Katılımcıların lider- üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek.

Çalışma şu şekilde oluşturulmuştur,

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve lider üye etkileşimi ele alınmıştır. Liderlik kavramı, liderin özellikleri, liderlik kuramları, lider üye etkileşimi kavramı, gelişimi, bileşenleri, çok boyutlu yapısı, süreci, yapılan araştırmalar ve lider üye etkileşim kuramına yapılan eleştiriler incelenmiştir.

İkinci bölümde ise bireysel performans kavramı, bireysel performansın tanımı, performansı etkileyen unsurlar açıklanmış, performans değerlendirme ölçümleri teknikleri ve performans ölçüm yöntemleri incelenmiştir.

Üçüncü bölüm araştırma bölümünde değişkenlerin ölçülmesinde ölçme yöntemlerinin neler olduğu bu ölçüm yöntemlerinin hangi boyut ile ölçüldüğü açıklanmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, modeli, evreni örnekleme, literatür taraması, hipotezler, sınırlılıkları, varsayımları, verilerin analizi ve bulgular sunulmuştur. Ayrıca yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Son bölümde ise araştırmada oluşturulan bulgulara göre sonuç ve öneriler sunulmuştur. Sonuç bölümünde araştırma sonucunda elde edilen veriler arasındaki ilişkiler açıklanarak yöneticilere, öğretmenlere ve akademisyenlere bir bakış açısı vermeye çalışılmıştır. Öneriler kısmında eğitim sektöründe yer alan kurumların etkin ve verimli olabilmeleri için bu çalışma konusu olan değişkenlere kurum işleyişinde yer vermeleri performansı daima canlı, kalıcı bir yapıya kavuşturulacağı vurgulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VELİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik, eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özellik olmayıp, insanın doğasında olan bir vasıftır. Eğer liderlik eğitim yoluyla kazanılabilecek bir özellik olsaydı, bu belki de insan için öğrenme yoluyla kazanılan en zor özellik olurdu (Dekker 2002: 16). Çünkü insanın, doğuştan getirdiği ve sonradan değişmesi çok zor olan bazı karakteristik özellikleri vardır ve bunların eğitim yoluyla değiştirilmesi çok güçtür.

Lider başarılı olabilmek için faaliyette bulunduğu astlarla en iyi etkileşim sürecini sağlamalıdır. Onları istenen amaçlara ulaşmaya yönlendirecek faaliyetlerde bulunmaları için, aralarında gerçekleşen sosyal değişim sürecini en etkin şekilde yönetmelidir. Organizasyonlarda liderlik ve yöneticilik birbirinden ayrı kavramlardır. Yönetim, örgüt amaçlarına ulaşmak için insanlar, gruplar ve örgütsel kaynaklarla beraber çalışma sürecidir. Dolayısıyla yönetici nasıl ve ne zaman derken, lider neden ve nasıl der; yönetici kopyadır, lider ise orijinaldir; yönetici sistem odaklıdır, lider insan odaklıdır; yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar (Lock ve Born 2005: 32). Buradan hareketle yöneticiliğin formal kurallardan oluştuğunu, liderliğin ise tamamen insan doğasından kaynaklandığını söylemek mümkündür, dolayısıyla her yönetici, lider değildir. Organizasyonlarda çalışma hayatının aksamadan devam etmesi, işlerin koordineli şekilde yürütülmesi için her çalışanın bir yöneticisi bulunmaktadır, ancak bu çalışanlardan çoğu yöneticisini kendine lider olarak kabul etmemektedir.

Liderlik birçok farklı şekilde tanımlansa da tanımlamaların çoğu liderliğin hedefe ulaşmak maksadıyla insanların performansını arttıran bir etkileme süreci olduğu varsayımında birleşmektedir. Bazı kuramcılar liderlikle yöneticiliğin farklı roller ve süreçlere sahip olduğunu savunmuştur. Ancak literatürdeki mevcut

tanımlamalarla liderlikle yöneticiliğin sınırlarının tam olarak nerede ayrıldığı ya da kesiştiğini belirlemek pek kolay görünmemektedir. Dahası liderlik konusunda tüm durumları kapsayan ve açıklayan tek ve doğru bir tanımlama da bulunmamaktadır. Bu noktada önemli olan husus liderliğin doğru ve gerçek tanımının ne olduğundan daha çok ele alınan tanımın etkili liderliğin anlaşılması yönünde geliştirilecek anlayışa ne gibi bir katkıda bulunacağıdır (Yukl, 2006: 20).

Literatürde liderlikle ilgili yapılmış tanımlamalardan bazıları şöyledir:

1. Liderlik, bireyin bir grubu ortak bir hedefe yönlendirme davranışlarıdır (Hemphill ve Coons, 1957: 7).
2. Liderlik, bir bireyin başkalarını örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmasını sağlayacak istikamette etkileme yeteneğidir (House vd., 2004: 184).
3. Liderlik amaca ulaşmak için vizyon belirleme, değerleri somutlaştırma ve gerekli ortamı oluşturmayla ilgilidir (Richards ve Engle, 1986:206).
4. Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Tanenbaum, Wechsler ve Massarik, 1961).

Liderlik, uzun yıllardır gerek yönetim ve örgüt kuramcıları gerekse uygulamacıların dikkatini çeken bir kavram olmayı sürdürmekle birlikte, bu olgunun nasıl tanımlanması gerektiği konusunda yazarlar arasında tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Liderliğin tanımlanmasında yaşanan bu güçlük, bu olgunun çok yönlü ve zengin bir kavram olmasından ileri gelmektedir. Bu nedenle liderlik kavramı, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarından hareketle incelenip tanımlanmaktadır (Bolat vd., 2009: 165).

Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- a) Donnelly vd.'ne göre (1998) liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, grup üyelerini isteyerek gayret göstermeleri konusunda ikna edebilme yeteneğidir (akt. Bayrakdar, 2014: 22).
- b) Eren'e göre (2001) liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (akt. Bayrakdar, 2014: 22).

- c) Bir başka tanımla İbicioğlu (1998) liderliği, şiddet kullanımını ya da tehdit olmaksızın, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını etkilediği sosyal bir işlemdir şeklinde ifade etmiştir (akt. Bayrakdar, 2014: 22-23).
- d) Davis'e göre (1988) liderlik, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (akt. Bayrakdar, 2014: 23).
- e) Casimir'e göre (2001) liderlik, astlara ilham verme, grup hedeflerini oluşturma ve bunlara ulaşma ve grubun bağlılığını koruma gibi çok sayıda farklı işlevin bir araya gelmesidir (akt. Bayrakdar, 2014: 23).
- f) Stogdill'e göre (1974) liderlik, hedef belirleme ve başarı grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (akt. Bayrakdar, 2014: 23).
- g) Hollander'e göre (1978) liderlik, grup, örgüt veya toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş karşılıklı etkileme sürecidir (akt. Bayrakdar, 2014: 23).
- h) O'Donovan'a göre (1978) liderlik, bir hedef veya faaliyet yönünde kişi ve grupların gönüllü işbirliğini sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (akt. Bayrakdar, 2014: 23-24).
- i) Katz ve Kahn'a göre (1979) liderlik, işgörenlerin örgütün rutin direktiflerine uyma derecelerindeki etkisel artıştır (akt. Bayrakdar, 2014: 24).
- j) Erdoğan'a göre (1991) liderlik, bir amaç etrafında toplanmış grup üyelerinin çabalarını yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır (akt. Bayrakdar, 2014: 24).
- k) Werner'e göre (1993) liderlik, belirli bir durum, an ve koşul altında bir grup üzerindeki, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkileme sürecidir (akt. Bayrakdar, 2014: 24).
- l) Şimşek'e göre (1999) liderlik, amaçlara ulaşabilmek için başkalarını motive ederek onların davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (akt. Bayrakdar, 2014: 24).
- m) Koçel'e göre (2001) liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (akt. Bayrakdar, 2014: 24).

- n) Can, Tuncer ve Ayhan'a göre (2005) liderlik, örgütsel amaçları başarmada yöneticilerin astlarını etkilemek ve iş görmelerini sağlamak amacıyla sahip oldukları bazı güçleri kullanabilme yetenekleridir (akt. Bayrakdar, 2014: 24).

Yukarıda verilen çok sayıda tanımdan da anlaşılacağı gibi liderlik, temelde bir etkileme süreci, grupsal etkinliklerin odak noktası, farklılaşmış bir rol yapısının harekete geçiricisi ve en yüksek işbirliğini sağlayarak insanlardan yararlanma yeteneği olarak ele alınmaktadır.

Liderlik ile ilgili yapılan tanımsal farklılıkların temelinde, her yazarın liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırma düşüncesi ile kavramı tanımlamada birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate alması rol oynamaktadır. Yukarıda verilen çeşitli tanımlamalardan hareket ederek liderliği, bir grup insanı etkileyerek belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları yönlendirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlayabiliriz (Sökmen, 2010: 104)

Bu ve literatürde mevcut benzer birçok tanımlamadan ortak bir tanım çıkarmak gerekirse "liderlik; bir grup insanı belli bir amaç etrafında toplayabilme, bu amaçlar uğrunda onları harekete geçirme ve etkileyebilme yetenekler bütünüdür" denebilir.

Her birey örgüte, örgütün ve kendisinin belli amaçlarını gerçekleştirmek için girer. Şayet birey liderin belirlediği amaçlara ulaşamayacak kadar düşük performans gösterirse lider bu bireyi başarılı kılmak için etkileme fonksiyonunu devreye sokar. Lider bu etkilemeyi çoğunlukla bireyin örgüte girerken ulaşmayı ve gidermeyi düşündüğü emel ve ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin fonksiyonu, örgütün hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmaktır (Sökmen, 2010: 104)

Çeşitli sebeplerden ötürü örgütte her bireyin sergilediği performans farklıdır. Yani lider her çalışana ağırlıklı olarak gösterdiği performansa göre farklı davranmak durumundadır. Aksi durumda hedeflere ulaşmak mümkün olmaz ve iyi performans gösterenler tavır takınabilir. Bu durumda liderin etkisi her bireye farklı olmalıdır. Lider, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ile astların ihtiyaçlarını gözetmek arasında sık sık çelişki yaşar. Bu çelişkiyi en iyi şekilde çözmek liderliğin en kritik yönlerinden biridir.

Günümüz teknolojisi ve demokrasi eğilimli yönetim anlayışının etkisi, liderliğe duyulan ihtiyacı eskiye nispeten azaltmış gibi gösterse de, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden bütün örgütler varlıklarını devam ettirmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Zel (2011), liderlik teorilerini üç kategoride toplamanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu teoriler özellik ve nitelik teorileri, davranış teorileri ve durumsallık teorileridir.

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta kimin lider olacağı veyahangi liderin ya da liderlik tarzının başarı getireceği araştırma konusu olmuştur. Liderlik araştırmalarında bu dönem, geleneksel veya özellikler yaklaşımı olarak kabul edilir. Bu dönemde, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların daha iyive başarılı bir lider olacağı anlayışı hakimdir. Bu nedenle bu dönemdeki araştırmaların çoğunluğu liderin kişiliği üzerine yoğunlaşmıştır (Wright, 1996: 34). 1930 ve 40'lı yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderinkişisel özelliklerinin üç temel grupta toplanabileceği (Zel, 2011) söylenebilir. Bu özellikler: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özelliklerdir. Amerikan Yönetim Birliği (AMA) tarafından yapılan bir araştırmada, 1500 nitelikli yöneticiden amirlerinin sahip olmasını istedikleri özellikler yazmaları istenmiştir. En çok istenen özellikler şöyle olmuştur: dürüst, doğru, güvenilir, karakterli, inançlı, rekabetçi, yetenekli, üretken, teşvik edici, kararlı, yönlendirici (Kouzes, 1991: 16). Santa Clara Üniversitesinin 2600'den fazla üst düzey yöneticiyle yaptığı benzer bir araştırmada, liderden beklenen kişilik özelliklerinden ilk sıralarda yer alan bazı özellikler şunlardır: dürüst olmak, yetenekli, geleceği gören, teşvik edici, zeki, adil, geniş düşünceli, açık sözlü (Kouzes, 1991:17).

Liderin kişiliğiyle birlikte fiziksel özelliklerin lider etkinliğini belirleme durumunu ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar incelendiğinde, fiziksel özelliklerin liderliği açıklamaya yetecek kadar kanıt ortaya koyamadığı görülmektedir (Mann, 1959).

Bir araştırmada, lidersiz grup tartışmalarında kişilik özellikleriyle liderliğin ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmada, değişik ortam ve görevlerde hep aynı kişilerin grup içinde lider olarak sıvıldıkları görülmüştür (Zel, 2011: 179). Grup içinden lider olarak sıvrilen bireylerin kişilikleri incelendiğinde şu ortak özelliklere sahip oldukları görülmüştür: baskın, dışadönük, sosyal, başarı hırslı, sorumlu,dürüst, kendine

güvenen, duygusal kontrole sahip, diplomatik, işbirlikçi (Hogan,1994:496). Kişilik özelliklerinin liderlikteki varyansın büyük bölümünü açıkladığına olan inanç gün geçtikçe artmaktadır. Kenny ve Zaccaro (1991),kişilik özelliklerinin liderlikteki varyansın %48 ile % 82 arasında değişen oranlarda açıkladığını tespit etmişlerdir. En yüksek korelasyon davranışları kontrol altına alma özelliğiyle bulunmuştur. Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf yönü, ortaya konulan kişilik özelliklerinin tüm liderleri kapsayamamasıdır. Araştırmalar etkili liderlerin hepsinin aynı özellikleri taşımadığını ortaya koymaktadır. Davranış bilimcileri, kişiliğin bireyin davranışlarının gözlemlenerek tespit edileceğini savunurlar. Bu yaklaşıma göre, farklı kişiliğe sahip bireyler aynı durumlarda farklı davranış gösterirler. Northcraft vd. (1994) davranışteorisinin öze llik teorisine göre lider etkinliğini arttırmaya yönelik bazı faydalara sahip olduğunu öne sürmüştür.

1. Özellikler yerine davranışları belirlemek biçimsel liderler yanında biçimsel olmayanların da ortaya çıkmasına imkan verir.
2. Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
3. Liderin davranışlarına karşılık takipçi davranışlarının nasıl olduğunu gözlemek lider-üye ilişkilerini yakından incelemeye imkan verir.

Liderlerde görülen belli davranışları ortaya çıkarmak için Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları yapmıştır. Uzun yıllar süren araştırmada 1800'e yakın lider özelliği belirlenmiş, faktör analizleriyle bu özellikler 150'ye indirgenmiş ve meşhur Ohio Üniversitesi Lider Davranışı Tanımlama Anketi oluşturulmuştur. Bu çalışmalarda, çalışanlara liderlerinin davranış biçimleriyle ilgili sorular sorulmuş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki boyutta toplandığı görülmüştür. Birinci boyut yapıyiharekete geçirme (initiating structure), ikinci boyut ise önemseme (consideration) olarak adlandırılmıştır (Yukl, 2006:51).

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Hughes, 1999:261; Csoka, 1985:6):

1. Gurubun beklentisi otoriter liderlik ise uygun davranış otoriter liderliktir.
2. Grup beklentisi düşük seviyeli otoriter davranış ise yapıyı harekete geçirme davranışı tepkiyle karşılanır.

3. Yapılan iş teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmiş ise ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarısız olacak, devamsızlık ve şikâyet artacaktır.
4. İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikte ise bu yoldan motive etmek faydasız olacaktır.
5. Astların üstlerle irtibatı az ise otoriter liderlik olacaktır.
6. Liderle devamlı temas varsa anlayış beklenecektir.
7. İnsanı önemseyen davranışlar arttıkça işgücü devir oranı ve devamsızlık azalmaktadır.
8. Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Liderlik davranışlarını araştırmada ikinci büyük araştırma programı Ohio çalışmalarıyla aynı dönemde Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Araştırmanın odak noktası, lider davranışları arasındaki ilişkileri, grup süreçlerini ve grup performans ölçütlerini saptamaktır. Bu araştırma etkili olan ve etkili olmayan yönetsel davranışların karşılaştırılması Likert tarafından özetlenmiştir. Araştırma sonucunda üç tip etkili ve etkili olmayan lider davranışı tespit edilmiştir (Yukl, 2006: 54). Bu liderlik davranışı tipleri;

İş yönelimli davranış: Etkili lider astların yaptığı aynı işi yaparak zaman harcamaz. Bunun yerine planlama, mesai saatlerini tanzim, astların faaliyetlerini koordine, iş için gerekli kaynakları tedarik ve teknik yardım gibi iş yönelimli fonksiyonları yerine getirir. Dahası etkili lider, performans hedefi oluşturmada astlarını yönlendirir ve onlara kılavuzluk eder. Michigan çalışmaları Ohio lider davranışları çalışmalarından yapıyı harekete geçirmeye benzerlik göstermektedir.

İlişki yönelimli davranış: Etkili liderler astlarını daha fazla destekler ve onlara daha çok yardımcı olurlar. Etkili liderlikle korelasyon gösteren destekleyici faaliyetler; güven ve itimat gösterme, düşünceli ve dostça yaklaşım, astların problemlerini anlamaya çalışma, astların kendilerini geliştirmelerine yardım etmek, astlarını her daim bilgili kılmak, bilgi paylaşımı ve astların başarı ve katkılarını fark etmek olarak sıralanabilir. Bu davranışlar da Ohio çalışmalarındaki önemsemeye benzerlik gösterir.

Katılımcı davranış: Etkili liderler her bir astı ayrı ayrı yönetmektense grubu yönetir. Grup toplantıları, karar alma, iletişimi geliştirme, işbirliğini artırmave

çatışma çözümünde ast katkısını ve katılımını kolaylaştırır. Etkili liderin grup toplantısındaki rolü, tartışmaların yapıcı, faydalı ve problemin çözümüne odaklı olmasını sağlamaktır.

Aynı araştırmanın bir başka dikkat çeken sonucu ise, kendisiyle kolaytemas kurulabilen, ulaşılabilir olan ve işle ilgili hususları çalışanlarıyla paylaşan liderler; astlarıyla az temas kuran, bilgi paylaşımında bulunmayan, ulaşamaz liderlere göre etraflarında daha fazla morale sahip grupları toplarlar.

Gerek özellik gerekse davranış teorilerindeki bazı eksiklikler daha gerçekçi bir yaklaşım ihtiyacını doğurmuştur. İşin nitelikleri ve durumun gereklerini dikkate alan yeni bir yaklaşım oluşmuştur. Liderliği durumsal faktörleri göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu modern yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi ve Wallace, 1990):

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın mahiyeti,
2. Grubun beklenti ve yetenekleri,
3. Örgütün özellikleri ve yapısı,
4. Lider ve astların kişilikleri ve deneyimleri.

Durumsal yaklaşım özetle, en uygun lider davranışının duruma göre değişeceğini öne sürer. Durum teorileri belli durumlarda hangi şartların daha önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık verir. Stogdill, durumsallığı dört farklı kategoride sınıflandırır. Bunlar; kültür ve çevre, kişisel farklılıklar, örgütsel farklılıklar ve görev/iş farklılığıdır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş ve örgütle ilgili farklılıkların önemi azalmaya başlarken kişilik ve kültürel farklılıklar liderlik tarzları üzerindeki önemini sürdürmektedir.

1.2 Liderin Özellikleri

Liderlerin özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda liderlerin farklı özelliklerine değinilmiştir. Liderlerin konumları gereği insanları etkileyebilmesi için bir takım asli niteliklere haiz olmaları gerekmektedir. Liderlerin sahip olması gereken nitelikler şu şekilde ifade edilebilir (Taşdemir, 2009: 154):

1. Zeki olmak,
2. Olayları ve durumları analiz edebilme ve sentezleyebilmek,

3. Fikirlerini karşısındaki insana ya da gruba aktarmada problem yaşamamak.
4. Bireysel ve kurumsal amaçlara uymak.
5. Aldığı kararlarda tutarlı olmak.
6. Çalışan motivasyonunu temin edebilmek.
7. Denetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek.
8. Üyelerin uyumunu daha kolay yollardan temin edebilmek.
9. Üyelerin katılımını tesis etmek.
10. Mevcut durumlara münasip amaçlar belirlemek.
11. Yönetici vasıflarına haiz ve öngörülü olmak,
12. Gelecek hakkında gerçekçi fikirlere sahip olmak.
13. Aldığı kararlarda uygunluğa önem vermek.
14. Çok umutsuz veya hayal peşinde koşan birisi olmamak.
15. Mevcut durumla elinde bulundurduğu kapasite arasında optimum ilişki kurmak.
16. Belirlediği amaçların kabul edilebilir olmasında özen göstermek.
17. Gerçekçi, katı olmayan, en uygun zamana karşılık gelen, organizasyonun durumuna ve konumuna uygun planlar tasarlayabilmek
18. Bireyler ile ilişki kurmada problem yaşamamak.
19. Bireyleri ve vakaları değerlendirirken tutarsız analizler yapmaktan kaçınmak,
20. Açık sözlü olmak.
21. İnisiyatif alabilme yeteneğine sahip olmak.
22. Güvenilir olmak.
23. Akıcı ve güzel konuşmak.
24. Hissi olarak ham olmamak,
25. Faaliyetlerinde kararsızlık içine düşmemek,
26. Her şeyden evvel kendisine güvenmek,
27. Herhangi bir işi başarılı şekilde neticelendirmek

Yukarıda sayılan lider özelliklerinin yanı sıra, iyi bir liderde mevcut olması gereken olan diğer özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Keçecioglu, 2003:23);

- a) Organizasyon dahilindeki kişileri çok iyi tanımalı ve bu kişilere güvenmelidir;

- b) Aldığı kararların doğru ve hızlı şekilde olması gerekmektedir;
- c) Karar alma noktasında organizasyonun diğer üyelerinden de fikir almalı;
- d) Umutsuzluk içerisinde olmamalı, etrafına daima güven hissiyatı uyandırarak moralleri yüksek tutmalıdır;
- e) Zamanı optimum harcamalıdır;
- f) Lüzumlu gördüğünde risk almaktan çekinmemelidir.
- g) Kısa vadeli çözümler değil uzun vadeli çözümler üretmeli, olaylara ve sorunlara bakış açısı bu yönde olmalıdır.
- h) İşletmeler arası stratejik birleşmelere ve anlaşmalara da imza atmalıdır.
- i) Liderlerin çevreyi iyi tanımaları ve sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir (Karataş ve Polat 2013: 106).

1.3 Liderlik Kuramları

Liderlik yaklaşımları olarak bilinen düşünce akımları, liderliğin ortaya çıkışını ya da liderliğin doğasını ve sonuçlarını ortaya koymak üzere geliştirilen farklı teorileri içermektedir. Bu kapsamda, “Lideri etkili kılan nedir?” sorusunun cevabını arayan araştırmacılar; cevabı önce liderin özelliklerinde ve davranış biçimlerinde, sonraki yıllarda değişik koşullarda uygulanacak liderlik tarzlarına odaklanan durumsal yaklaşımlarda aramışlar; geliştirilen teorilerin bazı konularda eksik kalması neticesinde, son dönemde karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir.

Tablo 1.1: Liderlik teori ve araştırmaları tarihsel gelişimi (Tabak A., Şeşen H. ve Türköz T, 114).

Tarihi Gelişim Dönemi	Geçerli Olan Yaklaşım	Ana Tema
1950'lere kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı	Durumsal Yaklaşım	Etkili liderlik içinde bulunan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze	Modern Liderlik Yaklaşımı	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

Sonuç olarak liderliği açıklamak üzere ortaya atılan görüşleri, Tablo 1.1'de sunulan tarihi akış içerisinde, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş (modern) liderlik yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür (Tabak vd., 2012: 114).

1.3.1 Özellikler Kuramı

Yüzyıllardır niçin bazı insanların lider olup diğerlerinin olamadığı, liderlere doğuştan bazı kişilik ve karizmatik özelliklerin verilip verilmediği merak edilmektedir. Liderliğin öğrenilebilen bir şey olup olmadığı sorusunun cevabı ise; "liderlik doğuştan mı gelir? Yoksa zamanla mı kazanılır?" sorusunun cevabında gizlidir (Serinkan, 2008: 34). İlk başlarda "Lider doğulur" görüşünü benimseyen bu yaklaşımın savunucuları zamanla liderlik özelliklerinin sonradan da elde edilebileceğini kabul etmişlerdir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2014: 27).

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2008: 34). Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin diğer kişiler arasından sıyrılarak lider olarak belirmesi ya da kabul edilmesi ve grubu, grup amaçları doğrultusunda harekete geçirip yönlendirmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Bolat vd., 2009: 170).

Bahsi geçen liderlik teorisine göre, bir bireyin lider olarak addedilmesi, organizasyon dâhilindeki diğer kişilere göre farklı niteliklere haiz olmasına bağlıdır. Şayet organizasyon dâhilindeki diğer bireyler muhtelif özelliklerine göre kıyaslanabilirse, liderleri tespit etmek olası olabilecektir. Bu sebepten ötürü, özellikler teorisinin merkezi, organizasyon dâhilindeki kişiler arasında, lider sıfatıyla nitelendirilecek özelliklere haiz bireyleri tespit etmek ve liderleri liderlik özellikleri haiz olmayanlardan ayırtmaktır (Bolat, 2009: 171-172).

Özellikler teorisi, liderin diğer bireylerden farklı olan nitelikleri fiziksel ve kişilik özellikleridir. Bu düşünce yapısının neticesi olarak liderlerin farklı olan niteliklerini belirtebilmek adına birçok araştırma yapılmıştır. Söz konusu araştırmalarda belirtilen farklı liderlik özellikleri aşağıda ifade edilmiştir (Koçel, 2015: 678).

Tablo 1.2: Özellikler teorisine göre liderlik vasıfları (Koçel, 2015: 677).

* Yaş	* Zekâ	* Samimiyet
* Boy	* Bilgi	* Doğruluk
* Cinsiyet	* Kişiler arasındaki ilişki	* Açık sözlülük
* Irk	kurma yeteneği	* Kendine güven
* Yakışıklılık/Güzellik	* İnisiyatif sahibi olma	duyma
* Başkalarına Güven Verme	* Hissel olgunluk	* Kararlılık
* Güzel Konuşma Yeteneği	* Dürüstlük	* İş başarma yeteneğine

1.3.1.1 Davranışsal liderlik kuramları

Özelliklerin, etkili liderleri açıklamada yetersiz kalması ile birlikte, kuramcılar ve araştırmacılar, liderlik konusuna açıklama getirebilecek başka çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. Bu noktadan itibaren araştırmacılar, gerçekte liderlerin ne yaptıklarını belirlemeye dönük çalışmalara yoğunlaşarak, liderlerin davranışlarını inceleme altına almışlardır (Bolat vd., 2009: 170).

Davranışsal liderlik teorisinin geliştirilmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak liderlik tarzları saptanmış ve bunların etkileri araştırılmıştır.

Davranışsal liderlik kuramının gelişiminde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çok yönlü uygulamalı ve teorik araştırmaların faydaları olmuştur. Yapılan bu çalışmalardan en çok kabul görenler şunlardır (Şirin, 2014: 17-18):

- a) Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- b) Michigan Üniversitesi Çalışmaları,
- c) Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid),
- d) Douglas Mcgregor'un X ve Y Kuramı ve
- e) Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli.

1.3.1.1.1 Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları

1945'li yıllarda, farklı şirketlerde liderlik davranışıyla alakalı bir takım araştırmaya ev sahipliği yapan Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu, liderlik davranışı konusunda esas faktörün liderin altında yer alan

organizasyon üyelerini ne şekilde grubun amaçlarına entegre edebildiğini ifade etmektedirler. Bilim insanları nezdinde, liderlik davranışının yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak iki önemli boyutu mevcuttur. Bu boyutlar kısaca şu şekilde ifade edilebilir:

1) Yapıyı harekete geçirme: Liderin organizasyonel hedefleri tespit etme ve kişisel hedefleriyle organizasyonun diğer üyelerinin grup içerisindeki konumlarını söz konusu amaçlara ulaşılması yönünde koordine etme başarısı; yani başarıyla tamamlanması hedeflenen işin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü.

2) Anlayış: Lider ile liderin koordinasyonunda göre yapanlar arasında karşılıklı itimat ve saygıyla liderin diğer grup üyelerinin his ve fikirlerini idrak etme seviyesi.

1.3.1.1.2 Michigan Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesinde 1947'lerde Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek ve Fidan 2006:75).

1.3.1.1.3 Blake ve Mauton'un yönetim tarzı matrisi (Managerial Grid)

Belkide bilinen en iyi yönetim tarzı davranış modeli, ilk defa 1960'ların başında ortaya çıkan ve tekrar gözden geçirilen ve düzeltilen Yönetimsel Matris'tir. Örgütsel eğitim ve gelişimlerde kapsamlı olarak kullanılmış bir modeldir. Liderlik Matrisi olarak yeniden adlandırılan Yönetim Tarzı Matrisi iki faktörle örgütlerin hedeflerine nasıl ulaşacaklarını açıklamak için tasarlanmıştır: üretim endişesi ve insan endişesi. Bu faktörler modelde liderlik oryantasyonları olarak izah edilmesine rağmen, bunlar bu bölümde ele aldığımız görev ve ilişki liderlik davranışlarına çok paraleldir.

Üretim endişesi, liderin örgütsel görevleri başarmada nasıl endişeli olduğunu ifade eder. Bir kaç tane isimlendirmek gerekirse karar ilkelerine dikkat, yeni ürün gelişimi, süreç meseleleri, işyükü ve satış hacmi dâhil pek çok etkinliği içine alır. Bir

örgütün üretilen ürün ve servisi ile sınırlı kalmaksızın, üretim endişesi örgütün hedeflediği herşeyi ifade eder.

İnsan endişesi liderin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için uğraşan örgütteki insanlara nasıl katıldığına gönderme yapar. Bu endişe örgütsel adanmışlık ve güven inşa etmeyi, çalışanların kişisel değerlerini yükseltmeyi, iyi çalışma ortamları sağlamayı, adil bir maaş yapısı sürdürmeyi ve iyi sosyal ilişkileri desteklemeyi içerir.

1.3.1.1.4 Douglas Mcgregor'un X ve Y kuramı

Douglas McGregor'un ortaya koyduğu kuram çerçevesinde ele alınan en önemli faktör varsayımdır. Söz konusu kurama göre liderlerin hareketlerinde referans olan unsur, grubun diğer üyelerinin hareketlerinden yapılacak olan çıkarımdır. Söz konusu varsayımlar karşı görüşleri barındıran iki grupta ele alınabilir ve kuramın adını oluşturan X ve Y Teorisi olarak ifade edilebilir. Bu teorinin ilk teorisi olan X teorisi ilk olarak 1957 yılında yayımlanmış ve aşağıda belirtilen varsayımları ihtiva etmektedir;

1. Standart bir insan kati suretle çalışkan değildir. Çalışmaktan zevk almaz ve fırsat bulduğu her zaman çalışmaktan kaçır.
2. Sorumluluk alma, standart insan tipine göre uygun olmayan bir durumdur. Standart insan pek fazla istekli olmayıp güven altında olmayı tüm koşullara tercih eder.
3. Standart olarak ifade edilen insan özellikleri bağlamında insanların çalıştırılması için zorlamalı, denetlemeli ve hedefleri hayata geçirebilmek için yaptırım uygulamalıdır.

Yukarıda ifade edilen Douglas McGregor'un ortaya koyduğu, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin genelinde uygulanmıştır, ancak bütün yöneticilerin haiz olduğu kapasiteden tamamıyla yararlanabilmesi açısından X teorisi yeterli değildir. Bu durum paralelinde Y Teorisi olarak ifade edilen varsayımlar şu şekilde ifade edilebilir;

1. Bireyler için çalışmak, çalışma dışında yapılan sosyal faaliyetler kadar doğaldı.
2. Bireyler tembel birer insan olarak doğmamaktadır. Bireylerin tembelliği yaşadıkları olaylar sonucunda oluşmaktadır.

3. Birey tespit ettiği hedef paralelinde kendisini denetleyerek çalışır.
4. Her insanın belli bir kapasitesi mevcuttur. Uygun koşullarda birey kapasitesini daha üst noktalara taşır ve daha fazla sorumluluk yüklenir.
5. Bu varsayımlar paralelinde yöneticinin gerçekleştirmesi gereken, uygun koşulları yaratarak kendisini daha üst noktalara taşımasını ve mevcut enerjisini amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmasını sağlamaktır.

Douglas McGregor ifade edilen varsayımlarla, araştırma yaptığı döneme kadar var olan insanın karmaşık yapısını çözmüş ve organize olmuş oluşumlarda insani münasebetlerin önemini net olarak ifade etmiştir. Bu varsayımların ortaya konmasından sonra ise yöneticilik biliminde ve uygulamasında “beşeri ilişkiler” dönemi başlamış ve etkili olan varsayımlar paralelinde Y Teorisinin gücü kendini ispatlamıştır. Öyle ki, X ve Y teorisinden sonra ortaya koyulan bütün görüşlerde Y Teorisinin etkisi görülmüştür. Bu varsayımlar paralelinde, X Teorisini benimseten liderler daha fazla otoriter ve çalışana müdahale eden tavır sergilerken, Y Teorisini ortaya koyan varsayımlar çerçevesinde yöneticilik faaliyetini gerçekleştiren yöneticiler demokratik yapıda olan yöneticiler olmuştur (Akçakaya, 2010: 99-100).

1.3.1.1.5 Rensis Likert’in sistem 4 modeli

Sistem 4 Modeli Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmaların geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 19). Sistem 4 Modeli’ni ortaya koyan Rensis Likert bu kuramı sömürücü – otoriter liderlik, yardımsever-otoriter liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik olarak dört grupta ele almıştır (Akçakaya, 2010: 98).

1.3.1.2 Durumsal liderlik kuramı

Durumsal liderlik kuramından önce ortaya koyulan liderlik teorilerinin eksikliklerinden ötürü liderlik tipleri hakkında daha rasyonel bakış açısıyla ortaya koyulması gereken teori gereksinimi araştırmacılar tarafından durumsal liderlik kuramı ile giderilmeye çalışılmıştır. Durumsal liderlik kuramı kendisinden evvel ortaya koyulan liderlik kuramlarının bir nevi birleşiminden meydana gelerek işin özellikleri ile durumun ihtiyaçlarını da önemseyerek modern denilebilecek bir kuram olarak geliştirilmiştir (Akçakaya, 2010: 102)

Çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde bulunan durumsal liderlik yaklaşımında liderlik tipi, mevcut durumların gereksinime göre biçimlenmesi ve değişmesi gerektiğini, bu nedenden ötürü sadece bir yaklaşımın bütün koşullar dâhilinde kabul edilemeyeceğine karşılık gelmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı liderlin tutumlarını, değişik durumlarda farklılaşması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, hızlı alınması gerekli kararlara gereksinim varsa otoriter liderlik tarzı uygun olabilir fakat bazı durumlarda da demokratik liderlik tarzının kullanılması zorunlu olabilir. Dolayısıyla farklı çalışma durumları, farklı liderlikdavranışları gösterilmesini gerekli kılabılır. Durumsal liderlik kuramına ilişkin geliştirilmiş modellerden bazıları sonraki modellerde açıklanmıştır(Bakan ve Doğan, 2014: 22). Bu modeller;

- a) Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli,
- b) Hersey ve Blanchard'in Yaşam Eğrisi Modeli,
- c) House'un Yol-Amaç Yaklaşımı,
- d) Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli ve
- e) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'dir.

1.3.1.2.1 Fiedler'in etkin liderlik modeli

Bu modelde liderin eğilimi belirlenmektedir. Bahsi geçen modelde liderin statüsü yani misyoner olup olmadığıyla beşeri ilişkiler odaklı olup olmadığı incelenmektedir. Etkin liderlik modelinin en önemli yanı, durumlarla liderlik tutumlarının entegrasyonudur. Etkin liderlik modelinin temel hipotezi, farklı koşullar altında liderin belirlenen eğiliminin değişiklik gösterip göstermediğidir. Bu nedenden ötürü modeli ortaya koyan Fiedler, liderin tutum ve davranışlarını değiştirmekten ziyade liderin var olan özelliklerine optimum çalışma ortamının sağlanmasını öne sürmektedir.

Etkin Liderlik Modeline göre, misyon odaklı ve insani ilişki eğilimli lider davranışları üç unsur tarafından etkilenmektedir. Bunlar, lider ile örgüt dahilindeki diğer üyeler arasındaki ilişki, liderin görev yapısı, liderin kanuni erkidir (Akçakaya, 2010: 103).

Fiedler'in modelinde ele aldığı üç değişken aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bakan ve Doğan, 2013: 23-25);

1) Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler: Liderle çalışanlar, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa,

Fiedler'e göre lider Şekil 1.1'deki durumlara göre farklı etkin liderlik davranışları sergileyecektir. Şeklin en solunda ifade edilen en olumlu ve en olumsuz olduğu düşünülen koşullarda, işe dair liderlik tavırları etkili ve optimum iken olumlu duruma göre nispeten olumlu/olumsuz koşullarda kişilere göre davranış daha etkili ve optimum olacağı belirtilmektedir.

1.3.1.2.2 Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli

Hersey ve Blanchard'a göre liderlik konusunda belirli bir davranış biçiminin uygunluğunu etkileyen ana unsur, astların, çalışanların "olgunluğu" dur. Olgunluk kavramı, çalışanların çalışma deneyimleri, yetenek düzeyleri ve sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri anlamında kullanılmaktadır. Yani yazarlara göre olgunluk, yaşla veya duygusal kararlılık ile değil, kişinin başarıma arzusu, sorumluluk alma isteği ve işle ilgili yetenek ve deneyimleri ile açıklanmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 28).

Lider, astlarının (işgörenlerin) olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını belirler. Bu teoriye göre astların olgunluk düzeyini dört grupta incelemek mümkündür(Sökmen, 2010: 136).

a) Emir Verme: Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin düşük olduğu durumlar için uygun olan bir liderlik tarzıdır. Bu tarzı benimseyen lider yönlendiricidir ve astlarına neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını söyler.

b) İkna Etme: Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin düşük ile orta düzey arasında olduğu durumlara uygun liderlik tarzıdır. Lider, grup üyelerini hem yönlendirir, hem de destekler. Grup üyelerine açıklamalarda bulunur. Grup üyeleri, liderin düşüncelerini kendi düşünceleri gibi görmeye başlayarak benimser.

c) Karara Katma: Grup üyelerinin olgunluk düzeyi orta ile yüksek düzey arasındadır. Burada lider ve grup üyeleri, yön verme ve rehberlik sürecini paylaşırlar. Liderin görevi, grup üyelerini cesaretlendirmek ve çalışmaların içine katmaktır.

d) Yetki Verme: Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin yüksek olduğu durumlardır. Lider, karar alma ve uygulama sorumluluğunu astlarına bırakır. Liderin yönlendirme ve desteği oldukça azdır.

1.3.1.2.3 House'un yol-amaç modeli

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilen bu model motivasyon konusundaki beklenti teorisine dayanmaktadır. Liderin temel rolü, izleyicilerinin motivasyonunu güçlendirmektir. Modelin liderlik açısından anlamı; grup üyeleri(izleyiciler) lider tarafından iki açıdan motive edilir. Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin değerini etkileme derecesi (amaç). Yani liderin en önemli işi; izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Bayraktar, 2014: 28).

Yol- Amaç Model'inde dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilebilir:

1. Emir Verici: Yönetici neyin ne zaman yapılacağını belirtir (karar vermeye astlar katılmaz)
2. Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.
3. Katılımcı: Yönetici astlarının önerilerini bekler, astların karar vermeye katılmalarını ister.
4. Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar.

Bu modelde de yönetici durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin, tecrübesiz işçileri yöneten lider emir verici, iyi eğitilmiş işçilerle çalışan, destekleyici davranışa ağırlık verir. Yol-Amaç modelinin temeli yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı konusunda toplanmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 294).

1.3.1.2.4 Vroom ve Yetton'un normatif liderlik modeli

Savunuculuğunu 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton'un yaptığı bu yaklaşım, Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile daha büyük bir işlerlik kazanmıştır. Bu modelin odak noktasını lider üye etkileşimi sonucu ortaya çıkan karar süreci oluşturur. Yaklaşımın bulgularında karar sürecinin olumlu sonuçlar vermesinde etkili olacak lider davranış tarzının astlar tarafından kabul görecektir kararların olduğu ortaya konmuştur. Bu model kararlara astların ne oranda katılım

göstereceği amacını güder. Öte yandan her durum için geçerli en iyi sonucu ortaya koyacak tek bir karar verme yönteminin olmadığı fikri de ortaya konulmuştur (Dikmen, 2012: 78).

Bu modelde üç ana unsur yer almaktadır. Bunlar: karar tarzları seti, sorular seti ve durumun ne ölçüde katılıma ihtiyaç olduğunun belirlmesine yönelik karar ağacıdır. Lider karar ağacı kullanmayı gerekli görür, birçok değişik durumda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşıncaya kadar ağacın dallarını takip eder ve yolları izleyerek sorun için uygun çözümü bulur.

Karar verme noktasında katılma yöntemi ve düzeyini tespit etmede takip edilecek bir takım karar nizamı beraberinde getirmesi sebebiyle yedi tür durumda hayata geçirilecek beş farklı liderlik tipinden meydana gelen bir karar ağacı oluşturulmuştur (Bakan ve Doğan, 2013: 29-30).

1. O1 - Otoriter 1 – Mevcut bilgiler paralelinde problemi lider bizzat çözer ve karar sürecini nihayete erdirir.
2. O2 - Otoriter 2- Lider astı konumunda organizasyon üyelerinden lüzumlu gördüğü bilgileri edinir ancak kararı yine bizzat kendisi almaktadır. Lider dışındaki ve ast konumunda olan grup üyeleri yalnızca lidere bilgi temin etme misyonunu gerçekleştirirler.
3. D1 - Danışmalı 1- Bu liderlik tipinde astlar bir nebze de olsun karara katılmaktadır. Lider problemi konu ile ilgili olan astlara birebir aktarır. Kişisel olarak konu ile ilgili bilgilerini öğrenir ve probleme esas önerilerini dinler. Ancak kararı yine lider alır.
4. D2 - Danışmalı 2- Lider problemi astında yer alan grup üyelerine toplu olarak aktarır. Kolektif biçimde grubun fikirlerini ve önerilerini dinler ancak probleme esas kararı yine lider alır.
5. G2 - Grup 2 – Sürece tam katılım mevzu bahistir. Mevcut problem lider tarafından toplu şekilde grupla paylaşılır. Lider ve astları kara alternatiflerini daha iyi noktaya getirirler ve çözüm dahilinde mutabakata varırlar.

Konu ile ilgili araştırma yapan bilim insanlarında, alınan kararların özelliğini himaye eden bir takım kurallar mevcuttur. Lider konumunda olan kişi hangi koşullarda hangi kararı uygulayacağını şartlar dâhilinde belirleyecektir (Bakan ve Doğan, 2013: 29-30):

1. Lidere Bilgi Kuralı: Kararın niteliğinin ehemmiyeti yüksekse ve problemi lider yalnız olarak giderebilmek amacıyla yeterli deneyime ve bilgiye sahip değilse O1 tarzı uygulanamaz.

2. Amaç-Uyum Kuralı: Lider bilgi kuralı gibi karar özelliğine sahip durumlarda ve ast konumunda olan kişilerin problemleri giderme çabalarında kurumun hedeflerini göz önünde bulundurmaları mümkün değilse G tipi uygulanmamalıdır.

3. Yapısallaşmamış Sorun Kuralı: Alınacak kararın niteliğinin ehemmiyeti yüksekse ve lider bu problemi yalnız çözemiyorsa aynı zamanda problem yapısal olmayıp problemleri gidermek için kullanılan yöntemi, ilgili bilgileri temin etmek amacıyla astlar arasında karşılıklı iletişim imkânı temin edilmelidir. Bu sebeple O1, O2 ve D1 uygulanmamalıdır.

Öte taraftan kararın içselleştirilmesini temin eden kurallarda da bahsedilebilir.

1. Benimseme Kuralı: Tesirli bir yöntem için kararın astlar tarafından içselleştirilmesi şayet önemliyse otoriter bir kararın içselleştirilebilirliği net olmaması halinde O1 ve O2'yi uygulamamalıdır.

2. Uyuşmazlık Kuralı: Eğer kararın benimsenmesi şartsa, otoriter karar niteliğindeki kararında örgüt tarafından kabulü net değilse ve örgütün amaçlarını elde etme metotlarında astlar arasında ihtilaf mevcutsa, problem çözümede uygulanılacak metotlar, sorun yaşayan bireylerin farklılıklarını gidermek amacıyla problem hakkında tüm bilgileri edindirecek tipte olmalıdır. Bunu sağlamak amacıyla O1, O2 ve D1 uygulanmamalıdır. Bunun nedeni ise O1, O2 ve D1'nin uygulanması astlardan bazılarının nihai karara olan bağlılıklarını eksik bırakabilir.

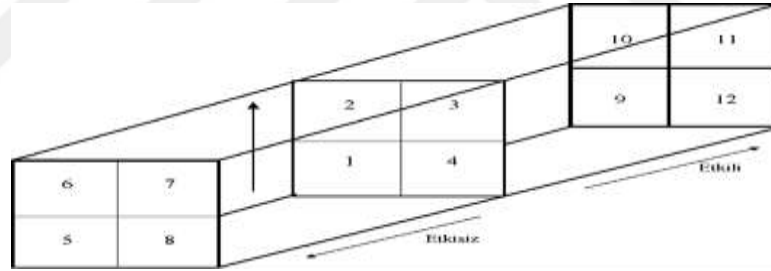
3. Doğruluk Kuralı: Kararın hangi nitelikte olduğunun önemi yoksa ancak kararın örgüt tarafından benimsenmesi mühimse ve otokratik nitelikteki karar uygulaması neticesinde söz konusu benimsetmenin gerçekleştirilebileceği belirsizse, karar alma evresinde astlar arasındaki etkileşime imkan yaratmak ve meydana gelebilecek farklılıkları gidermede doğru metodun ne olduğu yönünde görüş alışverişi imkanı sağlamalıdır. Bu durumda O1, O2 ve D2 elverişli olmamaktadır.

4. Benimsenme Önceliği Kuralı: Benimsenmenin önemi yüksekse, otoriter karar niteliğinde verilen kararda netice elde etmede net değilse ve astlar problem bağlamında sunulan organizasyonel hedefleri göz önünde bulundurma noktasında

motive edilmişlerse, karar evresinde eşit şartlarda katılım metotları, kararın özelliğini deforme etmeksizin daha fazla içselleştirilebilir. Bu durumda O1, O2 ve D1, D2 uygulanmamalıdır.

1.3.1.2.5 Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli

Durumsallık kuramları arasında sayılabilecek bir diğer model, Reddin tarafından literatüre kazandırılan, "Üç Boyutlu Liderlik Modeli"dir. Üç boyutlu liderlik modeli, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal yaklaşıma geçiş için bir köprü gibi sayılabilir. Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını temel alan Reddin, öncelikle bu boyutlar üzerinde dört temel yaklaşım (ilgili, bütünleşmiş, kopuk, adanmış) belirlemiştir. Daha sonra bunların her zaman her yerde geçerli ve etkin olamayacağını düşününce bu iki boyuta liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesini ifade eden etkililik boyutunu eklemiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 27).



Temel Yaklaşım	Etkisiz Yaklaşım	Etkili Yaklaşım
1. Kopuk	5. Terk eden	9. Bürokrat
2. İlgili	6. Görevci	10. Geliştirici
3. Birleştirici	7. Uzlaştırımcı	11. Yürütmeci
4. Adanmış	8. Otoriter	12. Babacan Otoriter

Şekil 1.2: Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 298).

1.3.1.3 Modern liderlik kuramları

Liderlik ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalar zamanında birçok konuya açıklık getirmiş olsada günümüz değişimleri sonucunda yetersiz kalmıştır. Bu durum neticesinde yeni yaklaşım arayışları içine girilmiş ve Modern Liderlik Teorilerini ortaya çıkarmıştır (Şirin, 2014: 31).

1.3.1.3.1 Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik

Yenilikçi liderlikte denilen dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak siyaset bilimci James McGregor Burns (1978) yılında, ABD politik liderlik eğitimi sırasında kullanmıştır (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2012: 316). Bu kavram Burns tarafından ortaya atılmış, daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilip liderlerin örgütlerini nasıl dönüşüm sürecinden geçirdiği ve nasıl güçlendirdiği üzerine odaklanarak, örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır. Hem Bass hem de Burns dönüşümcü liderin adalet ve mükemmelliği kapsayan kişisel değerler sistemine sahip olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre değişimin esas başarısı, çalışanların liderlerine güvenmesi sonucu ortaya çıkan durumdur (Bayrakdar, 2014: 31).

1.3.1.3.2 Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik

Etkileşimci liderlik tipinde liderler, örgüt dahilinde olan ve ast kademedeki bireyleri kapsayan bireylerin ilk olarak ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Etkileşimci liderliğe göre ast kademedeki bireyler ilk olarak belirlenen performans seviyesinde çalıştığında bahsi geçen ihtiyaçlarını önceden bilebilmek için çaba göstermektedir. Bundan ötürü lider için ast kademedeki bireylerin bireysel kabiliyetlerini daha iyi noktaya getirme veya kendisine güvenmesini sağlamak ikincil sırada gelmektedir (Eryeşil, 2012: 44).

1.3.1.3.3 Karizmatik liderlik

Karizma kavramı köken olarak Eski Yunanlılara kadar dayanan, ilahtan gelen ilham kabiliyeti olarak ifade edilmektedir. Bu kavram liderlik alan yazınında ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmış ve örgütsel yapılarda yerini almıştır. Weber, bu kavramın yaratıcısı olarak, bireylerin başka bir bireyde var olduğunu düşündüğü olağanüstü ya da kendine has özellikteki bir takım özellik ya da yetenekler nedeniyle arzulu olarak takip etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Karizma kavramının liderlikteki fonksiyonu bireyler lider arasındaki hissi bağa karşılık gelmektedir (Baltaş, 2008: 154; Bolat, vd.2009: 204).

Çalışanların, liderlerinin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inandıkları bu liderlik tarzı, 1977 yılında House ve Howell tarafından ortaya çıkarılmıştır (Şirin, 2014: 35).

1.3.1.3.4 Lider-üye etkileşim modeli

Bu model, liderlerin örgütsel yapı dahilindeki bütün grup elemanlarıyla benzer liderlik tipi bağlamında etkileşim içerisine girmediğini, oluşturulan ilişkilerin özelliği ve yoğunluğuna bağlı biçimde çeşitli bireylere çeşitli liderlik tipinin uygulandığını savunmaktadır. Modele göre diğer modelleri ötekilerinden ayıran en mühim nokta, lider ile üye arasındaki ilişkilerin dikey konumdaki ilişkiler üzerinde durmasıdır. Bu noktada kast edilen dikey ilişki, lider ile ast arasındaki ilişkidir. (Bayraktar, 2014: 34).

1.3.2 Liderlik Tarzları

İşletmelerde; büyüklük, strateji, örgütsel çevre ve teknoloji gibi örgütsel değişkenler yöneticilerin farklı liderlik davranışları sergileyebilmelerini ve değişik derecede otoritelerini kullanabilmelerini gerektirir. Bazı durumlarda başarılı olan liderlik tarzı bir başka koşulda başarısız olabilmektedir

Liderlik tarzı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından önemlidir. Liderlik tarzının amaçlara ulaşma yönünde belirleyici olması nedeniyle, bu konuda pek çok inceleme yapılmıştır (Yıldız, 2010: 55).

1.3.2.1 Klasik liderlik tarzları

Klasik liderlik tarzları, Rue ve Byars (1980) davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan ve literatüre Iowa üniversitesi çalışmaları olarak geçen, 1930'lu yıllarda Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından yapılan çalışmalarda tespit edilen liderlik tarzlarındaki ayrıma dayandırılarak belirlenmiştir (Yıldız, 2010: 55).

1.3.2.1.1 Otoriter liderlik

Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanır ve bütün kararlar lider tarafından alınır, keyfi kuvvet uygular, açıklayarak veya çoğu açıklamadan emirler verir, grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerlendirir, ceza veya ödülleri kendi kontrol eder. Bu tipteki liderler, işe yönelik lider olarak belirtilir. Fiedler ve

tarafтары bu tip liderleri işe yönelik, Likert ise üretime yönelik olarak tanımlamışlardır.

1.3.2.1.2 Demokratik-katılımcı liderlik

Adından da anlaşıldığı gibi bu stilin özelliği, güç paylaşımı ve bölünmedir. Bu tarz yönetim, neoklasik dönemde popüler olmuştur. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanların kararlara katılmasını sağlayarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, çalışanların işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir(Yıldız, 2010: 57).

Demokratik liderliğin yararları, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin ve motivasyonun yükselmesine, işten duyulan tatminin artmasına ve son olarak örgütsel verimliliğin artmasına yol açabilir. Demokratik liderliğin en önemli sakıncası ise, zaman kayıplarına neden olmasından dolayı karar almayı yavaşlatmasıdır. Bu yüzden, kriz dönemlerinde karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olabilir (Eryeşil, 2012: 38).

1.3.2.1.3 Tam serbesti tanıyan liderlik

Bu tarz, otokratlığın zıddı olarak alınabilir. Takipçiler ana etkidir, tüm pratik amaçlar için lider anlamsız olur, çünkü hiçbir kişi önemli bir etki bırakmaz. Bu tarz liderlik, grup üyelerinin tamamen serbest bırakıldığı liderlik olarak tanımlanabilir. Bu tip liderlikte liderin hiçbir katkısı yoktur ve böyle bir liderlik küçük gruplarda etkili olup, grup büyüdükçe etkisi azalmaktadır. Liberal bir lider pozitif bir nüfuz kullanmaz ve grup üyeleri kendisini lider pozisyonunda görür, liderin kendisi faaliyetlere başlamada veya koordinasyonda çok az rol alır veya hiç almaz.

1.3.2.2 Bilgi toplumu açısından ileri sürülen liderlik tarzları

Günümüzde bilgi toplumu olarak adlandırdığımız sürecin etkisiyle bilgiye ve bilgiye dayalı teknolojiye verilen önem hızla artmaktadır. Bu toplumun gereği olarak kitlesel bilgi üretimi ve beraberinde getirdiği değişime uyum zorunluluğu gerek toplum gerekse örgütlerin işleyişinde bu değişimlere ayak uydurabilecek nitelikte lider ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Değişen toplum ihtiyacına adapte olan

lider yapısı ile geleneksel usulleri benimseyen lider yapısı arasında farklı boyutların öne çıkışı bilgi toplumunun gereklerine uygun lider modellerini yaratmaktadır. Bu bağlamda günümüzde bilgi toplumunun gereklerini açısından öne sürülen liderlik tarzlarına kısaca değinecek olursak şöyle sıralamamız mümkündür (Dikmen, 2012: 113):

1.3.2.2.1 Vizyoner liderlik

Vizyon kavramı liderlik biçemlerinde olmazsa olmaz bir öge olarak karşımıza çıktı. Modern liderlik yaklaşımlarından vizyoner liderlik, küresel rekabetçi, hızlı değişim ve gelişim içinde olan dünyamızda, bize yön çizen, güç veren itici güçtür. Vizyoner liderlik, arzu edilen gelecekteki yaşamla ilgili olarak bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliğidir (Şahin, 2015: 23).

1.3.2.2.2 Stratejik liderlik

Stratejik liderlik bir liderin, örgütsel kültürü, örgütsel kaynakların dağıtımını, politika ve direktifler doğrultusunda çalışanları yönlendirerek istikrarsız, belirsiz, karmaşık, değişken özelliklerin kuşattığı fırsat ve tehditlerle dolu küresel çevreyi yöneterek ulaşılmak istenen ve açıkça tanımlanmış örgütsel vizyonu etkin bir şekilde başarma sürecidir (Halis vd., 2007: 195).

Stratejik liderlik, stratejik yönetimle birlikte liderlik yaklaşımları içerisinde yerini almış, liderlik yaklaşımını stratejiyle bütünleştiren bir kavramdır. 1972 yılında örgüt kuramcısı John Child, örgütlerde üst düzey yöneticilerin işletme performansını etkileyen önemli kararların alınmasında söz sahibi olduklarını vurgulamış ve işletme genel performansının ve stratejik yönetim sürecinin belirlenmesinde üst düzey yöneticilerin en güçlü yetkiye sahip kişiler olduklarını dile getirmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: 102).

1.3.2.2.3 Kültürel liderlik

Kültürel çevre, liderin hangi tip liderlik olduğunu belirleyen etmendir. Kültürel olarak bulunan çevrede otorite baskın bir şekilde mevcutsa otokratik liderli, şayet bu kavram dışında diğer kavramlar baskın durumaysa demokratik, katılımcı karizmatik liderlik tipleri de görülmektedir. Kültürel çevre tarafından etkilenilen liderlik tipi

etkilendiği unsur olan kültürel çevreye de tesir etmektedir. Öz olarak birbiri ile etkileşimin ilk adımı kültürdür (Akçakaya, 2010: 109).

1.3.2.2.4 Öğrenen liderlik

Modern liderlik rolleri olarak ifade edilen liderlik tiplerinin odaklandığı iki husus, öğrenme ve bireysel olarak kendini geliştirmedir. Bilgiye odaklı toplumların esas değerlerinin kabul edildiği bugünlerde öğrenen lider rolü, otokratik veya korkuya dayalı lider tipinden daha fazla benimsenmektedir. Bu tip liderler, örgütün ve sosyolojik olarak dâhili olduğu toplumun değerlerini bilen ve gözeten, bilgiye dayalı toplumda hayata geçirilmesi daha olası projeler ve stratejiler üretebilen ve çalışanın öğrenme sürecinden birinci mertebede kendisini sorumlu hisseden liderdir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir. Bir örgüt öğrenemiyorsa, yönetici boş işlerle uğraşüyor demektir. Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir (Akçakaya, 2010: 119).

1.3.2.2.5 Takım liderliği

Takım liderliği dâhilinde lider, görev ve takımın varlığının sürdürülmesinin amacıyla ehemmiyeti yüksek olan görevlerin neticelendirilmesinin temin edilmesi düzeyinde etkili olarak nitelenmektedir. Liderliğe has olan sorumlulukların yalnızca bir elden gerçekleştirilmesinin önemi bulunmamaktadır (söz konusu görevler takım dâhilindeki kişilere taksim edilebilir). Lider söz konusu görevlerin layıkıyla yerine getirilmesinde garantördür. Takım liderliği yaklaşımında takımın lideri olan kişi, takım dâhilindeki kişilerin beşeri sorunlarını detaylı şekilde özel reaksiyonlarla çözmüş, sosyal sorunları çözenin durağan olmayan bir evresidir biçiminde ifade edilebilir (Akçakaya, 2010: 117).

1.3.2.2.6 Girişimci liderlik

Girişimci lider, rekabet üstünlüğü elde etmek adına örgütteki çalışanların çevrelerinde oluşabilecek fırsatları önceden görüp değerlendirebilmesi için onlarla iletişim kurulmasını öngören vizyona sahip liderdir (Bakan ve Doğan, 2013: 367).

1.3.2.2.7 İntegral (bütüncül) liderlik

İntegral (bütüncül) liderlik, liderlik kavramını oluşturan parçaların ayrı ayrı olarak değil de bir bütün halinde incelendiği bütünleyici bir yaklaşım olup mikro ve makro düzeydeki parçaların birbirleri arasındaki ilişkiler sayesinde liderlik kavramının bir bütün halinde ortaya çıktığını iddia eder. Sistemi gören ve yöneten, parçaları birleştirerek sentez yapabilen, kompleks düşünebilen, mikro ve makro sistemler arası bağlantılar kurabilen, disiplinler arası düşünebilen liderler integral-bütüncül liderlerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 296).

1.3.2.2.8 Siyasal liderlik

Siyasal liderlik, siyasal bilim araştırmalarına konu olan, siyasetin sanat yönünün ağır bastığı bir alandır. Siyasal liderlik, siyaset kurumunun ve siyasal iletişimin odağında yer almaktadır (Bakan ve Doğan, 2013: 343).

1.4 Lider – Üye etkileşimi kavramı

Bir işyerinde, çalışanlar arasındaki ilişkilerin; çalışanların üstlerine, iş arkadaşlarına ve işlerine karşı takındıkları tavır ve davranışları önemli ölçüde etkilediği hakkında oldukça fazla araştırma yapılmıştır (Nahrgang, Margeson ve Ilies; 2009: 11). Araştırmalar; iş arkadaşları ve üstler ile geliştirilen olumlu ilişkilerin, iş stresi ve işten ayrılma niyetini azalttığını; iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını ortaya koymuştur (Gerstner ve Day, 1997;Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 5; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 9). İşyeri ilişkileri, çalışanların işe alışması ve sosyalleşme süreçleri açısından daönemli görünmektedir (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995: 418).

Geleneksel liderlik yaklaşımları; liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış tarzını sergilemesi gerektiği üzerinde durarak, liderin tüm astlarına aynı tarzda davrandığını öne sürerek hareket etmektedir (Liden ve Garen, 1980:451). Bu yaklaşımlarda araştırma çabaları, büyük ölçüde liderlerin özellikleri, stilleri ya da astlarına karşısergiledikleri ortalama davranışlara odaklanmaktadır. (Baş, Keskin ve Mert2010:1013–1039).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak Graen, Dansereau ve Minami tarafından 1972’de ortaya atılan LÜE (lider üye etkileşimi) Teorisi [Leader

Member Exchange (LMX)] liderlerin; çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığını, aksine lider ile üyeler arasında birbirine benzemeyen, her biri diğerinden farklı nitelikte özgün ilişkiler geliştirdiklerini öne sürer. Bu teoride lider ile astlar arasındaki ilişkiler homojen olmadığından, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların liderya da astlar yerine, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği ileri sürülmektedir (Graen ve Cashman, 1975: 143; Dansereau vd., 1975: 47). Daha açık bir ifadeyle, geleneksel liderlik yaklaşımında araştırma birimi lider ve/veya üyelerken, lider üye etkileşimi modelinde her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmış ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında ihmal edilen etkileşim süreci ve özellikle bu süreçteki farklılaşma lider üye etkileşimi teorisinin araştırma konusunu oluşturmuştur (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1020).

Sosyal değişim teorisi temelleri üzerine kurulan lider üye etkileşimi modeli, lider ve ast arasındaki mevcut ilişkinin niteliğini açıklamaya ve tarif etmeye çalışır (Liden ve Graen, 1980: 452). Ast ile yönetici arasındaki ikili ilişkileri modelleyen ve son 40 yıldır liderlik araştırmalarının odağı olan bu model, Ohio ve Michigan Devlet Üniversitelerinin etkili yönetim (effective supervision) çalışmalarıyla sundukları ve geniş ölçekte kabul gören ortalama liderlik modelinden farklıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Model başlangıçta dikey ikili bağlantı (vertical dyad linkage – VDL) modeli olarak adlandırılmıştır. Graen vd. (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 48; Graen ve Cashman, 1975: 143; Graen ve Scandura, 1987: 175; Liden ve Graen, 1980: 452) yaptıkları çalışmalarla o dönemin hakim liderlik modeli olan ortalama liderlik tarzı (average leadership style – ALS) modeline meydan okumuşlardır. Ortalama liderlik tarzı modeli gibi klasik liderlik yaklaşımları iki temel varsayıma dayanmaktadır:

1. Aynı çalışma grubundaki tüm çalışanlar liderlerini yeteri kadar benzer ve birbirlerine yakın derecede algılar, yorumlar ve ona karşı benzer tepkiler gösterir
2. Lider aynı çalışma grubu içindeki her bir astına karşı tutarlı ve istikrarlı bir davranış gösterir (Dansereau vd., 1975: 49). Graen ve Uhl-Bien (1995) yaptıkları çalışmada astlara liderlerinin davranışlarını sormuşlardır. Cevap olarak ortalama ve aynıtarda bir yönetim davranışı beklenirken, aynı

yöneticinin davranışlarının astlar tarafından oldukça farklı şekilde algılandığı ortaya çıkmıştır.

Birçok çalışma, ortalama liderlik tarzları (ALS) ile dikey ikili bağlantı (VDL) modelini doğrudan karşılaştırarak incelemiştir. Örneğin Liden ve Graen (1980) farklılaşan liderlik tarzları testlerinde liderlerin % 90'dan daha fazlasının astlarıyla farklı nitelikte ilişki kurduklarını fark etmişlerdir. Özellikle de lider-üye etkileşiminin bir liderlik modeli olarak ortalama liderlik tarzına göre daha iyi bir perspektif sunduğuna dair yapılan araştırma (Schriesheim vd., 1998: 46) bu sonucu destekleyen kanıt sunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yıllardır yapılan VDL ve ALS arasındaki doğrudan karşılaştırma şöyle sonuçlanmaktadır: ALS modeli liderliğin bazı yönlerini açıklamakta yetersiz kalabilir (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973: 184). Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları kapsamlı çalışma sonunda şu sonuca vardılar: Ampirik olarak lider üye etkileşimi ilişkisi diğer liderlik yaklaşımlarından çok daha iyi olarak etkilemek ve kavramsal olarak liderlik sürecine daha iyi bir resim sunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 631).

Maslyn ve Uhl-Bien (2001) temelde lider üye etkileşimi ilişkisinin ikili arasında bir dizi etkileşimden oluştuğunu öne sürer. Her bir etkileşimden hem lider hem de ast birbirlerine karşı güven, saygı ve yükümlülüklerinin doğası hakkında bir şeyler alır. Şayet bu etkileşimler olumlu bir tarzda devam ederse, yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimi ilişkisi şekil almaya başlar. Bunun aksine eğer etkileşim başarısız olursa, taraflardan biri diğerini güvenilmez görürse, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede başarısızlık yaşanır, bu ikilide lider üye etkileşimi ilişkisi muhtemelen düşük nitelikte olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986: 632).

Kaynakların paylaşılması kaçınılmaz olarak farklı lider üye etkileşimi formasyonlarının oluşmasına yol açacaktır. Yüksek nitelikli lider üye etkileşimi ilişkileri tipik olarak yüksek seviyede tatmin ve etkinlik, karşılıklı saygı ve etkileme, açık iletişim, örgütün kaynaklarına daha fazla erişim ve hatta ilave rol davranışı tarafından karakterize edilir (Gerstner ve Day, 1997: 830). Genel olarak söylemek gerekirse yüksek nitelikli lider üye etkileşimi ilişkileri genellikle iş akdinde belirtilen resmi ilişkilerin üzerinde bir ilişkidir (Uhl-Bien ve Graen, 1992). Bunun aksine üstüyle düşük nitelikli bir lider üye etkileşimi ilişkisine sahip olan ast daha az örgütsel kaynaklara erişim sağlayacak, kendisiyle bilgi paylaşımı daha kısıtlı olacak, terfi fırsatı çok daha az olacak ve bunlar iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa

ve muhtemel iş bırakmalara yol açacaktır (Gerstner ve Day, 1997; Vecchio, 1997). Öyle veya böyle düşük nitelikli lider üye etkileşimi ilişkileri resmi iş akdini hatırlatacak ve böyle bir ilişkiye sahip olan çalışanlar “kiralık eller” olmaktan öteye gidemeyeceklerdir (Dansereau vd., 1975).

1.5 Lider – Üye Etkileşim Kuramının Gelişimi

Ortalama liderlik yaklaşımından farklı olarak lider ve üye arasındaki farklılaşan ilişkilere odaklanan ve "dikey ikili bağlantı modeli" ile başlayan süreç, sonraları sosyal değişim kuramı temelinde ele alınarak lider üye etkileşimi olarak adlandırılmıştır. İlerleyen dönemlerde ise liderin etrafındaki oluşan gruplara göre değil de lider ve üye arasındaki bireyselleşen ilişkilere odaklanılan "bireyselleşmiş liderlik" yaklaşımı benimsenmiş, sonraları da aralarındaki bağlantılar incelenmeye başlanmıştır.

Lider üye etkileşimi kuramı ilk ortaya atıldığı dönemden itibaren süreç içerisindeki gelişimi ile ilgili olarak dört aşamalı bir gelişim sürecinden söz edilmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225-233). Buna göre;

Birinci aşama; farklılaşan ikililerin keşfedilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, Ohio State ve Michigan araştırmalarındaki ortalama liderlik davranışından farklı olarak dikey ikili bağlantı modeli alternatif yaklaşım olarak öne sürülmüştür. Liderin güvendikleri üyeler grup içi, görev tanımındakiyle sınırlı ilişkiler de grup dışı olarak tanımlanmıştır. Bu aşamada daha ziyade lider tabanlı bir yaklaşım vardır.

İkinci aşama; lider üye etkileşimi ilişkisinin özelliklerinin ve örgütsel çıktılarının araştırılması aşamasıdır. Bu aşamada dikey ikili bağlantı modeli, lider üye etkileşimi yaklaşımına dönüşmeye başlamıştır. Bu aşamadaki araştırmalar birinci aşamada keşfedilen ilişkilerin ışığında lider-üye etkileşim modelinin özelliklerini keşfetmek ve örgütsel çıktıları belirlemek için yapılmıştır. Bu aşamadaki çalışmaların özünde lider ve üyelerin rol oluşturma sürecindeki özelliklerinin lider-üye etkileşim modelinin gelişimine nasıl etki ettiği ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşim modelinin lider, üyeler, grup ve örgüte pozitif çıktılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Üçüncü aşama; ikili ilişkinin oluşumunun tanımlanması aşamasıdır. Bu aşamada artık grup içi ve grup dışı yaklaşımından öteye bir düşünceyle etkili liderlik ilişkilerinin belirlenmesi süreci başlamıştır. Artık liderle her üyenin birebir etkileşimi

üzerine odaklanılmıştır. Klasik ast üst ilişkisinden ziyade lider ve üye arasındaki ortaklık ilişkisi vurgulanmaktadır. Bu aşamada ilişkiler grup içi ve grup dışı düşüncesinden daha ileride, sosyal etkileşim yaklaşımı içerisinde tanımlanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225).

Dördüncü aşama; farklılaşmış ikili ilişkilerin grup ve ağ seviyesinde bir araya getirilmesi aşamasıdır. Bu aşamaya kadar olan süreçlerde üye etkileşimi araştırmaları grup içi veya bağımsız ikililere odaklanmaktaydı. Bu safhada lider üye etkileşimi, birbirine bağlı sistemlerdeki veya ağ düzeneklerindeki ikili ilişkiler olarak ele alınmıştır.

Üyeleri olmadan lider kavramından söz etmek mümkün değildir. Lider ve üyeleri bir araya geldiğinde, aralarında mutlaka bir etkileşim olacaktır. Lider ve üyeleri bireylerdir ancak bir arada iken en az bir ikili veya lider ve grup olarak değerlendirilebilir. Liderlik süreci araştırmaları lider, takipçi ve ilişki temelinde olmak üzere üç yaklaşım ile yapılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221). Öyleyse liderlik sürecini değerlendirdiğimizde, bir lider, üye/grup ve bunların aralarındaki bağdan söz edilmektedir (Yammarino ve Danserau, 2008: 136).

1.6 Lider Üye Etkileşiminin Çok Boyutlu Yapısı

Lider üye etkileşimi hakkındaki çoğu araştırma, onu tek boyutlu bir kavram olarak ele almış ve onun işle alakalı etkileşimleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda ikili ilişkinin sosyal etkileşim yönü üzerinde ya çok az durulmuş ya da bu yöne hiç değinilmemiştir. Lider üye etkileşimi, başlangıçta tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmakla birlikte, özellikle rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayalı olarak yapılan çalışmalar, çok boyutlu bir modelin lider ile üyeler arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi açıklayabileceğini öne sürmüştür. Bir lider üye ikilisinde farklılaşan etkileşimin niteliğini geliştirmek, rol ve sosyal değişimi geliştirmek olarak anlaşılmaktadır (Graen ve Scandura, 1987). Lider ve üye arasında ikili ilişkilerin etkileşim içinde olduğu ve karşılıklı değişimin gerçekleştiği bir atmosferde lider, her bir astını ayrı ayrı motivasyon ve yeteneklerini değerlendirir ve onların kabiliyetlerine ve karşılıklı alış-verişe istekli olup olmadıklarına göre iş akdi ile tanımlanmış görevlerin haricinde tanımlanmamış görevleri de yerine getirmeleri için onlara maddi ve manevi teşviklerde bulunur. Bunun sonucunda astların rollerini kendilerine özgü bir şekilde tanımlamaları beklenir (Graen ve Cashman, 1975: 151)

Rol teorisi lider üye etkileşimi kavramının oluşmasına temel teşkil eden teorilerdendir. Rol teorisine göre roller, çok boyutludur ve görev yönelimli olmayla sosyal etkileşimin farklı kombinasyonlarından oluşur. Graen ve Scandura (1987) lider üye etkileşimi ilişkisinin bir çeşit rol yapıcı olaylar zinciri sonucu geliştiğini öne sürmektedir. İşin temelinde yöneticiler verdikleri görevlerle astlarına onlardan oynamalarını bekledikleri rolleri iletirler. Astların kendilerine gönderilen bu rol beklentilerini karşılamaları ölçüsünde üstler kaynaklar sunmakla, daha iddialı görevlere atamakla ve astın otonomisini arttırmakla karşılık verir (Graen ve Scandura, 1987). Bundan hareketle lider üye etkileşimi başlangıçta işle alakalı değişimlere dayalı ve tek boyutlu olarak kavramlaşmıştır (Katz ve Kahn, 1978). Örneğin rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları, insanların işyerinde üstlenebilecekleri görevlerin farklılaşabileceğinin göstergesidir (Liden ve Maslyn, 1998). Mintzberg (1973), yöneticinin örgüt içinde tek başına kukla yönetici (figurehead), lider, irtibat, izleme, yayıcı (disseminator), sözcü, girişimci, kargaşa önleyici, kaynak tahsis edici ve arabulucu gibi rolleri oynayabileceğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, bazı astlar pozisyonlarının gerektirdiği işlere odaklanırken, bazıları mesai arkadaşlarına yardım etmek veya yararlılık göstermek gibi işle doğrudan ilgisi olmayan meselelere odaklanabilirler (Borman ve Motowidlo, 1993; Liden vd., 1997). Böylece ikilinin rol üstlenme eğilimlerine bağlı olarak lider üye etkileşimi ilişkilerinin farklı çeşitleri ortaya çıkmış olur (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Liden vd., 1997). Dolayısıyla, bir örgütteki yönetici ve çalışanların faaliyetleri rol teorisi ışığında incelendiğinde, lider üye etkileşiminin kapsamının, tarafların kabul ettikleri rollere bağlı olarak şekilleneceği ve iş ilişkilerinin ötesine geçebileceği söylenebilir (Hui vd., 1999).

Lider üye etkileşimi çok boyutluluğu sosyal değişim teorisi perspektifinden bakılarak da daha iyi anlaşılabilir (Dienesch ve Liden 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Liden ve vd., 1997). Sosyal Değişim teorisi de rol teorisi gibi lider üye etkileşimi modelinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Sparrowe ve Liden, 2005). Madem lider üye etkileşimi terimi sosyal değişim zeminine oturtulmuş ilişkiler olarak ifade ediliyor. Blau (1964)'nın kaydettiği gibi ekonomik alış-verişin tersine, sosyal değişim, artan bir yükümlülük, minnet ve güven hissiyle sonuçlanır. Bunun doğal sonucu olarak, yönetici ve ast arasındaki sosyal değişim arttıkça, yönetici ile ast arasındaki ilişkinin niteliği de muhtemelen artacaktır (Greguras ve Ford, 2006).

İş ortamında çeşitli maddi manevi değerler sosyal etkileşimler dahilinde alış-verişe konu olur (Liden ve Maslyn, 1998). Örneğin, tavsiye, bilgi, çaba, sosyal destek ve dostluk potansiyel birer alış veriş emtiası olarak tanımlanmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları çalışmalarda lider üye ilişkilerinin sosyal değişim metanın değiş tokuşa tabi tutulmasıyla farklılaşabileceğini tartışmışlardır. Nitekim lider-üye ilişkileri çeşitli sosyal değişimlerden kaynaklanabildiği gibi, bu ikili ilişkiler ancak sosyal değişimler farklılaştığı zaman daha sağlıklı değerlendirilebilir. Bundan dolayı, tek boyutlu lider üye etkileşimi ölçeğiyle bakıldığında, ikilinin birbirine çok benzer görünen ilişki kalitesi (örneğin; yüksek nitelikli bir ilişki) gerçek anlamda çok çeşitli ve farklı tipte değişimlerle belirlenebilir ve gerçek ilişki kalitesi tek boyutla ölçüldüğünden çok farklı olabilir (Liden ve Maslyn, 1998; Liden vd., 1997). Örneğin bazı çalışanlar buldukları pozisyonun iş gereklerine odaklanırken, bazıları sosyal ilişkilere ağırlık verebilir, bazıları ise bu ikisini bir arada gerçekleştirebilir. Buna bağlı olarak, çalışanların liderleri ile kurdukları etkileşimin kaynağı, çalışanların kişisel özellikleri, liderin beklentileri, çalışma ortamı gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterecektir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden vd., 1993) ya da bir lider üye etkileşimi ilişkisi bir projeyi bitirmek üzere ilave mesai yapmaya dayanabilirken başka bir ilişki, ikililerin birbirlerinin ortaklıklarından hoşlanmalarına dayanabilir. Bulider-üye çiftlerin ikisi de yüksek kalitede bir lider üye etkileşimi ilişkisine sahip olduklarını söylese de böyle bir algılamaya sebep olan etkileşimleri geçmişi ve sonuçları itibarıyla çok farklı olabilir. Bu durumda lider üye etkileşimini tek boyutlu ölçekle değerlendirmek, ilişkinin doğal mecrasını tam anlamıyla yakalayamayacağından yetersiz olabilir (Greguras ve Ford, 2006).

Rollerin ve değişimlerin çok boyutluluğu göz önüne alındığında araştırmacılar (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998) lider üye etkileşiminin de çok boyutlu ele alınması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Fakat bu boyutların tanımlanması için yapılmış araştırma azdır. Başlangıçta Dienesch ve Liden (1986), lider üye etkileşimi ilişkilerinin üç farklı değişim metana dayandığını öne sürmüşlerdir: Bunlar; ikilinin ilişkinin ortak amaçları için ortaya koydukları işe dönük gayretler (katkı-contribution), diğer kişilere genel anlamda destekçi olduğuna dair ifadeler ve söylemler (sadaqat-loyalty) ve birbirine düşkün olma, birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlık, duygusal etkileşimde bulunma derecesi (etki-affect).

Müteakip araştırmalar lider üye etkileşimi ilişkilerinin daha etraflıca ele alınması için dördüncü bir boyutun (örneğin; profesyonel saygı – professional respect) dagerekli olduğunu ortaya koymuştur (Liden ve Maslyn, 1998). Bu nedenle Liden ve Maslyn (1998) bu dört lider üye etkileşimi boyutunu ölçmek için Çok Boyutlu Lider Üye Etkileşimi Ölçeğini (LMX-MDM) geliştirdi ve geçerliliğini test etti. Yalnız bu ölçek, ilişkinin sadece astın bakış açısı tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Dienesch ve Liden'in (1986) lider üye etkileşimi araştırmalarına yönelttikleri genel eleştirilerden biri de bu araştırmaların küçük ve dar örneklemlere dayanmasıdır. Aynı şekilde Liden ve Maslyn (1998) da bu çok boyutlu ölçeğin farklı örneklemler ve değişik örgütlerde test edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Yine de şu ana kadar lider üye etkileşiminin ölçülmesinde kullanılan en yaygın ölçeklerden biri Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu lider üye etkileşimi ölçeğidir. Baş, Keskin ve Mert (2010) bu ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçede yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu bu ölçeğin boyutları şunlardır:

Katkı (Contribution): Dienesch ve Liden (1986) algılanan katkıyı şöyletarif etmektedir. "İkilinin örtük veya açık müşterek çıkar ve beklentileri istikametinde ortaya koydukları işle ilgili faaliyetlerin algılanan miktar, kalite ve yönelimidir". İlişkinin başlangıcında lider, her bir astına delege ettiği görevde astın performansını değerlendirir. Performansıyla liderini etkileyen ast, aynı zamanda liderin kendisiyle geliştirmesi muhtemel yüksek nitelikli bir ilişki için hazır olduğuna yeşil ışık yakar. Performansıyla liderini etkileyemeyen ast için bu durum söz konusu değildir. Gösterdiği performansın devamı olarak lideriyle yüksek nitelikli ilişki geliştirmeye başlayan asta lider örgüt kaynaklarını diğer astlara nispeten daha fazla sunmaya başlar. Bunun karşılığında ast performansını daha fazla arttırır. Böylelikle lider ve ast arasında ikili ilişkinin niteliği artarak iş başlangıçta imzalanan iş sözleşmesinde yazılı hükümlerin üzerine çıkar (Graen, 1976; Liden ve Graen, 1980; Wayne ve Green, 1993).

Sadakat / Vefakarlık (Loyalty): Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen ikinci boyut lider ile astın birbirlerine sadakat derecesidir. Sadakat boyutu: "lider ve üyenin birbirlerinin hareketlerini ve karakterlerini herkesin önünde alenen

destekleme derecesidir” şeklinde tanımlanmıştır. Graen ve çalışma arkadaşlarının sadakatin lider üye etkileşimi gelişim sürecinin bir sonucu (Graen,1976; Graen ve Scandura, 1987) olduğu iddialarını genişleterek Dienesch ve Liden sadakatin lider üye etkileşiminin bir unsuru ya da ilişki gelişiminin önemli bir parçası olduğunu ve ilişki gelişimi ve idamesinde kritik rol oynadığını iddia etti. Liderlersadık astlarına bağımsız ya da sorumluluk gerektiren görevler vermeye eğilimlidir (örn. Liden, Graen 1980; Scandura vd., 1986).

Etki (Etki): Dienesch ve Liden (1986) etkiyi şöyle tarif etmektedir: “İkililerin sahip oldukları karşılıklı etki ve birbirine düşkünlük, ikilinin iş ve profesyonel değerlerinden daha çok kişisel cazibelerinden kaynaklanır”. Liderve astın birbirinden hoşlanması ve birbirlerinden pozitif elektrik almaları sonucunda farklı seviyelerde nitelikli bir ikili ilişkinin gelişmesi beklenebilir (Dienesch ve Liden, 1986). Ağırlıklı olarak iş performansından doğan ilişkilerin gelişimi büyük oranda katkı boyutuyla gelişir, bu tür ilişkilerde etki boyutunun ilişkinin gelişimindeki rolü azdır veya hiç yoktur (Liden ve Maslyn, 1998). Bunun yanında bazı ilişkiler etki boyutunun etrafında gelişebilir. Örneğin; aynı takımı tutuyorlarsa, eşleri çok iyi arkadaşsa, hatırı sayılır müşterek arkadaş ve dostları varsa. Aslında birçok iyi arkadaşlık iş ilişkileri esnasında oluşur (Bridge ve Baxter, 1992). Bazı ampirik araştırmalarda etkinin lider üye etkileşimi gelişiminde (Dockery ve Steiner, 1990; Liden, Wayne ve Stilwell, 1993) ve devam ettirilmesinde (Judge ve Ferris, 1993: 80; Wayne ve Ferris, 1990) kritik bir rolesahip olduğu belirtilmektedir. Liden vd. yaptığı çalışmada hoşlanmanın, liderin asta ait performans değerlendirmesinden daha iyi bir belirleyici olduğunu saptanmıştır.

Profesyonel / Mesleki Saygı (Professional Saygı): Her iki tarafın da örgüt içinde veya dışında insanların nazarında kazanmış oldukları mesleki saygınlığı algılama derecesidir. Bu algı karşı tarafın geçmişiyle ilgili duyulanlarla oluşabilir. İki taraf birbiriyle tanışmasa bile bu boyut oluşabilir. Örneğin örgüt içiveya dışında muhatabın mesleki yeterliliği konusunda duyulanlar, geçmişte alınan ödüller vb.

1.7 Lider – Üye Etkileşim Süreci

Literatürde liderle izleyicisinin arasındaki ilişkinin gelişim sürecine yönelik çeşitli düşünceler oluşmuştur. Bir yaklaşıma, göre lider-üye etkileşimi, ilişkinin gelişimi ile zamanla değişebilmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1542). Nitekim lider

ve üyenin ilişkileri taraflar birbirini tanıdıkça gelişebilmekte, bazen ise birkaç yılı kapsayabilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 838). Diğer bir yaklaşımda lider, astlarıyla çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra onları sınıflandırmaya başlamaktadır. Sınıflandırmayla birlikte liderin astlarından beklentileri de hemen şekillenmektedir (Scandura, 1999). Beklentilerin şekillenmesiyle de ikili arasında başlayan lider-üye etkileşimi gelişimi etkilenmektedir. Öyle ki lider-üye etkileşimi, ikilinin çalışmaya başladıkları ilk dönemde gelişmekte ve tarafların etkileşim kalitesi iki hafta gibi kısa bir zamanda şekillenebilmektedir (Liden vd., 1993: 671).

Liderlik ilişkisi “yaşam döngüsü” süreciyle de tanımlanabilmektedir. Döngü içerisinde ikili arasındaki ilişki üç aşamada yaşanmaktadır. “Yabancılık” aşamasında birbirine yabancı olan lider ve izleyici arasındaki ilişki tamamen resmi olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 33). Bu aşamada yeni çalışan, belirsizlikten ve potansiyel tehditlerden kaçınarak fırsatlardan faydalanacak şekilde yeni davranış modeli geliştirmektedir (Feldman ve Brett, 1983: 270). Bu durumda lider, izleyiciye sadece iş için gerekenleri verirken; izleyici de gerektiği biçimde davranış sergilemektedir. “Tanıdıklık” aşamasında ise taraflar birbirini tanıdıkça karşılıklı alışveriş artmaktadır. Bu aşamada hem kişisel hem de işle ilgili bilgi ve kaynaklar paylaşmaya başlanmaktadır. Yine de taraflar birbirlerini sınırlarından bu paylaşım sınırlı kalmaktadır. Son aşama olan “olgunlaşma” safhasında ise etkileşim düzeyi yükselmektedir. Tarafların birbirine bağlılık ve güvenleri arttığından paylaşım sadece davranışsal değil duygusal temelde de gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 33).

Lider-üye etkileşiminin bir sonraki aşamasının dönüştürücü liderlik olduğu da ifade edilmektedir. Literatürde lider-üye etkileşimi ile dönüştürücü liderlik arasındaki farkın şöyle açıklandığı görülmektedir: Lider-üye etkileşimi kapsamında tarafların amaçları da değer sistemleri de aynı olmayabilmekte, ancak dönüştürücü liderlik için amaç ve değerlerin bütünleşmesinin şart olduğu belirtilmektedir. Lider-üye etkileşimi içeriğinde böyle bir zorunluluk göze çarpmamaktadır. Taraflar kaliteli etkileşimi yasarken karşılıklı anlayış çerçevesinde birbirlerinin amaç, değer ve farklılıklarına saygı gösterebilmektedir (Krishnan, 2005). Lider, ne kadar fazla dönüştürücü liderlik davranışı sergilerse lider-üye etkileşimi kalitesi de o derece artmaktadır (Henderson vd., 2009: 521).

Lider-üye etkileşimi sürecinin gelişimine yönelik kapsamlı bir model ileri süren Dienesch ve Liden (1986)'in, modellerinde; yükleme (attribution) kuramı, rol kuramı, liderlik, yukarıya doğru hiyerarşik etki ve sosyal etkileşim kuramlarından esinlendiği görülmektedir. Modele göre gelişim sürecinde öncelikli olarak başlangıç etkileşimi yaşanmaktadır.

1.7.1 Başlangıç Etkileşimi

Üyelerin grup içi veya grup dışı olmalarıyla sonuçlanacak süreç ilk etkileşimle birlikte başlamaktadır (Scandura, 1999). Liderle üye ilk kez karşılaştıklarında görünüş, kişilik, yetenek, tecrübe ve geçmişleriyle birlikte ortama katılmaktadır. Bu aşamada, yeni üyenin aynı zamanda örgütte de yeni olup olmadığı lider-üye etkileşimi gelişimini etkileyebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Çünkü üye örgüt içerisinde de yeni ise örgütün kural, uygulama ve normlarını bilmediğinden diğerlerinden farklı davranış sergileyebildiği görülmektedir. Dolayısıyla üyenin, örgütte daha önce çalışıp görev değişikliği yapılmış bir çalışan olması ile örgütte ilk kez çalışacak birey olması arasında fark bulunmaktadır (Feldman ve Brett, 1983: 261).

Bireysel özellikler başlangıç etkileşim kalitesi algılamasında lider için önemli olduğu kadar astlar için de önemlidir. Yetenekli ve bilgili astlar, diğer akranlarına oranla yöneticileri tarafından daha fazla beğenilmektedir. Ancak yetenekli olsa bile öfkeli, alıngan ve düşmanca tutum sergileyen astlar tercih edilmemektedir. Etkileşim kalitesi algısında astlar ise liderin yeteneklerine fazla önem vermemektedir (Day ve Crain, 1992: 392). Ayrıca benzerliklerin algılanması ve tarafların birbirinden hoşlanması gibi etkenlerin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi büyük olmaktadır (Liden vd., 1993: 671).

İlk etkileşimden sonra davranışsal/niteliksel süreç yaşanmaktadır. Ancak istisnai durumlarda bu süreç atlanarak başlangıç etkileşiminden direkt olarak “etkileşim doğası” aşamasına geçilebilmektedir. Bazen yeni üye, ilk etkileşimden sonra üstün kişiliğiyle liderin dikkatini çekebilmektedir. Böylece lider, astıyla ilgili ani karar verip süreci son asamaya taşıyabilmektedir. Lider, üyeye ilgili yorum yaparken önyargılı olabilmektedir. Örneğin üyenin demografik kimliği onun davranışlarının önüne geçerek pesin hükme neden olabilmektedir. Yine de lider üye

etkileşimi gelişiminde genellikle davranışsal surecin yaşandığı görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 628).

1.7.2 Liderin Görev ve Yetki Vermesi

Modelin ikinci aşamasında, üye denenip kendisine başlangıç görevleri verilmektedir. Lider, yeni üyeye görevleri örgüt içinde biçtiği rol veya is tanımına uygun olarak vermektedir (Scandura, 1999). Bununla birlikte lider, görevi yapabileceğine inandığı takdirde astlarına yetki vermeyi kabul etmektedir (Schriesheim vd., 1998: 300). Başka bir ifadeyle bu süreçte riski azaltmak isterse sadece güvendiği astlarına yetki vermeyi tercih etmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1544). Deneme görevleri büyük ölçüde astı sınamak üzere seçilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Astların yöneticiye yardım etmemesi ve rol gelişiminde katkıda bulunmaması durumunda düşük kaliteye sahip bir etkileşim gerçekleşmektedir (Graen vd., 1982a: 869). Verilen görevin güç ya da kolay olması durumunda astın performansı, lider-üye etkileşimi kalitesinden etkilenirken; orta zorluktaki görevlerde lider-üye etkileşimi, astın performansı üzerinde etkili olmamaktadır. Dolayısıyla performansı arttırmak üzere lider-üye etkileşimi yerine başka unsurlar da kullanılabilir. Bunlardan biri de verilecek görevlerin karmaşıklık ve zorluk derecesinin kontrol edilmesidir (Dunegan vd., 1992).

1.7.3 Üyenin Davranış Tutumları

Bu aşamada liderin verdiği sorumluluk ve ödevlere karşılık üyenin davranışları şekillendiği görülmektedir (Scandura, 1999). Etkileşimin gelişiminde üyenin kilit rolü bu aşamada ortaya çıkmakta ve tepkisel davranışlar çeşitli etkenler altında belirlenmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1548). Örneğin destek ve yardım gibi değerli çıktıları almayan üyelerin, yüksek performansı hedeflemeleri beklenmemektedir (Graen vd, 1982b: 129).

Bazı üyeler, lideri etkileyip iyi bir izlenim yaratmak için beklentilere uygun tutumlar sergileyebilmektedir. Bazı üyeler de liderleriyle eşit etkileşimi algıladıklarında tepkilerini şekillendirip çabalarının karşılığında hak ettiklerini alıp almamalarına göre tutum göstermektedir. Davranışı belirleyen diğer bir etken ise

liderin astına uygun gördüğü görev ve sorumluluklardır. Üyenin aldığı görevin kendisinin gelişimine katkı sağlayacağını düşünmesi durumunda takınacağı tutum, kendinin kullanıldığını hissettiğinde göstereceği tepkiden farklı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

1.7.4 Liderin Davranış ve Tepkileri

Bu aşamada lider, üyenin davranışlarını yorumlayarak çıkarım yapmaya çalışmakta ve üyenin davranışlarına göre uygun yaklaşıma karar vermektedir (Yukl, 2002). Örneğin lider, izleyicinin performansının onun kişiliğinden mi (içsel faktör) yoksa işin özelliklerinden mi (dışsal) etkilendiğini anlamaya çalışmaktadır. Şayet lider, performansın izleyicinin kişiliğinden kaynaklandığına karar verirse izleyiciye karşı davranışlarını değiştirmektedir (Green ve Liden, 1980: 454). Böylece tutum ve davranışlar karşılıklı olarak birbirini şekillendirmektedir (Scandura, 1999). Öte yandan liderin hükümlerini yönlendirmek amacıyla bazı üyeler yukarıya doğru etki stratejileri geliştirebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Bu stratejilerden biri olan sokulma, daha çok amirin övülmesi ve ona yakınlaşmak şeklinde görülmektedir (Erdoğan ve Liden, 2006: 14).

Kaliteli etkileşimi içerisindeki grup içi üyeler, aldıkları ödüller karşılığında talimat almaksızın kendilerinden beklenen görevleri bitirmektedir (Krishnan, 2005). Liderler, kendi pozisyonlarından faydalanarak astları arasında önemli olanak ve kaynakları nasıl dağıtacaklarına karar verecek güce sahiptir. Bu güce sahip lidere bağımlı olmak neticesinde bağlılık, saygı ve duygusal destek gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 526). Bu durumda amir,yelerine bağımlı olmaktadır. Verilen ödüllerle desteklenen üyeler de amirlerine karşı bağımlı olmaktadır. Artan karşılıklı bağımlılıkla beraber lider, güvendiği üyelerinden kolaylıkla vazgeçememektedir (Danserau vd., 1975: 74).

Dienesch ve Liden (1986), tepki surecini ayrıntılı olarak tanımlamamakla birlikte yükleme kuramını (attribution theory) işaret etmektedir. Lider ve yetersiz başarı gösteren ast ikilisinin incelenmesi, yükleme kuramının temelini oluşturmakla birlikte lider-üye etkileşimi gelişim modelinde de göze çarpmaktadır. Ayrıca davranış ve bu davranışlara karşı tepkisel tutumlarda önyargıların rolü, hem yükleme kuramında hem de lider-üye etkileşimi kapsamında incelenmektedir (Zel, 2011: 181).

Her iki kuramdan hareketle; liderin olumlu değerlendirmeleri sonucunda üye, lideriyle daha yakın ilişki kurabilmektedir. Liderin olumsuz çıkarımları sonucunda ise taraflar, tanımlanmış rol ve resmi ilişki çerçevesinde sınırlı işbirliği içinde olmaktadır. Dolayısıyla lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi, davranış-değerlendirme-müteakip davranışı kapsayan döngü neticesinde belirlenmektedir (Winkler, 2010: 50). Bunun yanında ilişkide karşılıklı güven duygusunun oluşturulması da kaliteli etkileşimin bir gerekliliği olarak değerlendirilmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1539).

1.7.5 Tabii Etkileşim Süreci

Liderle üye arasındaki ilişkinin kalitesi bu süreçte belirlenmekle birlikte bu kalite sürekli gelişmektedir (Sparrowe, 1999). Çünkü değişen ortama ve ikilinin tutumlarına göre etkileşim içerisinde geri bildirimler yapılarak döngü yinelenmektedir (Winkler, 2010: 50). Etkileşimde kaliteli ilişkiler sonucunda çalışanların tatmini, performansı ve örgüte bağlılıkları artarken isten ayrılma olasılıkları da azalmaktadır (Hogg, 2004: 837). Aynı zamanda kalitesi yüksek lider-üye etkileşimi, yönetici ve ast arasındaki bağlılık ve güveni besleyerek potansiyel çatışmaların azalmasına yardımcı olmaktadır (Vecchio vd., 2000: 177). Öte yandan Blau (Henderson vd., 2009: 527)'ya göre bireyler, liderin verdiği öğütlerin diğer insanların öğütlerinden daha çok fayda getireceğini inandıklarında liderin önerilerine uymaktadır. Kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkilerinde astlar, liderlerinin etkisini kabullenerek kendilerini itaat etmek zorunda hissedebilmektedir.

Sonuçta amir güvendiği üyelerine “liderlik” ilişkisi kapsamında; sıradan üyelerine karşı da “yönetici” ilişkisi kapsamında yaklaşmaktadır. Diğer taraftan liderlik tekniği, yöneticilik tekniğinden daha yüksek maliyete sahip olabilmektedir. Örneğin güvenilen üyeye bağımlılık ile üyenin sahip olduğu müzakere serbestisi, amir açısından ilave maliyet olabilmektedir. Bu durumda üyelerini önyargı ve tecrübelerine dayanarak seçen amir, tüm üyelerin yeteneklerinin eşdeğer olduğunu fark etmesi durumunda liderlik tekniğinden vazgeçip herkese eşit yaklaşarak yöneticilik tekniğine başvurabilir (Dansereau vd.,1975: 75-76).

1.8 Lider Üye Etkileşiminin Bileşenleri

Lider-üye etkileşimi modelinin, bazı araştırmalarda tek boyutlu, bazılarında da çok boyutlu olarak incelendiği görülmektedir (Burns ve Otte,1999: 237). Örneğin Schimann lider-üye etkileşiminin, güven, duyarlılık, destekve dikkat alt boyutlarından oluştuğunu ileri sürmüştür. Graen ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimini, güven, yetenek, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, hoşgörü, otorite, bilgi, kararları etkileme, iletişim, itimat, nezaket, beceri, yetki verme, yenilikçilik, uzmanlık, örgütsel kaynakları kontrol etme, karşılıklı kontrol boyutlarıyla incelemiştir (Schriesheim vd., 1999:76).

Bu dönemde yapılan çalışmalarda başka boyutlar da tanımlanmıştır. Graen ve Scandura (1987) kalite ve bağlanma boyutlarıyla kuramı modellemiştir. Kalite boyutu, taraflar arasındaki destek ve güven gibi tutumları kapsarken; bağlanma boyutu, davranışsal odaklı olarak etki, yetki devri, hoşgörü ve yenilik alt boyutlarını kapsadığı görülmektedir. Ayrıca Graen ve Uhl-Bien (1995: 237) saygı, güven ve zorunluluk bileşenlerini içeren üç boyutlu bir model önerisinde bulunmuştur. Dienesch ve Liden (1986) ise duygusal etkileşim, katkıda bulunma ve sadakat bileşenlerini içeren 3 boyutlu modeli önermiştir. Liden ve Maslyn (1998), bu boyutları deneysel olarak desteklemiş ve dördüncü bileşen olarak mesleki/profesyonel saygı boyutunu modele eklemiştir. Greguras ve Ford(2006), 422 ikili üzerinde yaptıkları kapsamlı araştırmada çok boyutlu modelin geçerliliğini desteklemiştir.

Bu boyutlardan etkileşime katkıda bulunma derecesi, ikilinin açık ya da örtük amaçlara ulaşmada birbirleri için yaptıkları eylem ve alışverişlerde birbirlerine sundukları katkılardır (Wilhelm vd., 1993).

1.9 Lider Üye Etkileşimi İle İlgili Araştırmalar

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde genellikle modelle ilgili ardılların araştırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte Graen ve Uhl-Bien (1995), Hogg(2004) ile Henderson arkadaşlarının (2009) incelemelerinden faydalanarak lider-üye etkileşiminin başlıca öncül ve ardıllarına yönelik oluşturulan çalışma Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.3: Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin öncül ve ardılları (Henderson 2009' dan derlenmiştir).

ÖNCÜLLER		ARDILAR	
ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER	Örgüt kültürü Örgütün yapısı IKY uygulamaları	ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR	Örgütün şöhreti Personel devir oranı İşten ayrılma sonucu oluşan işçi maliyeti İş iklimi Yenilikçilik
GRUP DEĞİŞKENLERİ	Grup kültürü Grup büyüklüğü ve oluşumu	GRUP ÇIKTILARI	Grubun Performansı Grup- üye ilişkisi
ETKİLEŞİM DEĞİŞKENLERİ	Demografik uyum/benzerlikler Kültürel özellikler Taraflar arasındaki karşılıklı güven, saygı ve zorunluluğu kapsayan farklılaşmış ilişkiler	LİDERİN ÇIKTILARI	Liderin etkisi Liderin performansı Liderin kariyeri Liderin algılanan işlemsel ve dağıtım adeleti
DURUMSAL DEĞİŞKENLER	Liderin iş yükü Liderin üzerindeki zaman baskısı	ÜYENİN ÇIKTILARI	Üyenin iş tatmini ve mutluluğu Lider tarafından değerlendirilen iş performansı (subjektif) Ölçülen iş performansı (objektif) Örgütsel bağlılık Örgütsel vatandaşlık davranışı Üyenin kariyeri ve ilerleyişi İşten ayrılma niyeti Astların misilleme davranışı Yetkilendirme
LİDERİN ÖZELLİKLERİ	Liderin yeteneği Liderlik tarzı Liderin amirleriyle yaşadığı lider- üye etkileşimi		
ÜYENİN ÖZELLİKLERİ	Üyenin kişiliği Üyenin sadakati Üyenin performansı Üstleri etkileme davranış ve taktikleri Sözleşmeli çalışanların kadrolu olma arzusu Kararları etkileyebilme imkanı		

Yapılan araştırmalarla lider-üye etkileşiminin, çalışanların tatminiyle pozitif yönde ilişki içinde bulunduğu ve örgütsel uyumsuzlukları giderdiği belirlenmiştir (Erdoğan vd., 2004). Dansereau arkadaşlarının (1975: 61-67), dokuz aysüren araştırmalarında; grup içindeki üyelerin, grup dışı üyelere daha fazlalığı ve destek alırken, grup dışı üyelerin liderin ilgi ve desteğine daha fazlalıhtiyaç hissettikleri görülmüştür. Amirlerin, grup içindekilerle iletişime dahafazla zaman ayırdığı ve onların rol davranışlarının kendi beklentilerine göre şekillendirmek üzere daha fazla çaba harcadığı saptanmıştır.

Liden ve Graen'in (1980: 465-458), yaptıkları araştırmada 41 yönetici ve ustabaşından (formen) veri toplanmıştır. Araştırmada liderin, her bir astıyla farklı ilişki kurduğu tespit edilmiştir. Müzakere serbestisine sahip olan yani etkileşimi kaliteli olan üyelerin, işle ilgili ekstra çaba sarf etmeyi gerektiren özel görevlere talip olduğu, karar verme ve iletişim konularında da etkin varlık gösterdikleri belirlenmiştir. Sonuçta lider-üye etkileşimi modelinin yöneticilerin yanında ustabaşları için de geçerli olduğu ve ortalama liderlik tarzı yerinelider-üye etkileşimi yaklaşımının benimsenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin personel devir oranı üzerindeki etkisinin saptanmaya çalışıldığı bir araştırmada; danışmanlık yapan bir firmanın yönetici ve çalışanlarından oluşan toplam 48 katılımcıdan veriler toplanmıştır. Araştırma

sonucunda her liderin astlarıyla farklı etkileşim içinde olduğu ve personel devir oranı üzerinde ortalama liderlik tarzından çok lider-üye etkileşimi yaklaşımının etkili olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılanların çoğunluğunun kalitesi düşük etkileşime sahip olduğu saptanmıştır (Graenvd., 1982a: 868-871).

Rosse ve Kraut'un, özel bir işletmede yaptıkları araştırmada ise toplam 433 yönetici ve çalışandan veri toplanmıştır. Lider-üye etkileşimi kalitesi, önceki çalışmalardan farklı olarak müzakere serbestisi ölçülerek belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular neticesinde; yöneticiler tarafından değerlendirilen hoşgörü derecesi ile iş tatmini arasında pozitif, aşırı iş yükü (rol yükü) ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Astlar tarafından değerlendirilen hoşgörü derecesinin ise iş tatmini ile pozitif ve iş problemleriyle negatif ilişki içinde olduğu gözlenmiştir (1983: 65-68).

Scandura ve arkadaşlarının (1986), bir üretim tesisinde yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşimi ve astın performansı ile kararlara katılım arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Astların etkileşimleri yüksek olduğunda performansları nasıl olursa olsun verilen kararlarda etkili oldukları görülürken; etkileşimi düşük olan astlarda performans değerlendirmesinin etkili olduğu saptanmıştır. Zayıf etkileşim içinde olan astlar düşük performans sergiledikleri takdirde kararlara katılımlarının da düşük olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan yöneticilerin etkileşim kalitesi yüksek iken astların performansının da yüksek olması durumunda verilen kararlara dahil oldukları gözlenmiştir.

Dunegan ve arkadaşları, lider-üye etkileşimi ile astın performansı arasındaki ilişkinin sabit olmayabileceğini, görevlerin yapısına göre ilişkilerin değişebileceğini ileri sürmüştür. Analiz sonucunda görev yapısının, lider-üye etkileşimi ile astın performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir. Kaliteli etkileşim içinde olan üyelerin; hem rutin/kolay hem de belirsiz ve zor görevleri yerine getirirken performanslarının yüksek olduğu saptanmıştır. Görevin zorluk ve belirginliği orta düzeyde ise etkileşim kalitesinin, astın performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir (1992: 70).

Day ve Crain, yaptıkları araştırmada başlangıç etkileşim kalitesi algılamalarında etkileme ve yeteneklerin rolünü incelemiştir. Yapılan araştırmaya 93 öğrenci katılmıştır. Etkileme değişkeni dört biçimde ele alınmış, analizler neticesinde liderin ve izleyicilerin, başlangıç etkileşim algılamalarında yeteneklerin rolü olduğu gibi pozitif ve negatif özelliklerin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır (1992: 391).

Liden ve arkadaşları (1993: 670), lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini sorgulamak üzere 166 çalışan ve bu çalışanların amirlerinden veri toplamıştır. Araştırmada; birbiriyle ilk kez çalışan ikililerin ilk beş gün içerisinde beklentilerinin oluştuğu ve bu beklentilerin ikinci ve altıncı haftada ölçülen lider-üye etkileşimi kalitelerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca astın liderden beklentisinin lider-üye etkileşimi kalitesini etkilediği saptanmıştır.

Lider ile astın birbirini beğenmesi ve benzerlikler algılamasının da lider-üye etkileşimi kalitesini etkilediği gözlenmiştir. Diğer taraftan liderle ast arasındaki demografik benzerliklerin lider-üye etkileşimi gelişimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ve astın performansının lider-üye etkileşimine etkisinden diğer değişkenler kadar güçlü olmadığı belirlenmiştir. Sonuçta beklenti, algılanan benzerlik ve hoşlanma gibi etkenlerin lider-üye etkileşimi gelişimine katkı sağladığı belirtilmiştir.

Gerstner ve Day'in(1997: 830-835), meta-analitik araştırmaları sonucunda astın performansı ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin, amirden tatmin, bütünsel tatmin, örgütsel bağlılık, rol belirginliği ile pozitif ilişki içinde olduğu; rol çatışması ve isten ayrılma niyetiyle de negatif ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu durumda bireyin amiri ile kaliteli ilişki içinde olmasının, performans ve benzeri çıktıları pozitif yönde etkileyebileceği belirtilmiştir.

Krishnan (2005), 100 hemşire yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmasında; lider-üye etkileşimi ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Lider-üye etkileşimi ile değer sistemleri uyumunda ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Lider-üye etkileşimi kalitesinin isten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ve liderden tatmin ile de pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Öte yandan lider-üye etkileşiminin, dönüştürücü liderlik ile isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Lider-üye etkileşimi araştırmalarının çoğunluğu ABD'de yapılmış olmasına rağmen farklı kültürlerde de genellenebilirliği desteklenmiştir. Örneğin kaliteli ilişkilerin, toplumcu kültüre sahip Çin'de de olumlu sonuçlarının olduğu görülmüştür (Chen ve Tjosvold, 2005). Çin'de yapıldığı bir araştırmada ise ulusal işletmelerdeki ilişki kalitesinin, çok uluslu işletme çalışanlarının ilişki kalitesinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Smith vd., 1997: 24). Kim arkadaşları ise (2004) liderin astlarına karşı grup içi ve dışı gibi farklı tutum sergilediği müddetçe kabul

göreceğini belirtmiştir. Çünkü toplumcu kültürlerde bireyler, kendilerini grupla bir görmelerine rağmen her üyenin birbirinden farklı olduğuna inanmaktadır.

Ashkanasy ve O'Connor'ın (1997) Avustralya'da yaptığı araştırmada; hem yöneticilerin hem de astların değerlerinin uyumlu olduğu müddetçe lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olduğu; bu durumun da liderin astlarının bağımsızlığını fark etmesi ve astların da liderin otoritesini kabul etmesine bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Farklı kültürlerde yapılan bu çalışmalardan hareketle; lider-üye etkileşimi yaklaşımının, hem batı hem de doğu toplumlarında geçerli olduğu söylenebilir. Nitekim Erdoğan ve Liden'in (2006) ülkemizde 104 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada; kültürel bir değer olarak toplumcu kültürün, adalet algısı ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde rolü olduğu belirlenmiştir. Araştırmada; toplumcu kültür anlayışı düşük olan bireylerde dağıtım ve etkileşim adaleti algısının, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır. Toplumcu kültürü benimseyenlerde ise sadece etkileşim adaletinin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Alanda yapılan birçok araştırmada olduğu ülkemizde yapılan diğer bir araştırmalarda ise üretim, telekomünikasyon, hukuk ve finans sektörlerinde çalışan 185 katılımcıdan faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda lider-üye etkileşimi ile yetki verme arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı ve lider-üye etkileşiminin babacan yönetim yaklaşımı aracılığıyla iş tatminini etkilediği belirlenmiştir. Sonuçta Türk iş dünyasında babacan davranışların, hem kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkileri, hem de çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve kaliteli etkileşimde; liderlerin yetkilerini devredebildikleri görülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2006: 264).

Türkiye'de 148 hemşire üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise lider-üye etkileşimi ile özdeşleşme ilişkisi ve bu ilişkide işle bütünleşmenin aracılık etkisi incelenmiştir. Bulgular neticesinde etkileşim kalitesinin, hemşirelerin örgütsel özdeşleşme seviyelerini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Kalitesi yüksek etkileşimin işle bütünleşmeye neden olduğu ve işleyüksek bütünleşmenin de örgütsel özdeşleşmeyi arttırdığı gözlenmiştir. Dolayısıyla üstleriyle kaliteli etkileşime sahip

olan hemşirelerin, karar alma sürecine dahil olduğu ve daha iyi bir iletişim içinde bulunarak işleriyle bütünleşebildiği belirtilmiştir (Katrinli vd., 2008: 359).

Özutku arkadaşları (2008), lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık arasında ve lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğunu saptamıştır. Başka bir araştırmada ise lider-üye etkileşiminin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğu ve lider-üye etkileşimi ile isten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Cevrioğlu, 2007).

1.10 Lider Üye Etkileşimi Kuramına Yapılan Eleştiriler

Lider üye etkileşimi teorisinin ve modelinin hem kuramsal hem metodolojik olarak yeterliliği hakkında bazı eleştiriler bulunmaktadır. Kuramın eksikliklerinden birisi, lider ve üye arasındaki etkileşim ve değişim sürecinin açık bir şekilde tanımlanıp tarif edilmemiş olması ve kuramın zamanla nasıl gelişip arıtıldığına açık olmamasıdır (Schriesheim, Castro ve Coglisier, 1999:10). Lider ve üyeyarasındaki değişim, kuramın varsaydığından daha karmaşık olup yeniden kavramsallaştırılmaya ihtiyacı vardır (Yukl, 2006: 22).

Lider üye etkileşimi teorisi kültürlerarası düzlemde lider-üye değişiminin zenginliğini yeterince yakalayamadığı için eleştirilmiştir (House, Javidan, Dorfman ve Sullyde Luque, 2006: 102). Uygun yaklaşımın kültüre özgü modeller ve ölçekler geliştirmek olabileceği öne sürülmüştür (Khatri, 2011: 71). Hatta bu yönde bazı çalışmalar mevcuttur (Altman, Bournois, Rojot ve Han, 2008: 17; Law, Wong, Wang ve Wang, 2000: 751) Adı geçen araştırmacılar Çin'e özgü GUANXI'yi geliştirmişlerdir. Kuramsal alt yapıyı zenginleştirmek için buna benzer birçok araştırmaya ihtiyaç vardır.

Lider üye etkileşimi teorisini geliştiren kuramcılar lider-üye arasındaki ilişki kalitesinin yüksekliğinin bazen örgüte istenmeyen sonuçlar getireceğini önemsememiş görünüyorlar. Bazı araştırmalar yakın ilişkinin olumsuz sonuçlarına dikkat çekmekte ve bu olumsuz sonuçların görmezden gelinemeyeceğini iddia etmektedirler (Deluga ve Perry, 1994: 67; Green, Anderson ve Shivers, 1996: 203; Judge ve Ferris, 1993: 82; Prendergast ve Topel, 1996: 958; Yu ve Liang, 2004: 251). Yakın ilişkiden doğan bu istenmedik sonuçlar kuramsal bir açıklama beklemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS KAVRAMLARI

2.1 Bireysel Performans Kavramı

2.1.1 Bireysel Performansın Tanımı

Organizasyonların kendilerine koydukları hedefleri gerçekleştirebilmeleri, güçlenebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, bünyelerinde çalıştırdıkları bireylerin performanslarının yüksek olmasıyla sağlanabilmektedir. "Etkinlik", "verim", "çıktı" ve bireyin yetenekleriyle motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilebilen performans (Helvacı, 2002: 156), genel anlamda amacın gerçekleştirilme derecesini, bireysel anlamda ise, işgörenden beklenenlerle gerçekte ne yaptıkları arasındaki farklılığı ifade etmektedir. Bireylerin veya grupların kendileri için belirledikleri amaç adına ortaya koydukları çabalar sonucunda, hedefe ne ölçüde varıldığını göstermesi bakımından önemli bir kavramdır ve bireysel performans yüksek olduğu sürece örgüt daha iyi yerlere gelebilir (Çöl, 2008: 38-39).

Performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği önceden belirlenen performans standartlarına bağlıdır. Performans değerlendirme; etkin ve verimli olan çalışanları belirlemek ve ödüllendirmek, aksi durumda olan çalışanların performanslarını geliştirmek ve yetersiz performans ortaya koyan çalışanların neden cezalandırılmaları gerektiğine ilişkin yazılı bir gerekçe sağlamak amacı ile her bir çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı hakkında bilgi elde edilmesiyle ilgilidir. Performans standartlarının genellikle sayısal olması istense de, çoğu iş için sayısal standartlar belirlemek oldukça zordur. Bu nedenle standartların gerçekçi, anlaşılır, kesin ve yapılan işle ilgili olmasına dikkat edilmelidir (Şimşek ve Öge, 2011: 103).

1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuştur. 1960'larda ise, davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuş ve

1970'li yıllardan günümüze kadar, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri uzmanlarca oluşturulmuştur (Bulut, 2004, 13) ve yine 1970'lerde performans, eylemlerin sonuçlarından ziyade eylemlerin kendisine ve davranışlara dayandırılmıştır. Yapılan açıklamalar, örgütlerin hedeflerine etki eden ve bireylerin kontrolü altında olan davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu fikirler ışığında performans, "Örgütün amaçlarına katkıda bulunan ve bireylerin kontrolünde olan davranış ve eylemlerdir" şeklinde ifade edilmiştir (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulurken, 1960'lardan sonra da özel sektörde görülmeye başlanmıştır (Bulut, 2004: 14).

1990'larda yapılan çalışmalarda görevle ilgili konulara odaklanılırken, Batı yönetim literatüründe, görev ve bağlamsal performansın katkısına ağırlık veren çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda görev performansı ve bağlamsal performans şu şekilde ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Kanırgür, 2009: 58-62):

Görev Performansı: İşin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgili olan görev performansı, bir işi diğerlerinden farklı kılan, işin sabit görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir. Mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımları ve ahlaki nitelikler görev performansının yüksek olmasında önem arz etmektedirler. Burada bireyin iş bilgisi ve ustalığı belirleyicidir.

Bağlamsal Performans: Literatürde vatandaşlık performansı olarak da geçebilen bağlamsal performans, örgüt kültürü ve ikliminin de içinde olduğu çevreye katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Fazladan çalışma için gönüllü olma, başkalarıyla işbirliği içinde olma ve onlara yardım etme, örgütü destekleme ve koruma bağlamsal performans davranışlarıdır. Yani, bireylerin görev tanımlarında bulunmayan ancak görev performansını destekleyen, kişilik ve niyetin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır.

Performans kavramı uygulamada pek çok kelimeyle karıştırılmakta ve birbirinin yerine de kullanılabilir. Hatta bu kavramlar çoğu zaman birbirleriyle de karıştırılmaktadırlar. Bu kelimeler; verimlilik/üretkenlik (Productivity), etkinlik (Efficiency) ve etkililiktir (Effectiveness) (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

Etkililik; örgütün faaliyetleri sonucunda istediği amaçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade eden bir performans boyutudur. Yani, elde edilen fiziksel çıktılardan ziyade bu çıktılardan bekleneni ne kadar karşıladığı önemlidir. Etkililiğin ölçümünde şu göstergeler yaygın olarak kullanılmaktadır:

1. Üretim Etkililiği= Gerçekleşen Üretim / Planlanan Üretim
2. Ekonomik Etkililik= Gerçekleşen Kar / Planlanan Kar

Etkinlik; girdilerin, belirlenen program dahilinde ne denli etkin ve yeterlikullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Olması gereken birimin gerçekleşen birime bölünmesiyle ortaya çıkan oran 1'den küçük olması, faaliyetin istenildiği gibigerçekleşmediği anlamına gelmektedir.

Verimlilik; üretime sokulan girdiler ile süreç sonunda elde edilen çıktılararasındaki oran olan bu kavram, kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade etmektedir. En basit haliyle çıktının girdiye bölünmesi yöntemiyle eldeedilmektedir.

Etkinlik; doğru işleri yapmakken, verimlilik; işleri doğru yapmaktır. Aynızamanda, etkinlik ile etkililik de farklı kavramlardır. Etkililik başarı için temelken, etkinlik başarıyı sağlamaştırın bir etmendir. Bütün bunların ışığında, kavramların farklı anlamları ifade etmelerinin yanında ortak bir noktaları vardır. Etkinlik, etkililik ve verimlilik işletmelerin teknik performans göstergeleridir ve performansın tüm boyutlarıyla ölçülmesine olanak tanır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2-7).

Performans göstergeleri bu kavramlarla da sınırlı değildir. Bunlara ek olarak, yenilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi ve karlılık ve bütçeye uygunluk da performansın göstergelerindendirler.

Yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişim, risk alma ifadelerinin bütünleşmiş bir performans göstergesidir.

Kalite; iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanan performans göstergesidir.

Çalışma yaşamının kalitesi; kurum ve çalışanları ile ilgili liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri, işle bütünleşme, takdir ve tanınma, sorun çözme, karar verme, yönetime katılma, takım çalışma becerisi, disiplin gibi çalışanların düşünce ve davranışlarını gösteren önemli bir performans göstergesidir.

Karlılık ve bütçeye uygunluk; karlılık, kurumun gelir ve gideri ile ilgili bir gösterge olup, bütçeye uygunluk ise; kurum faaliyetlerinin planlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini gösteren bir performans göstergesidir (Yılmaz, 2012: 320-321).

2.1.2 Bireysel Performansı Etkileyen Unsurlar

Performansı etkileyen unsurlar toplamda beş genel başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar (Öztürk, 2009: 7; Yılmaz, 2012: 319-320; Yener ve Kurt, 2008: 328):

Kişisel Faktörler: Bireysel beceri, yetkinlik, çalışan ihtiyaçları, fiziksel ve psikolojik özellikler, stres, motivasyon ve sorumluluk gibi kişisel durum ve özelliklerden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak, yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikler ile sahip olunan kültür de bireyin kendisinden kaynaklanan faktörlerdir.

Liderlik ve Kurumsal Faktörler: Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri, yönetim anlayışı, kurum kültürü, kurum iklimi, vizyon ve misyonun bildirilmesi, stratejilerin belirlenmesi, iletişim, eğitim uygulamaları, stres yönetimi ve yöneticilerin desteği bireysel performansı etkileyen faktörlerdendir.

Takım Faktörü: Çalışanların iş arkadaşlarının desteğinin varlığı, performansı pozitif olarak etkilemektedir.

Sistem Faktörleri: İş sistemleri, iş yapma biçimi ve yöntemleri manuel veya yoğun teknoloji kullanımı gibi faktörler bu kategoride yer almaktadır.

Çevre Faktörleri: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim, çalışanların performansını etkilemektedir. Özellikle çevrenin fiziki, sosyal ve toplumsal özellikleri burada önemli rol oynamaktadır. Örneğin, teknolojik gelişim, krizler ve yapılan yasal düzenlemeler performansı etkilemektedir.

Yumuşak (2008)'in çalışmasında, işgörenin verimliliğini etkileyen faktörler üç ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; ekonomik, fiziki ve psiko-sosyal faktörlerdir. Çalışanların aldığı ücretlerde gerçekleştirilen artışlar, verilen primler ve ödüller aracılığı ile verimlilikleri arttırılmaya çalışılmaktadır. İşyerindeki sağlıklı ve güvenliği sağlanmış rahat ortam verimliliği olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca aydınlatma, havalandırma, sıcaklık gibi faktörler de çalışanı etkileyen fiziki koşullardır.

İşletme içerisinde etkin bir iletişimin sağlanması, çalışanın işine uyumunun sağlanabilmesi adına oryantasyonun gerçekleştirilmesi, çalışma niteliklerinin geliştirilebilmesi için sürekli eğitim programlarının yürütülmesi ve son olarak, motivasyonlarının yüksek tutulması, çalışanların verimliliklerini arttıran psiko-sosyal faktörlerdendirler (Yumuşak, 2008: 243-246).

İşlerin kalitesi ve miktarı, takım çalışması, iş tatmini, örgüt bağlılığı ve stres esnek çalışanların performanslarını etkileyen ve bireylerin performanslarının belirleyicilerindendirler (Kelliher, 2008: 8-13).

2.1.3 Performans Değerlendirme ve Ölçüm Teknikleri

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmüştür. Bilimsel olarak kullanılmaya başlanması, F.Taylor' un çalışanların verimliliklerini ölçmesine dayanmaktadır. I. Dünya Savaşı öncesinde W. D. Scott ilk olarak, Amerikan endüstrisinde çalışanların yeteneklerini ölçmeye başlamıştır. Scott Taylor'un değerlendirme sisteminden etkilenerek sistemi daha da geliştirmiştir ve Amerikan ordusunda kıdeme dayalı terfi ve liyakat sistemlerini oluşturmuştur. Sistem kabul görüp İngiltere ordusunda da uygulanmıştır. 1920 yılından 1930'lu yıllara kadar Scott, sistemi daha da geliştirmiştir ve artık günümüzdeki performans değerlemenin temelleri atılmıştır. I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini, 1950'li yıllardan sonra sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'de yaygın olarak kullanılmıştır. Türkiye'de ise ilk kez kamu sektöründe uygulanmıştır. Özellikle 4857 Sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması konuyu daha da önemli hale getirmiştir (Öztürk, 2009: 17; Uyargil, 2013: 2).

Performans değerlendirme, insan kaynakları açısından sadece işgören verimliliğinin ölçülmesi yaklaşımı ile performans verilerinin elde edilmesi yeterli etkinliği sağlamamakta, performans bir bütün olarak ele alınarak kişinin önemli noktalarda başarısının da ölçülmesi anlamı taşıdığı görülmektedir. Bireyin bir bütün olarak başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumlarını ve özelliklerini ele alarak örgütün başarısına olan katkılarını ölçen bir araçtır (Okakin ve Şakar, 2013: 139). Aynı zamanda sağladığı bilgiler sayesinde işletmenin ne yöne doğru gittiğini

bireysel ve organizasyonel olarak görmeye kullanılabilecek bir yönetim aracı olarak da nitelendirilebilir. Yönetim fonksiyonları içerisinde kontrol olarak adlandırılan fonksiyonun bir şeklidir. Performans değerlendirmede işlerin tümünün dönemsel olarak kontrol edilmesinden dolayı yöneticilerin kendi bireysel olarak yaptığı kontrol faaliyetlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinde işe alınan bireylerin belirli dönemlerle işletmeye katkısını görmeyen en iyi yollarından biri olması sebebiyle de, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarına önemli girdi sağlamaktadır (Özdemir, 2014: 15-17). Bugün gelinen aşamada, performans değerlendirmenin amacı; ücretler, terfi, işe son verme gibi işgören odaklı amaçlarla sınırlı değil, örgütün bütününe başarısını hedefleyen amaçlar olarak düşünülmelidir (Okakın ve Şakar, 2013: 141). Ancak performans değerlendirmeden beklenenler bunlarla da sınırlı değildir. Performans değerlendirmeden beklenen yararlar genel olarak şunlardır (Barutçugil, 2002: 181-182):

1. İş ve işi yapan bireyler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir.
2. Değerlendirmede yönetici ile işgören arasında iyi bir iletişim sağlanırsa, yeni fikir ve yöntemler için fırsat yaratılır.
3. Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
4. Çalışanlar performansları hakkında zamanında ve olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
5. Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar sağlamlaşır ve iyi performans teşvik edilir.
6. Kuvvetli bir iki yönlü iletişim sağlandığında amaçlar netleşir, böylece çalışanların başarılı olmasının önü açılır.
7. Performans değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılması sürprizleri azaltır.
8. Yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için önemli bir hazırlıktır.
9. Ücret ve ödüller daha kolay ve objektif belirlenir.
10. Terfi ve yeni eleman seçimi kolaylaşır.
11. İşgöreni başarımları doğrultusunda uyarmak, daha etkili ve objektif olur.

Performans değerlendirmeden beklenen bu yararların sağlanabilmesi ve değerlendirmeyi olumsuz etkileyebilecek olan; motivasyon, iletişim ve bilgi

eksikliği, zamanın etkin kullanılmaması ve adil olmayan uygulamaların önlenmesi adına bu süreçte uygulanması gereken önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlardan ilki dürüstlüktür. Performans standartları ve hedeflerinin belirlenmesi, katılımın sağlanarak değerlendirilmenin de yüz yüze bir şekilde gerçekleştirilmesi dürüstlük ile ilgili sorunları ortadan kaldıracaktır. İkinci önemli nokta şeffaflıktır. Değerlendirmenin açık bir şekilde yürütülmesi amacıyla sürecin nasıl çalıştığı, bireylerin rolleri, kararların nasıl alındığı ve amaçlar açıklanmalıdır. Adalet ise bir diğer önemli unsurlardan biridir. Değerlendirmede önyargılardan kaçınılmalı ve süreç adil bir şekilde uygulanmalıdır. Son olarak disiplin de önemli bir unsurdur. Ciddi bir sistem olarak işleyen performans değerlendirilmenin prosedür ve kriterlerine uyulması gerekmektedir. Sürekli aksayan bir sistem gözden geçirilmelidir (Öztürk, 2009: 67-70).

2.1.4 Performansı Değerlendiren Taraflar

Performans değerlendirilmede performansı değerlendirenler sisteme zarar da verebilir, verimli sonuçlar da elde edebilir. Performans değerlendirilme sürecinde karşılaşılan değerlendiriciden kaynaklanan sorunlardan bazıları şunlardır (Barutçugil, 2002: 230- 232):

Hale Etkisi: Çalışanın iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalınarak değerlendirilmesi ve gerisinin dikkate alınmamasıdır.

Değerlendirme Standartları Sorunları: Değerlendirme standartlarını farklı yöneticilerin farklı yorumlamalarından kaynaklanır. Kategorilerin iyi tanımlanmış olmaları gerekir.

Ortalama Eğilim Hatası: Çalışanların çoğunluğunun ortalama değerlerle puanlandırılması ve yüksek veya alçak puanlardan kaçınılmasıdır.

Olumluluk/Olumsuzluk Hataları: Kişisel özelliklerden kaynaklanan farklı bakış açılarının yarattığı bir sorundur.

Son Olayların Etkisi: Çalışanların son dönemde göstermiş olduğu performansla değerlendirilmesi, geçmişin dikkate alınmamasıdır.

Zıt Durumlar Faktörü: Bir değerlendirilme yapılmadan önce, çok başarılı veya başarısız bir değerlendirilmenin etkisinde kalınarak olması gerekenden daha farklı bir sonuca varılmasıdır.

Kişisel Tercihler ve Önyargılar: Değerlendiricinin değerlendirdiği çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması, birbirlerine benzemeleri, edinilen ilk izlenimin etkisinin devam etmesi, çalışanın tercihleri ve özelliklerinin değerlendirmeyi etkilemesidir.

Değerlendirenlerin eğitim almaları, işletmeyi ve çalışanların görevlerini iyi bilmesi, önyargılara kapılmaması ve tarafsız olması önem arz etmektedir. Eğitim sırasında da, yöntemlere ilişkin faktörler, dereceler, kavramlar açıklanır, formların doldurulması öğretilir. Değerlendirmenin bir yandan çalışan için denetim sağlarken, bir yandan da kendileri için kontrol niteliği taşıdığı anlatılır. Çalışanlara iyi davranmanın, karşılıklı güven ve anlayışı sağlamanın üzerinde durulur (Barutçugil, 2002: 196-197).

1) Değerlendirmenin İlk Üst Tarafından Yapılması

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı veya başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişi, o kişinin bir üstüdür. İletişim ve fiziksel yakınlık sebebiyle ilk üst daha iyi gözlemleyebilir. Bunun sonucunda, değerlendirilenlerin organizasyon ve departman amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, yine ilk üst en iyi şekilde değerlendirebilir (Uyargil, 2013: 31). Yine de değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabildiği bazı sorunlar da vardır (Barutçugil, 2002: 198):

- a) Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- b) Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, geribildirim sağlanmıyorsa, çalışan olumsuz sonuçlara karşı savunmaya geçebilir.
- c) İlk yönetici geribildirim konusunda gerekli beceriye sahip olmayabilir.
- d) Cezalandırma halinde ilişkiler bozulabilir.

2) Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

Değerlendirilenlerin iş arkadaşlarının veya takım arkadaşlarının kullanımının en önemli yanları; değerlendirilen bireylere en yakın çalışan kişiler olmaları, benzer işleri yapmaları ve birbirlerini çok iyi tanımalarıdır. Örgütler giderek kendi kendiniyöneten takımlar kullanmaktadır ve bu bağlamda takım üyelerince değerlendirme önem arz etmektedir. İş arkadaşları tarafından değerlendirilmenin gerekçeleri şunlardır:

- a) Takım üyeleri birbirlerinin performanslarını herkesten daha iyi bilirler ve daha kesin değerlendirebilirler.
- b) İş arkadaşlarının baskısı takım üyeleri için çok kuvvetli bir motivasyon kaynağıdır.
- c) Kendilerini iş arkadaşlarının değerlendirdiğini bilen bireyler daha yüksek bağlılık ve verimlilik gösterirler.
- d) İş arkadaşlarının görüşleri sayısız fikri içerebilir ve bu tek bir bireye bağlı değildir.

Birlikte çalışan kişiler birbirlerini eleştirmekte gönülsüz de olabilirler. Diğer bir yandan, haksız bir değerlendirmede ise, çok kötü sonuçlar ortaya çıkabilir (R. Mondy ve J. Mondy, 2013: 242-243). Çoğu zaman objektif kalamayacakları vekültürel olarak da bazen taraflarca uygun görülmemesi sebebiyle, terfi ve ücret artışı butür değerlendirmelere dayandırılmamalı ve sadece destekleyici bilgiler olarak kullanılmalıdır (Uyargil, 2013: 34).

3) Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi

Yöneticilerin çoğu zaman olumsuz karşıladığı bu yöntem çeşitli sorunlar içermektedir. Çalışanlar genelde, yöneticilerini kişilikleri doğrultusunda ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirmekte ve organizasyonu düşünmemektedir. Ayrıca yöneticilerini değerlendirmeye çekinmeleri veyöneticilerinin yaptıkları işe yönelik bilgi eksikleri sebebiyle de sakıncalı bir değerlendirmedir. Bu yüzden sadece ilişkileri çerçevesinde yönetsel özelliklerini değerlendirmeleri daha sağlıklı sonuçlar verebilir (Uyargil, 2013: 34-35).

4) Danışman, Uzman ve Sendika Temsilcilerinin Değerlendirmeleri

İçeriden veya dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılması dasöz konusudur. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kişilerarası uyumun sağlanması ve sonuçların tarafsız oluşturulması amacıyla dışarıdan gelen uzmanlara yaptırılması daha uygundur. Bu süreçte, değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında sonuçların güvenilirliği ve geçerliliği sebebiyle çeşitli sakıncalar dabilunmaktadır.

Yöneticilerin tarafsız karar alamayacakları düşüncesi sebebiyle sendika temsilcileri de kimi zaman değerlendirmeye katılabilmektedir. Bu durum iki ayrı biçimde uygulanabilir. Bir yöntemde, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda birüye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurul tarafından yapılması

sözkonusudur. Diğer yöntemde ise, son kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesi ile gerçekleşmektedir (Barutçugil, 2002: 201-202).

5) Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Müşteri davranışları, bir firmanın başarı derecesini belirlemektedir. Bu nedenle bazı örgütler, bu kritik kaynaktan performans verisi elde etmenin çok önemli olduğuna inanmaktadır. Örgütler bu yaklaşımı benimsemektedir çünkü müşteriye olan bağlılığı gösterirken, çalışanları sorumlu kılar ve değişimi teşvik eder (R. Mondy ve J. Mondy, 2013: 243). Müşterilerin mülakatlarla, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle görüşlerinin alınması hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı gibi konularda yararlı veriler sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 201). Aynı zamanda bu yaklaşımın benimsenmesiyle ilişkiler daha sağlam temellere oturarak, müşterinin işletmeye bağlılığı artarken uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 2013: 35).

6) Kişinin Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)

Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirildiği ve çalışanın da katılımının sağlandığı görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirme, yöntemin bir gerekliliğidir (Uyargil, 2013: 33).

Günümüzde ise giderek kullanımı yaygınlaşan bir yöntem olup, diğer değerlendirme yöntemlerinin desteklenmesi için çalışanlarca uygulanması istenmektedir. Bu yöntem sayesinde çalışanlar, yöneticilerinin değerlendirmesi ile kendi değerlendirmelerini karşılaştırabilmektedirler. Yöneticilerine sorulan soruların aynalarına cevap verebildikleri gibi, bu sorulardan daha farklı kategorideki sorulara dayanıt istenebilmektedir. Örneğin, algılanan güçlü yönler ve geliştirilmesi gereken noktalar, eğitilmeyi gerektiren alanlar, işlerinde sevdikleri veya sevmedikleri durumlar, kariyer hedefleri gibi daha özel sorular da sorulabilmektedir (Arthur, 2008: 60-61).

Çalışanlar değerlendirme için kullanılan kriterleri ve amaçlarını anlayabiliyorsa, kendi performanslarını değerlendirmede en iyi konumda olanlar yine kendileridir. Pek çok insan işinde neyi iyi yaptığını ve neyi geliştirmesi gerektiğini bilir. Eğer değerlendirme fırsatı bulabilirlerse, kendi performanslarını objektif olarak değerlendirecek ve performansını geliştirmek için harekete geçecektir (R. Mondy ve J. Mondy, 2013: 243). Kişilerin kendilerini değerlendirdikleri bu

yöntem sayesinde kişisel gelişim fırsatının sağlanabilmesinin yanında, özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini söz konusudur (Barutçugil, 2002: 198-199).

Bu yöntemi uygulayanların bir kısmı, başarılı çalışanların kendilerini yöneticilerinden daha düşük, başarısız çalışanların ise daha abartılı puanlar verdikleri ifade etmektedir (Uyargil, 2013: 33). Çalışanların iş stresine bağlı iş performanslarının ölçüldüğü bir çalışmada ise, çalışanların kendi performans skorlarıyla yöneticilerinin çalışanlarına yönelik performans skorları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ifade edilmiştir (Choo, 1986: 26). Ancak astın kendine daha yüksek puanlar verdiği durumlar da söz konusudur. Öz değerlendirme puan ortalamalarının diğer değerlendirme gruplarından fazla çıkması, kendini yüceltme önyargısı ile gerçekleşebilmektedir. Bu gibi durumlarda, bireylerin daha az negatif düşünceye ve çabalarında daha yüksek başarı beklentisine kapıldıkları görülmektedir. Ayrıca, eleştirileri dikkate almamaları, başarısızlığı hesaba katmamaları ve gelecekte düşük performans göstermeleri de beklenmektedir (Kubat, 2012: 57).

2.2 Bireysel Performans Ölçüm Yöntemleri

1) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu kategori içerisinde, çalışanların gerçekleştirdikleri hedefler, aldıkları sonuç ve çıktılar ışığında oluşan bireysel standartlara göre değerlendirilme söz konusudur (Barutçugil, 2002:188).

Amaçlara Göre Performans Değerleme: Yönetici ve ast, gelecek dönem için erişilmesi gereken hedefleri açık bir şekilde tanımlar ve anlaşılır. Bu hedef, satışı % arttırmak gibi ölçülebilir olarak belirlenir. Dönem sonunda da performans saptanır (Okakın ve Şakar, 2013:152).

Çalışma Standartları Yaklaşımı: Daha önceden belirlenen standartlar veya beklenen çıktı seviyelerinin her çalışanın performansı ile karşılaştırılması yöntemidir. Standartların uygulanması tarafsızlığı sağlar. Ancak burada önemli olan standardın tarafsız olduğunu gösterebilmek için standartların nasıl oluşturulduğu açıkça gösterilmelidir (R. Mondy ve J. Mondy, 2013:247).

Direkt İndeks Yöntemi: Yönetici veya yönetici ile çalışanın beraber belirlediği standartlar doğrultusunda sayısal değerler ışığında performansın sayısal indeksi

belirlenmektedir. Standartlar yaklaşımından farkı, fiili veriler yerine sayısal standartlar kullanılmaktadır (Uyargil, 2013:55-56).

Metin Değerlendirmesi: Çalışanların performanslarına yönelik kısa öykü biçiminde yazıların yazılarak değerlendirilmesinin yapıldığı bir yöntemdir. Bu değerlendirme günlük performanslar yerine çalışanın işindeki davranışlarına yöneliktir ve değerlendirme değerlendiricinin yazma yeteneğine bağlı olarak değişmektedir (R. Mondy ve J. Mondy, 2013:247).

2) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar birbirinden bağımsız olarak kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Değerlendirme kriterleri çeşitlilik arz ettiği için bazen tüm çalışanlar, bazense belirli iş grupları için ortak kriterler belirlenmektedir (Barutçugil, 2002:190).

Grafik Dereceleme Ölçekleri: Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilkönce iş analizi yoluyla önemli bulunan; işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam durumu, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük gibi değerlendirme faktörleri saptanır ve bu faktörler doğrultusunda değerlendirilenler derecelendirilirler. Böylece oluşan puanların toplamıyla başarı puanı bulunur (Helvacı,2002:163).

Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri: Bu yöntem, işgörenlerin her iş ve işgrubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışlarını, kişilik özelliklerine bakmaksızın ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir. Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini de "Davranışsal Gözlem Ölçekleri" olarak ifade edilen bir başka ölçüm yöntemi ortadan kaldırarak, sadece beklenen davranışlara göre değerlendirmemekte, somut olarak gözlemlenen davranışlara yönelik değerlendirmeleri mümkün kılmaktadır (Helvacı, 2002:164-165).

Kritik Olay Yöntemi: Çalışanların olumlu veya olumsuz hareketlerinin yazılmasının gerekli olduğu bir değerlendirme yöntemidir. Pozitif veya negatif olarak bölümü etkileyen kritik olaylar, yönetici tarafından yazılmaktadır. Değerlendirme süresi sonunda, bu kayıtlar kullanılarak çalışan performansı değerlendirilmektedir (R. Mondy ve J. Mondy, 2013:247).

Kontrol Listesi: Bu yöntemde, işgörenin çalışmasını ve davranışlarını tespit edebilmek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular evet veya

hayır biçiminde cevaplandırılır (Tunçer, 2013:98). Soruların her biri farklı değerlerde olabilmektedir ancak bu değerler, değerlendirici tarafından bilinmemekte, insan kaynaklarınca puan anahtarı muhafaza edilmektedir (Barutçugil, 2002:191).

Zorunlu Tercih Sınıflaması: En yaygın kullanılan biçiminde; değerlendirmenin belirlediği, işin gerektirdiği sorumluluklar ve görevlerin, çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeler değerlendirme tarafından sıralanmaktadır. Ancak sıralanan ifadelerin değerleri değerlendirme tarafından bilinmemektedir. Son değerlendirmeyi insan kaynakları yapmaktadır (Barutçugil, 2002:192).

3) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu kategoride değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilirler ve terfi, ödül ve çalışanların karşılaştırılmasının gerektiği diğer durumlarda kullanılmaktadırlar (Barutçugil, 2002:194).

Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde, çalışanlar, önceden belirlenmiş bir ölçüte göre başarı sırasına göre dizilirler. Bu ölçüt, yapılan işe uygun herhangi bir ölçüt olabilir. Böylece çalışanlar arası kıyaslama daha olanaklı hale gelmektedir. Bu yöntem alternatif bir başka sıralama yöntemi, çok çalışanın bulunduğu işletmelerde kullanılmaktadır. Bu yöntemde uygulanan teknik, en başarılıdan en başarısız doğru seçilmesinin yerine, en başarılı ve en başarısızın beraber ve sırayla seçilmesidir. Ancak bu yöntemde, ortalara gelindiğinde sıkıntılar yaşanabilmektedir (Okakin ve Şakar, 2013:150).

İkili Karşılaştırma Yöntemi: Özellikle çok az sayıda personelin karşılaştırılması gerektiği durumlarda kullanılması kolay bir yöntemdir. Karşılaştırılacak olan isimlerin her biri, önceden belirlenen ölçütler ışığında teke tek olarak karşılaştırılıp, daha iyi olana bir işaret konulur. Karşılaştırma bitiminde en çok işareti olandan en aza doğru sıralama yapılır (Helvacı, 2002:162).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Zorunlu dağılım çan eğrisine benzer bir yöntemdir. Yöneticilerin çalışanlarını yüzdesel kategori temelli sıralamasını ifade etmektedir. Örneğin, en iyi yüzde onluk grup, sonraki yüzde yirmilik iyi grup, yüzde kırkılık orta grup, yüzde yirmilik düşük grup ve yüzde onluk en düşük grup gibi sıralama yapılmaktadır (Arthur, 2008:60).

4) Diğer Yöntemler

360 Derece Geribildirim: Bu çok kaynaklı geribildirim yöntemi ile örgütün çeşitli seviyelerinde çoklu değerlendiriciler dahil edilerek hedef çalışan değerlendirilir ve kendisine geribildirim sağlanmaktadır. Bu yöntemde dahil edilen değerlendiriciler; astlar, meslektaşlar, üstler, müşteriler ve bireyin kendisidir.

Günümüzde bu yöntem, pek çok modern örgüt tarafından da kullanılmakta olup, amaçlar çeşitlilik arz etse de, modern örgüt ve çalışanların yüksek beklentileri noktasında amaçlar benzerlik gösterirler.

360 derece geri besleme sistemine yönelik üç önemli varsayım vardır. Bunlardan ilki, çalışanların değerlendirmeye dahil edilmesi sayesinde daha mutlu olduklarıdır. İkincisi, farklı tarafların değerlendirmede yer almaları, tek bir değerlendiricinin önyargılarının üstesinden gelmektedir. Son olarak, daha çok değerlendiricinin getirdiği farklı perspektifler sayesinde, performansa yönelik daha geniş ve doğru bir görünüm sağlamaktadır (Levy, 2013:119).

Veriler yaklaşık yüz yarıdan oluşan anketlerle elde edilmektedir. Yetkinlikleri ölçmeyi hedefleyen bu anketlerde verimlilik, etkinlik, karlılık, giderlerden yararlanma, yaşam kalitesi, yaratıcılık ve davranışsal özellikleri dikkate alan boyutlar oluşturulmaktadır. Pahalı ve uzun bir süreç olan bu yöntemin sonuçları tarafsız yaklaşımları içermektedir (Okakın ve Şakar, 2013: 152).

Takıma Dayalı Performans Değerleme: Örgütlerdeki bazı işler özellikle takım halinde yapılmak durumunda olduğundan, performans değerlendirme de takım halinde yapılmaktadır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek doğal olarak zordur ve böyle bir değerlendirme bireysel performansı da tam olarak yansıtamaz (Helvacı, 2002: 98). Bu bağlamda, şu üç faktörden yararlanılmaktadır (Okakın ve Şakar, 2013: 153):

1. Çıktılar, sonuçlar, süreç ölçümleri ve müşteri tatmini gibi ölçüler, tek bir puan durumuna getirilir ve bu puan her üyeye tahsis edilir.
2. Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı; bireyin katkıları takım performansına yansıtılır.
3. Grup üyelerinin gruba katkıda bulunmak ve süreci iyileştirmek için kendi yeteneklerini geliştiren çalışanlar ve çabaları, yöneticilerce değerlendirilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇORUM İLİNDEKİ İLK VE ORTA DERECELİ OKULLARDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, modeli, evreni örnekleme, literatür taraması, hipotezleri, sınırlılıkları ve varsayımları konuları incelenecektir.

3.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, eğitim sektöründe lider üye etkileşiminin bireysel performansa etkisini tespit etmektir.

3.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Çorum İli Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan öğretmenlerin okul ortamındaki lider ve üyelerin karşılıklı etkileşimlerinin öğretmenlerin bireysel performansına etkisini tespit etmektir. Çalışma, eğitim – öğretim gibi önemi yüksek düzeyde olan toplumsal nitelikteki görevi veren öğretmenlerin performanslarını etkileyen unsurların tespiti, elde edilen sonuçlar çerçevesinde performanslarını arttırıcı politikalar ve çözümler üretmesi açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile Çorum İli Milli Eğitim Bakanlığındaki görev yapan liderler (okul yöneticileri) ile üyeleri (öğretmenler) arasında var olan ilişkinin performansa etkisi araştırılacaktır.

3.3 Araştırmanın Önemi

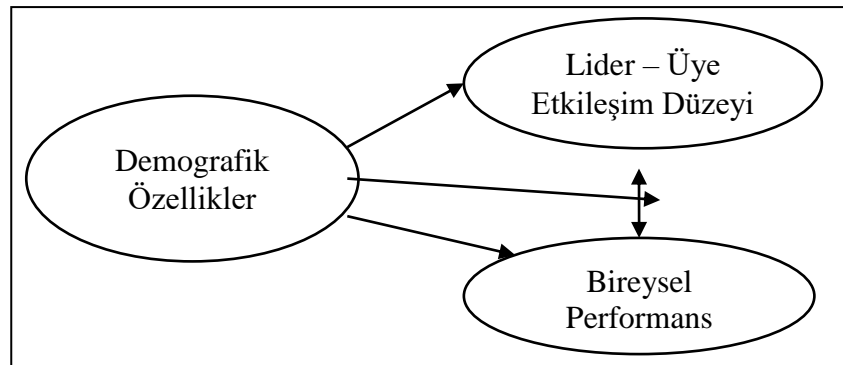
Yapılan araştırma ile eğitim sektöründe lider üye etkileşiminin bireysel performansa etkisine yönelik açıklayıcı bilgiler ortaya konulmaya çalışılacaktır. Literatür araştırmasında daha önce Çorum İli Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okul ortamındaki lider ve üyelerin karşılıklı etkileşimleri ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olup, bu çalışma ile literatüre katkıda bulunulacağı ve uygulamada okul yöneticisi olan personele destek olunacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma neticesinde elde edilen veriler, Çorum’da Milli Eğitim Bakanlığında görevli öğretmenlerin görev yaptığı okullardan elde edilmiştir. Bu kapsamda veriler elde edebilmek için öğretmenlere, müdür yardımcılara, okul müdürlerine ve şube müdürlerine anket uygulaması yapılmıştır. Anket soruları Lider Üye Etkileşimi ve Bireysel performans konularındaki literatür çalışmalarından alınmıştır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme yöntemlerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar vasıtasıyla gerçekleştirildiği araştırma yöntemi olan nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar, 2015:122).

3.5 Araştırmanın Modeli



Şekil 1.3: Araştırmanın modeli.

Araştırmanın modeli şekilde görüldüğü üzere demografik özelliklerin lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans düzeyleri arasındaki farklılıkların incelenmesi ve lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans düzeyi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi şeklinde belirtilebilir.

3.6 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Çorum ilinde yer alan 3000 öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada evren sayısına uygun örneklemin hesaplanması için aşağıda belirtilen formül kullanılmıştır (Karasar, 2015: 124):

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2} \quad (3.1)$$

n = Örneklem sayısı

t = Belirli bir serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

p = İncelenecek olayın görülme sıklığı

q = İncelenecek olayın görülmemeye sıklığı

d = Olayın görülme sıklığına göre gerçekleştirilmek istenen \pm sapma.

Bu formülün hesaplanması ile örneklem;

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad (3.2)$$

n= 384,16 olarak hesaplanmıştır.

Evren sayısı bilinmeyen ve %95 güven aralığında \pm %5 örnekleme hatası ile istatistik tahminlerinin yapılabilmesi amacıyla en az makul örneklem sayısı 384,16 hesaplanmıştır. Anket 750 öğretmene dağıtılmış olup 449 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Anket uygulanan 449 öğretmen araştırmanın yapıldığı evreni sayısal olarak temsil eder niteliktedir.

3.7. Literatür Taraması

Tablo 3.1: Yararlanılan kaynaklar.

S. No	YAZAR	YIL	YARARLANILAN KAYNAK ESER	TÜRÜ	ULAŞILAN SONUÇ
1	Türker BAŞ, Nurzahit KESKİN, İbrahim Sani MERT	2010	LÜE Modeli Ölçme Aracı Güvenilirlik Çalışması	Makale	Çalışmada, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. LÜE modeline ilişkin Türkçe yazındaki çalışmaların sınırlılığı dikkate alındığında, söz konusu ölçeğin bundan sonra yapılacak görgül araştırmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.
2	Mahmut BAYRAKTAR	2014	Liderlik Özellikleri, Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin olduğu görülmektedir.
3	Güner ÇÖL	2008	Algılanan Güçlendirme, İşgören Performansı	Makale	Çalışmada, güçlendirme algıları ve performans arasındaki ilişkilerin incelenmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmış ve anlam-yetkinlik boyutunun, performansın en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.
4	Bahar DİKMEN	2012	Liderlik Kuramı, Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Yapılan çalışmada dönüştürücü liderliğe ilişkin "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" ve "Yüksek Başarı Beklentisi ile Entelektüel Teşvik Sağlamak" olmak üzere üç faktör elde edilmiştir. Bu açıdan yaklaşılan "Dönüştürücü Liderlik" ve "Örgütsel Bağlılık" algı düzeyleri arası "İlham Veren Motivasyonu ile Ekip Ruhu Kazandırma" boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında düşük bir korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca demografik veriler ile yapılan karşılaştırmalar sonucu "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" ile çalışma süresi arasında ilişki bulunurken, "Vizyoner Bakış Açısı ve Uygun Rol Model Tarzı ile Amaç Bütünlüğü Sağlama" ile ücret, yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.
5	Kemalettin ERYEŞİL	2012	Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyet değişkeni açısından duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak dönüştürücü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık açısından demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.
6	M.Akif HELVACI	2002	Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme	Makale	Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Örgütle ilgili yönetsel kararların alınmasında, örgütün iletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir.

Tablo 3.1 (Devam): Yararlanılan kaynaklar.

S. No	YAZAR	YIL	YARARLANILAN KAYNAK ESER	TÜRÜ	ULAŞILAN SONUÇ
7	İbrahim Hakan KARATAŞ, Murat POLAT	2013	Rehberlik Hizmetleri Bakış Açısı ve Görüşleri	Makale	Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre rehberlik hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde okullar yeterli görülmemektedirler. Rehberlik hizmetlerine okul yöneticilerinin inançları vardır ancak kimi uygulamalar sözde kalmaktadır.
8	Gözde KUBAT	2012	Öz Değerlendirme, 360 Derece Geri Besleme	Makale	Öz değerlendirme alt boyutlarının demografik özelliklere göre yeterliliklerini puanlama yöntemi ve boyutların birbirleri ile olan ilişkilerini incelemek için de korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre kişinin gerek demografik özellikler gerekse de boyutlar arası ilişkiler açısından kişinin kendini ortalamanın üzerinde değerlendirdiği belirlenmiştir.
9	Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Sevgi KANIGÜR	2009	İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algısı, Performans	Makale	Araştırmada ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair dört hipotez öne sürülmüştür ve hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının görev yönelimli liderlik algılamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.
10	Esen ŞAHİN	2006	Kadın Girişimcilik	Yüksek Lisans Tezi	Kadın girişimciliğinin ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasında önemi büyüktür. Kadın girişimcilere iş hayatında çeşitli fırsatlar tanınır ve girişimcilikte önlerindeki engeller kaldırılırsa, hem kendileri hem de istihdam ettikleri kişiler için iş yaratacaklardır.
11	Rukkiye Şirin	2014	Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Araştırmanın sonucunda yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Demografik değişkenler açısından değerlendirildiğinde de öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir.
12	Erdem TAŞDEMİR	2009	Liderlik, Yöneticilik	Makale	İnsanlık tarihi boyunca denenen yönetim biçimleri ve liderlik tarzları içerisinde, özellikle toplumların idaresi noktasında demokratik ve katılımcı yönetim biçimi, insan ve insana özgü değerlerin yaşaması için en uygun yönetim tarzıdır. Ancak demokratik şartlarda da insanları belirli bir amaç etrafında toplamak, harekete geçirmek ve başarıya ulaştırmak için iyi bir yönetici olmanın yanı sıra lider olmakta gerekir. Toplumların sıkıntılı dönemlerinde hala geçmiş dönemlerdeki liderlerine atıfta bulunması yönetici değil ama lider eksikliğindedir.
13	Nedim YILDIZ	2010	Liderlik, Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Otoriter liderlik tarzı ve duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklar arasında anlamlı ilişki yoktur. Ancak demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları artmasına paralel olarak çalışanların örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları da artmaktadır.

Tablo 3.1 (Devam): Yararlanılan kaynaklar.

S. No	YAZAR	YIL	YARARLANILAN KAYNAK ESER	TÜRÜ	ULAŞILAN SONUÇ
14	Aydın YILMAZER	2012	Kurumsal Bağlılık, Bireysel Performans	Makale	Araştırma sonucunda %99 güven aralığında kurumsal bağlılık ile bireysel performansı arasında anlamlı, pozitif ancak düşük düzeyde zayıf bir ilişki $r=0,273$, olduğu saptanmıştır.
15	Sedat YUMUŞAK	2008	İşgören Verimliliği	Makale	İşgörenlerin verimliliğini etkileyen en önemli faktör ücret olmuştur. Ücret olarak tatmin olmuş işgören işine daha çok sarılıyor, işini sahipleniyor ve bunun sonucunda da işgörenin verimliliği artmaktadır.
16	Süleyman YÜKÇÜ, Gülşah ATAĞAN	2009	Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik	Makale	Uygulamacılar incelemeye alındığında; çalışmaya konu ettiğimiz üç kavram ya birbirlerinin yerine kullanılarak yanlışya düşülmektedir yada bu kavramlar hiç kullanılmamaktadır. Bu kavramları hesaplayabilmek, bunları bir yönetim aracı olarak kullanabilmek için önce bu kavramların anlamlarının ve kullanılma biçim ve yerlerinin uygulamacılar tarafından biliniyor olması gerekir. Uygulamacılar kavramların yararına inanırlarsa; her üretim aşamasında bunları hesaplayarak oldukça yarar sağlayabilirler. Uygulamada aşılması gereken en önemli sorun da veri toplama ve veri giriş alışkanlığının yerleştirilmesindeki güçlüğü aşmaktır. Bu aşılırsa bir çok rakamsal doküman (etkinlik, etkililik ve verimlilik) yöneticiye çok önemli ve değerli bilgiler aktaracaktır.

3.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sınan hipotezler aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

H1: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri mesleki kıdem yıllarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri mesleki unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H8: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasında ilişki vardır.

3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Çorum ilinde yer alan öğretmen, okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve şube müdürleri arasında yer alan 449 kişinin görüşleri ile araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler ile sınırlıdır. Araştırmada, evreni temsil eden Çorum İlindeki 3000 öğretmenin 750'ine ulaşılmıştır. Ancak örnekleme yer alan bireylerin anketi doldurma yönünde isteksiz tutumları neticesinde 449 öğretmenin görüşleri alınmıştır.

3.8 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada yer alan örneklemin evreni temsil ettiği, katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere doğru ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.9 Veri Toplama Araçları

Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lider-üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi (LMX-12) ölçeği kullanılmıştır. Erdoğan ve arkadaşları tarafından Türkçeye çevrilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha=,94$ olduğu rapor edilmiştir (2004). Ayrıca Bas ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada ölçekteki boyutların Cronbach Alfa iç tutarlık katsayılarının.70 ile.92 arasında değer aldığını belirtmişlerdir (2010). Ölçekte toplam 12 madde bulunmaktadır. Bu ifadelerin aritmetik ortalaması lider-üye etkileşim düzeyini göstermektedir. Ölçekte; 1, 2 ve 3'üncü ifadeler *Duygusal Etkileşim*; 4, 5 ve 6'ncı ifadeler *Sadakat*; 7, 8 ve 9'uncü ifadeler *Katkıda Bulunma*; 10, 11 ve 12'nci ifadeler ise *Mesleki Saygı* boyutunu ölçmektedir. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Öğretmen Performansı Ölçeği: Öğretmenlerin bireysel performanslarının ölçülmesi amacıyla Çıpa (2014) tarafından 5'li likert tipinde hazırlanan ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle elde edilen verilerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, Öğretmen Bireysel Performans ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,817; Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,907 olarak tespit edilmiş ve ölçeklerin güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

3.10 Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

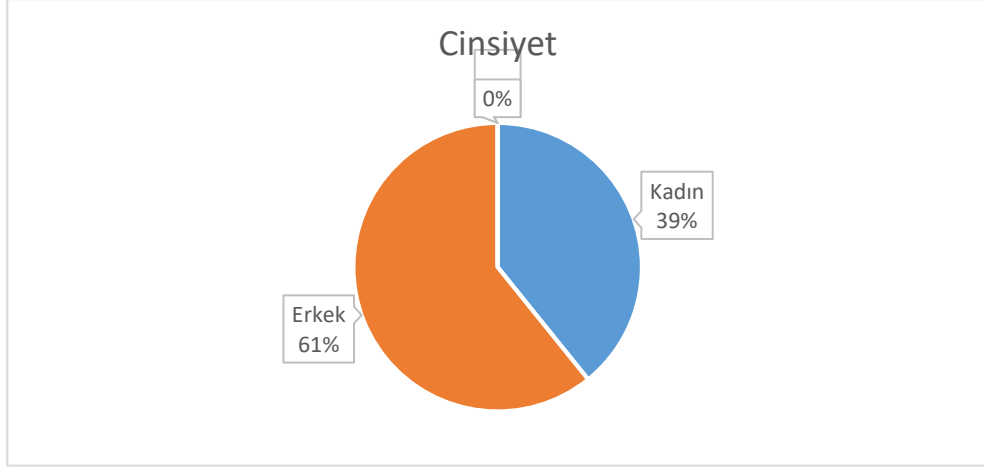
Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.11 Bulgular

3.11.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3.2: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Kadın	176	39,2	39,2	39,2
	Erkek	273	60,8	60,8	100,0
	Total	449	100,0	100,0	

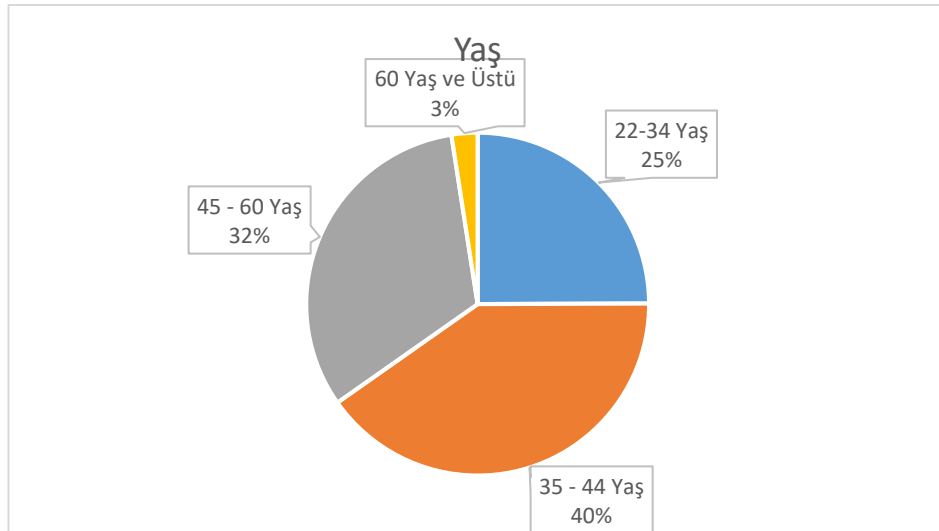


Şekil 3.1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı.

Katılımcılar cinsiyetlerine göre % 60,8 (273 Kişi) Erkek, %39,2 (176 Kişi) Bayan şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.3: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	22-34 Yaş	112	24,9	24,9	24,9
	35 - 44 Yaş	181	40,3	40,3	65,3
	45 - 60 Yaş	145	32,3	32,3	97,6
	60 Yaş ve Üstü	11	2,4	2,4	100,0
	Total	449	100,0	100,0	

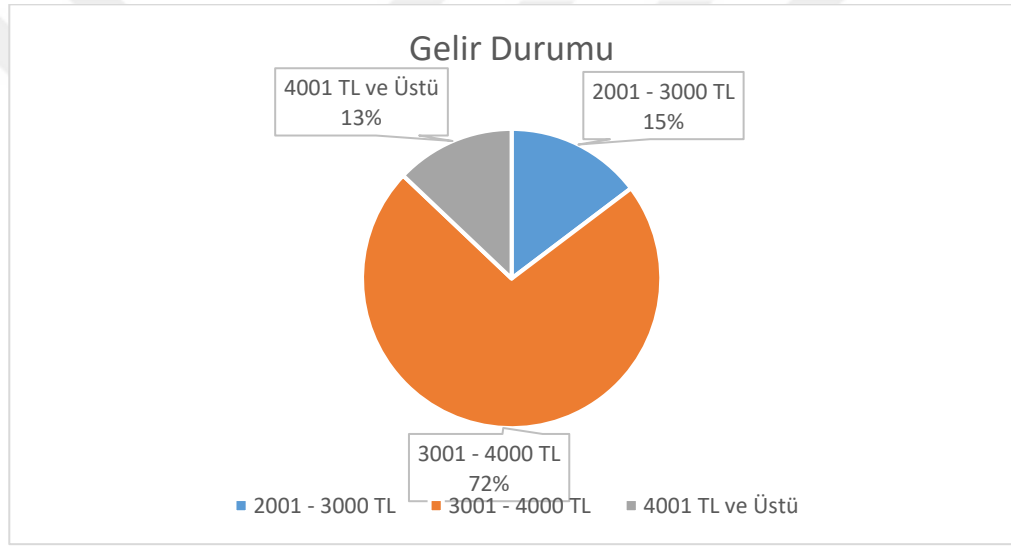


Şekil 3.2: Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı.

Katılımcılar yaşlarına göre %40,3 (181 Kişi) 35 – 44 Yaş, %32,3 (145 Kişi) 45 – 60 Yaş, %24,9 (112 Kişi) ve %2,4 (11 Kişi) 60 Yaş ve Üstü şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.4: Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı.

		Gelir			
		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	2001 - 3000 TL	66	14,7	14,7	14,7
	3001 - 4000 TL	325	72,4	72,4	87,1
	4001 TL ve Üstü	58	12,9	12,9	100,0
	Total	449	100,0	100,0	

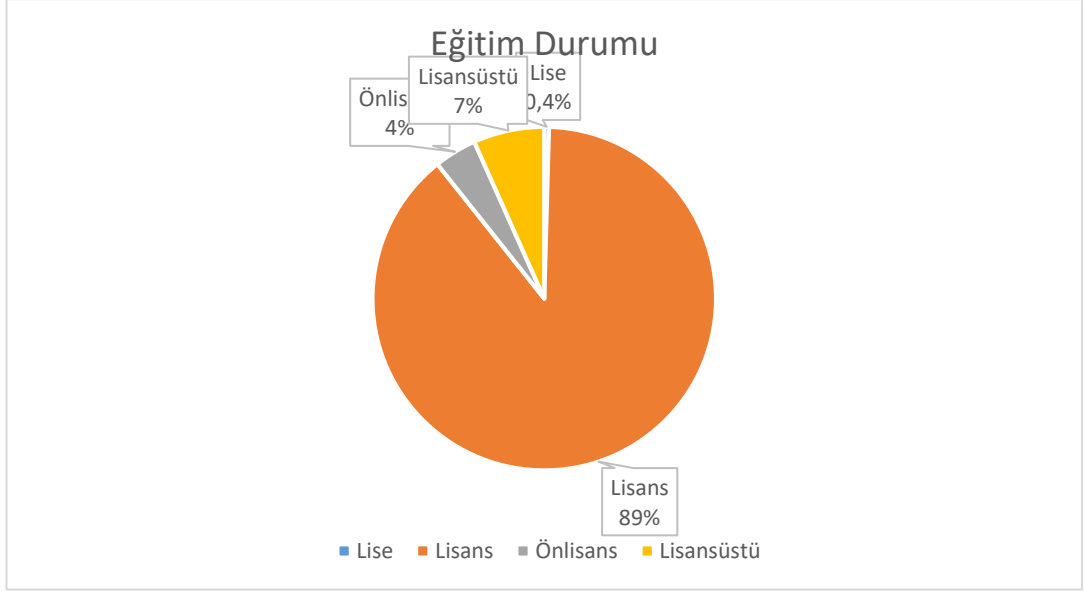


Şekil 3.3: Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı.

Katılımcılar gelir durumlarına göre %72,4 (325 Kişi) 3001 – 4000 TL, %14,7 (66 Kişi) 2001 – 3000 TL, %12,9 (58 Kişi) 4001 TL ve üstü şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.5: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Lise	2	,4	,4	,4
	Lisans	399	88,9	88,9	89,3
	Önlisans	18	4,0	4,0	93,3
	Lisansüstü	30	6,7	6,7	100,0
	Total	449	100,0	100,0	

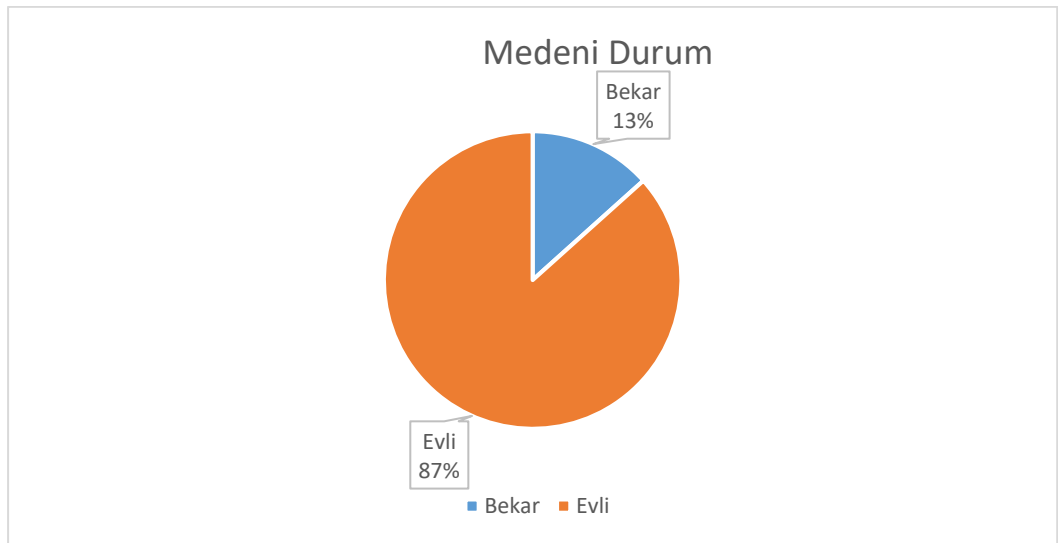


Şekil 3.4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.

Katılımcılar eğitim durumlarına göre %88,9 (399 Kişi) Lisans, %6,7 (30 Kişi) Lisansüstü, %4,0 (18 Kişi) Önlisans ve %0,4 (2 Kişi) Lise şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.6: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Bekar	60	13,4	13,4	13,4
	Evli	389	86,6	86,6	100,0
	Total	449	100,0	100,0	

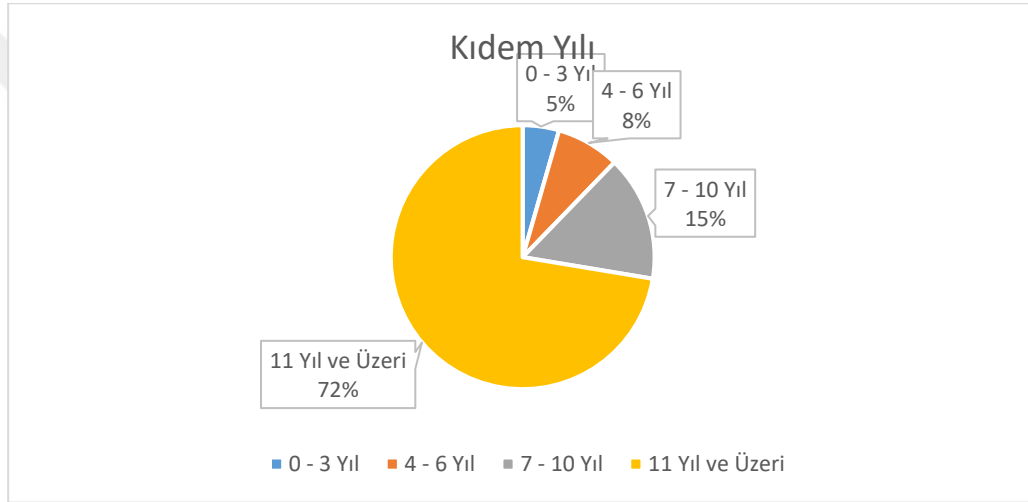


Şekil 3.5: Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı.

Katılımcılar medeni durumlarına göre %86,6 (389 Kişi) Evli, %13,4 (60 Kişi) Bekar şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.7: Katılımcıların kıdem yıllarına göre dağılımı.

		Kıdem			
		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	0 - 3 Yıl	20	4,5	4,5	4,5
	4 - 6 Yıl	35	7,8	7,8	12,2
	7 - 10 Yıl	69	15,4	15,4	27,6
	11 Yıl ve Üzeri	325	72,4	72,4	100,0
	Total	449	100,0	100,0	

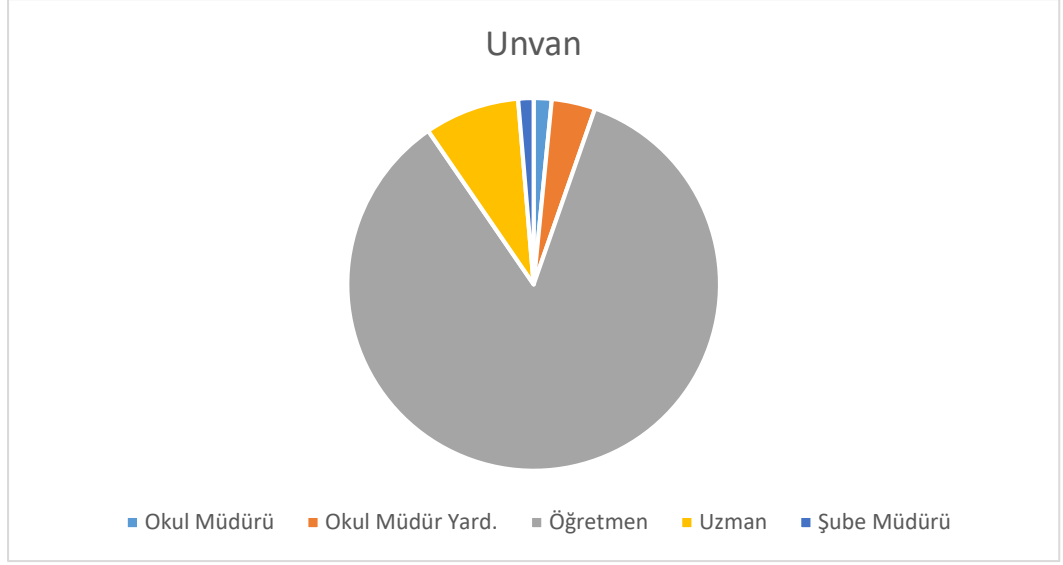


Şekil 3.6: Katılımcıların mesleki kıdem yıllarına göre dağılımı.

Katılımcılar mesleki kıdem yıllarına göre %72,4 (11 Yıl ve Üzeri), %15,4 (69 Kişi) 7 – 10 Yıl, %7,8 (35 Kişi) 4 – 6 Yıl ve %4,5 (20 Kişi) 0 – 3 Yıl şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.8: Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değişken	Okul Müdürü	7	1,6	1,6	1,6
	Okul Müdür Yard.	17	3,8	3,8	5,3
	Öğretmen	382	85,1	85,1	90,4
	Uzman	37	8,2	8,2	98,7
	Şube Müdürü	6	1,3	1,3	100,0
	Total	449	100,0	100,0	



Şekil 3.7: Katılımcıların unvanlarına göre dağılımı.

Katılımcılar unvanlarına göre %85,1 (382 Kişi) Öğretmen, %8,2 (37 Kişi) Uzman, %3,8 (17 Kişi) Okul Md. Yard., %1,6 (7 Kişi) Okul Müdürü ve %1,3 (6 Kişi) Şube Müdürü şeklinde dağılmışlardır.

3.11.2 Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.9: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık analizi.

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Duygusal Etkileşim	Kadın	176	4,1004	,88121	0,842	0,263
	Erkek	273	4,1978	,90970		
Sadakat	Kadın	176	3,8958	,90705	2,036	0,993
	Erkek	273	3,8950	,96569		
Katkıda Bulunma	Kadın	176	4,1023	,74809	3,343	0,490
	Erkek	273	4,0476	,85974		
Mesleki Saygı	Kadın	176	4,0360	,83455	0,178	0,743
	Erkek	273	4,0623	,82532		
Lider - Üye Etkileşim	Kadın	176	4,0336	,74956	2,410	0,820
	Erkek	273	4,0507	,79239		
Bireysel Performans	Kadın	176	4,0259	,78169	1,826	0,235
	Erkek	273	4,1156	,78030		

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

Tablo 3.10: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık analizi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Duygusal Etkileşim	22-34 Yaş	112	4,2113	,83946	0,460	0,710
	35 - 44 Yaş	181	4,1694	,97728		
	45 - 60 Yaş	145	4,0966	,86059		
	60 Yaş ve Üstü	11	4,3030	,64039		
	Total	449	4,1596	,89891		
Sadakat	22-34 Yaş	112	3,9554	,83167	0,237	0,870
	35 - 44 Yaş	181	3,8895	1,00127		
	45 - 60 Yaş	145	3,8621	,95790		
	60 Yaş ve Üstü	11	3,8182	,87386		
	Total	449	3,8953	,94211		
Katkıda Bulunma	22-34 Yaş	112	4,1250	,66082	0,236	0,871
	35 - 44 Yaş	181	4,0479	,94290		
	45 - 60 Yaş	145	4,0552	,76277		
	60 Yaş ve Üstü	11	4,0303	,80904		
	Total	449	4,0690	,81737		
Mesleki Saygı	22-34 Yaş	112	4,0893	,69458	0,640	0,590
	35 - 44 Yaş	181	4,0773	,89106		
	45 - 60 Yaş	145	3,9793	,85276		
	60 Yaş ve Üstü	11	4,2121	,68755		
	Total	449	4,0520	,82812		
Bireysel Performans	22-34 Yaş	112	4,0536	,66499	0,655	0,580
	35 - 44 Yaş	181	4,0559	,88639		
	45 - 60 Yaş	145	4,1103	,74610		
	60 Yaş ve Üstü	11	4,3636	,39155		
	Total	449	4,0804	,78120		
Lider - Üye Etkileşim	22-34 Yaş	112	4,0952	,64490	0,344	0,794
	35 - 44 Yaş	181	4,0460	,87411		
	45 - 60 Yaş	145	3,9983	,74661		
	60 Yaş ve Üstü	11	4,0909	,67439		
	Total	449	4,0440	,77508		

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

Tablo 3.11: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık analizi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
<i>Duygusal Etkileşim</i>	2001 - 3000 TL	66	3,9495	,87558	0,460	0,710
	3001 - 4000 TL	325	4,2154	,86668		
	4001 TL ve Üstü	58	4,0862	1,06433		
	Total	449	4,1596	,89891		
Sadakat	2001 - 3000 TL	66	3,7323	,71664	0,237	0,870
	3001 - 4000 TL	325	3,9179	,96480		
	4001 TL ve Üstü	58	3,9540	1,03062		
	Total	449	3,8953	,94211		
Katkıda Bulunma	2001 - 3000 TL	66	3,9343	,69484	0,236	0,871
	3001 - 4000 TL	325	4,1015	,82336		
	4001 TL ve Üstü	58	4,0402	,90499		
	Total	449	4,0690	,81737		
Mesleki Saygı	2001 - 3000 TL	66	3,8990	,72788	0,640	0,590
	3001 - 4000 TL	325	4,0769	,83962		
	4001 TL ve Üstü	58	4,0862	,86419		
	Total	449	4,0520	,82812		
Lider - Üye Etkileşim	2001 - 3000 TL	66	3,8788	,63837	0,655	0,580
	3001 - 4000 TL	325	4,0779	,77659		
	4001 TL ve Üstü	58	4,0417	,88924		
	Total	449	4,0440	,77508		
Bireysel Performans	2001 - 3000 TL	66	3,8956	,68324	0,344	0,794
	3001 - 4000 TL	325	4,1015	,78673		
	4001 TL ve Üstü	58	4,1724	,83387		
	Total	449	4,0804	,78120		

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

Tablo 3.12: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık analizi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.	Fark
Duygusal Etkileşim	Lise	2	1,3333	,47140	17,012	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4
	Lisans	399	4,2130	,83476			
	Önlisans	18	3,1111	1,37674			
	Lisansüstü	30	4,2667	,71866			
	Total	449	4,1596	,89891			
Sadakat	Lise	2	2,0000	1,41421	10,389	0,000	2 > 1 2 > 3 4 > 1 4 > 3
	Lisans	399	3,9398	,90981			
	Önlisans	18	2,9074	1,14221			
	Lisansüstü	30	4,0222	,78751			
	Total	449	3,8953	,94211			
Katkıda Bulunma	Lise	2	1,8333	,23570	9,521	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4
	Lisans	399	4,1078	,77821			
	Önlisans	18	3,4259	1,11909			
	Lisansüstü	30	4,0889	,80674			
	Total	449	4,0690	,81737			
Mesleki Saygı	Lise	2	1,5000	,70711	14,047	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4
	Lisans	399	4,0860	,78377			
	Önlisans	18	3,2407	1,16488			
	Lisansüstü	30	4,2556	,65906			
	Total	449	4,0520	,82812			
Lider - Üye Etkileşim	Lise	2	1,6667	,70711	15,951	0,000	1 < 2 1 < 3 1 < 4
	Lisans	399	4,0867	,72705			
	Önlisans	18	3,1713	1,11271			
	Lisansüstü	30	4,1583	,61796			
	Total	449	4,0440	,77508			
Bireysel Performans	Lise	2	2,5556	,62854	9,612	0,000	2 > 1 2 > 3 4 > 1 4 > 3
	Lisans	399	4,1236	,74051			
	Önlisans	18	3,2901	1,05074			
	Lisansüstü	30	4,0815	,81698			
	Total	449	4,0804	,78120			

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağını tespit etmek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

1. Lise mezunu olan katılımcıların lider – üye etkileşimi alt boyutları olan duygusal etkileşim, katkıda bulunma ve mesleki saygı düzeylerinin önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılara göre anlamlı şekilde düşük olduğu,
2. Lise ve Önlisans mezunu katılımcıların lider – üye etkileşim alt boyutları olan sadakat düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin lisans ve lisansüstü mezunlara göre anlamlı şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.13: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık analizi.

	Medeni	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Duygusal Etkileşim	Bekar	60	4,3111	,83444	0,727	0,394
	Evli	389	4,1362	,90721		
Sadakat	Bekar	60	4,0500	1,04481	2,110	0,172
	Evli	389	3,8715	,92443		
Katkıda Bulunma	Bekar	60	4,1389	,75488	0,884	0,478
	Evli	389	4,0583	,82697		
Mesleki Saygı	Bekar	60	4,1667	,88830	0,506	0,250
	Evli	389	4,0343	,81823		
Lider - Üye Etkileşim	Bekar	60	4,1667	,76715	0,024	0,188
	Evli	389	4,0251	,77555		
Bireysel Performans	Bekar	60	4,1222	,70561	0,003	0,629
	Evli	389	4,0740	,79286		

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim

düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

Tablo 3.14: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık analizi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Duygusal Etkileşim	0 - 3 Yıl	20	4,1500	,61630	0,634	0,594
	4 - 6 Yıl	35	4,3048	,92663		
	7 - 10 Yıl	69	4,0531	1,02998		
	11 Yıl ve Üzeri	325	4,1672	,88177		
	Total	449	4,1596	,89891		
Sadakat	0 - 3 Yıl	20	3,7333	,74614	1,385	0,247
	4 - 6 Yıl	35	4,1714	,94063		
	7 - 10 Yıl	69	3,8116	,99751		
	11 Yıl ve Üzeri	325	3,8933	,93893		
	Total	449	3,8953	,94211		
Katkıda Bulunma	0 - 3 Yıl	20	4,0500	,51042	0,141	0,936
	4 - 6 Yıl	35	4,1524	,72915		
	7 - 10 Yıl	69	4,0483	,86560		
	11 Yıl ve Üzeri	325	4,0656	,83342		
	Total	449	4,0690	,81737		
Mesleki Saygı	0 - 3 Yıl	20	4,0167	,66205	0,027	0,994
	4 - 6 Yıl	35	4,0476	,72825		
	7 - 10 Yıl	69	4,0725	,93212		
	11 Yıl ve Üzeri	325	4,0503	,82726		
	Total	449	4,0520	,82812		
Lider - Üye Etkileşim	0 - 3 Yıl	20	3,9875	,47624	0,424	0,736
	4 - 6 Yıl	35	4,1690	,73750		
	7 - 10 Yıl	69	3,9964	,87907		
	11 Yıl ve Üzeri	325	4,0441	,77184		
	Total	449	4,0440	,77508		
Bireysel Performans	0 - 3 Yıl	20	3,9389	,62488	0,437	0,727
	4 - 6 Yıl	35	4,0667	,74691		
	7 - 10 Yıl	69	4,0225	,83073		
	11 Yıl ve Üzeri	325	4,1029	,78427		
	Total	449	4,0804	,78120		

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

Tablo 3.15: Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki unvanlarına göre farklılık analizi.

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
Duygusal Etkileşim	Okul Müdürü	7	3,8571	1,46385	1,826	0,123
	Okul Müdür Yard.	17	4,5490	,51291		
	Öğretmen	382	4,1597	,88922		
	Uzman	37	3,9640	,96156		
	Şube Müdürü	6	4,6111	,95258		
	Total	449	4,1596	,89891		
Sadakat	Okul Müdürü	7	3,7143	1,50835	1,986	0,096
	Okul Müdür Yard.	17	4,1765	,88284		
	Öğretmen	382	3,9075	,89628		
	Uzman	37	3,5856	1,22828		
	Şube Müdürü	6	4,4444	,91084		
	Total	449	3,8953	,94211		
Katkıda Bulunma	Okul Müdürü	7	3,9524	1,25357	1,195	0,312
	Okul Müdür Yard.	17	4,4118	,55938		
	Öğretmen	382	4,0672	,81246		
	Uzman	37	3,9189	,80663		
	Şube Müdürü	6	4,2778	1,16269		
	Total	449	4,0690	,81737		
Mesleki Saygı	Okul Müdürü	7	4,0000	1,46566	1,857	0,117
	Okul Müdür Yard.	17	4,2745	,64802		
	Öğretmen	382	4,0672	,79248		
	Uzman	37	3,7477	1,00433		
	Şube Müdürü	6	4,3889	1,18165		
	Total	449	4,0520	,82812		
Lider - Üye Etkileşim	Okul Müdürü	7	3,8810	1,40259	2,037	0,088
	Okul Müdür Yard.	17	4,3529	,51751		
	Öğretmen	382	4,0504	,75136		
	Uzman	37	3,8041	,87648		
	Şube Müdürü	6	4,4306	1,04405		
	Total	449	4,0440	,77508		
Bireysel Performans	Okul Müdürü	7	4,1270	1,16257	2,039	0,088
	Okul Müdür Yard.	17	4,5686	,39846		
	Öğretmen	382	4,0657	,76905		
	Uzman	37	3,9640	,85789		
	Şube Müdürü	6	4,2963	1,09469		
	Total	449	4,0804	,78120		

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki unvanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p. > 0,05).

Tablo 3.16: Lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi.

Correlations							
		Duygusal Etkileşim	Sadakat	Katkıda Bulunma	Mesleki Saygı	Lider - Üye Etkileşim	Bireysel Performans
Duygusal Etkileşim	Pea.Cor.	1					
	Sig. (2-tailed)						
Sadakat	Pea.Cor.	,688**	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
Katkıda Bulunma	Pea.Cor.	,716**	,720**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
Mesleki Saygı	Pea.Cor.	,715**	,730**	,762**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000			
Lider - Üye Etkileşim	Pea.Cor.	,879**	,888**	,894**	,897**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
Bireysel Performans	Pea.Cor.	,659**	,648**	,692**	,753**	,772**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	

Lider - üye etkileşim modeli düzeyleri ile bireysel performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde lider – üye etkileşim modeli alt boyutları ve genel lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu ilişkilerin düzeyleri ve yönleri şu şekilde ifade edilebilir;

- Lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans düzeyleri arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pea.Cor: 0,772; Sig.p. < 0,000).
- Lider – üye etkileşim modeli boyutlarından olan duygusal etkileşim, sadakat ve katkıda bulunma alt boyutları ile bireysel performans arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pea Cor: 0,659 ~0,648 ~0,692; Sig.p. < 0,000).

- c) Lider – üye etkileşim modeli boyutlarından olan mesleki saygı alt boyutu ile bireysel performans arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pea Cor: 0,753; Sig.p. < 0,000).



SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu araştırmada lider üye etkileşiminin bireysel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Çorum'da faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşmakta olup uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada bulgular 449 katılımcıdan elde edilmiştir. Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına, gelir durumlarına, eğitim durumlarına, mesleki kıdem yıllarına, mesleki unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir.

Lider - üye etkileşim modeli düzeyleri ile bireysel performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde lider – üye etkileşim modeli alt boyutları ve genel lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü

ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Söz konusu farklılıkların kaynağını tespit etmek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde;

1. Lise mezunu olan katılımcıların lider – üye etkileşimi alt boyutları olan duygusal etkileşim, katkıda bulunma ve mesleki saygı düzeylerinin önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılara göre anlamlı şekilde düşük olduğu,
2. Lise ve Önlisans mezunu katılımcıların lider – üye etkileşim alt boyutları olan sadakat düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin lisans ve lisansüstü mezunlara göre anlamlı şekilde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların lider – üye etkileşim düzeyleri ile bireysel performans düzeylerinin mesleki unvanlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Lider - üye etkileşim modeli düzeyleri ile bireysel performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde

lider – üye etkileşim modeli alt boyutları ve genel lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkilerin düzeyleri ve yönleri şu şekilde ifade edilebilir;

1. Lider – üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans düzeyleri arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2. Lider – üye etkileşim modeli boyutlarından olan duygusal etkileşim, sadakat ve katkıda bulunma alt boyutları ile bireysel performans arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.
3. Lider – üye etkileşim modeli boyutlarından olan mesleki saygı alt boyutu ile bireysel performans arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lider üye etkileşimi teorisi, yönetici ve ast arasında sosyal etkileşime dayalı olarak gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir. Bu modele göre, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında bir tür alışveriş gerçekleşmektedir. Lider üye etkileşimi teorisi, etkileşim içinde olan tarafları ve taraflar arasındaki birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren; girdilerin karşılıklı paylaşımıyla meydana gelen ortak kültürü ve değer yaratan bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Liderliği kişisel özelliklerin veya durumsal niteliklerin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerden farklı olarak, lider üye etkileşimi ikili ilişkiyi bir analiz kriteri olarak kabulüyle önemli bir liderlik teorisi konumuna gelmiştir. Her ne kadar teori ilk ortaya çıktığından bu yana değişmiş ve kapsamı genişlemişse de, bu temel analiz birimi değişmemiştir. Lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin her astıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadığını öne sürmektedir. Liderler bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek nitelikte olumlu ilişkiler kurarken; bazılarıyla ise sadece ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, resmi, düşük nitelikli ve kimi zaman olumsuz sayılabilecek ilişkiler kurabilmektedirler.

Literatür taramalarında da görülmüştür ki çalışanların liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin olduğu görülmekte olup araştırma neticesinde lider üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan ampirik uygulamada Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu düşüncesi hem teorik hem de ampirik çalışmalar tarafından destek görmüştür. Bu boyutlar katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve mesleki saygıdır.

Katkı, lider-üye ikilisinin karşılıklı amaçları doğrultusunda her bir üyenin ortaya koyduğu iş bağlantılı çalışmanın algılanan düzeyi ve kalitesidir. İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, ikiliden astın iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında veya sorumlulukların alınmasında gösterdiği gayretin düzeyi ile amirin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkânların seviyesidir. Liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak, liderin gözüne giren üye, diğerlerine göre liderle daha kaliteli bir etkileşim içine girer. Burada yüksek kaliteden kastedilen lider ile üye arasında değerli kaynakların kullanımındaki paylaşımdır. Bunlar bütçe desteği, malzeme vb. fiziksel kaynaklar olduğu kadar bilgi veya ilgi çekici görevler de olabilir. Liderden daha fazla kaynak ve destek alan üyeler iş performanslarını arttırmaktadırlar. Ayrıca, liderleriyle yüksek kalitede etkileşim içinde olan üyeler normal iş sözleşmesinin gerektirdiğinin üzerinde iş veya görevleri yapmaktadırlar.

Sadakat, lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir. Sadakat, karşılıklı etkileşimin sağlanması ve devam ettirilmesinde çok önemli, kritik rol oynayan bir boyuttur. Sadakat, liderin üyeye hangi tipte işleri vermeyi kararlaştırması yönünde fikir verir. Liderler bağımsız karar verme veya sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere verirler.

Etki, Lider ile üye arasındaki karşılıklı sempati, lider-üye etkileşimini kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkilidir. İşe dayalı katkı temelindeki bir etkileşimde etkinin rolü az veya hiç yoktur. Diğer taraftan bazı lider-üye ilişkilerinde ise etkinin önemli bir rolü vardır.

Mesleki saygı, lider ve üyeden her birinin kendi işini çok iyi yapması sonucunda kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi olarak tanımlanabilir.

Lider ile üye arasındaki etkileşim özellikle üyelere birçok açıdan sonuçlar doğurmaktadır. Bu çalışmada ise lider üye etkileşim düzeyi ile bireysel performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma Çorum ilinde yer alan ve eğitim kurumlarında görevli çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde lider üye etkileşim düzeyi ile

bireysel performans arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çerçevesinde, Çorum ilinde yer alan eğitim çalışanlarının liderleri ile olan etkileşim düzeylerinde artış meydana geldiğinde bireysel olarak performanslarının da artacağı yönünde değerlendirme yapmak mümkündür.



KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara, Adalet Yayıncılık.
- Akduman, G. & Yüksekbilgili, Z. (2014). *Liderlik; Liderlik Kuramlarına Hızlı Bir Bakış*, BST Yayıncılık, İstanbul.
- Altman, Y., Bournois, F., Rojot, J., & Han, Y. (2008). Supervisor and subordinate guanxi: a grounded investigation in the People's Republic of China Academy of management Annual Meeting. Anaheim: California.
- Arthur, D. (2008). *Performance Appraisals: Strategies For Success*. New York: American Management Association.
- Bakan İ. ve İnci F. D. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Baş, Türker; Keskin, Nurzahit ve Mert, İbrahim Sani (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3) ss. 1013-1039.
- Bauer, T.N. ve S.G. Green. "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39, 1996, 1538- 1567
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bolat, T. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Can Halil, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2011: 298.

- Choo, F. (1986). Job Stress, Job Performance, And Auditor Personality Characteristics. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*. 5.2, 17-34.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 35-46.
- Dansereau, F., G. Graen ve W.J. Haga. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations; A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F. Jr., Cashman. J., & Graen, G. B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, IO, 184-220.
- Deluga, R.J. and Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges, *Group & Organization Management*, Vol. 19, pp. 67-86.
- Dienesch, R.M., R.C. Liden. (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, İstanbul.
- Dockery, T.M. and Steiner, D.D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange, *Group & Organization Studies*, Vol. 15, pp. 395-413.
- Dunegan K.J., D. Duchon ve M. Uhl-Bien, (1992). "Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Vahety as Moderators", *Journal of Management*, 18, 1, 59-76.
- Erdogan B. ve R.C. Liden, (2006). "Collectivism as a Moderator of to Organizational Justice; Implication for Leader-Member Exchange and Ingratiation", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Erdogan B., M.L. Kraimer ve R.C. Liden. (2004). "Work Value Congruence and Inthnsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Percieved Organizational Support", *Personnel Psychology*, 57, 2, 305-332.

- Eryeşil, K. (2012). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Gerstner, Charlotte R. & Day, David V. (1997). Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), ss. 827-844.
- Graen, G. B., ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. ve M. Uhl-Bien. (1991). "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, 3, 3, 25-34.
- Graen, G.B., Cashman, J.H., (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: Hunt, J.G., Larson, L.L. (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent State University Press, Kent, OH, pp. 143-166.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Greguras Gary J., Ford John M. (2006). An examination of multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member Exchange, *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 79, 433-465
- Halis, M. (2007). *Stratejik Liderlik*, İstanbul, Alfa Yayıncılık.
- Helvacı, M. Akif (2002). *Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı 2.
- Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In R.M. Stogdil & A.E. Coons (Eds.), *Leader behaviour: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.
- Henderson D.J., R.C. Liden, B.C. Glibkowski ve A. Chaudhry, (2009). "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes", *The Leadership Quarterly*, 20, 517-534.

Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal*, 46, 1, 9-15.

Hogg, 2004: 837).

House, R. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Sully de Luque, M. (2006). A failure of scholarship: Response to George Graen's critique of GLOBE. *Academy of Management Perspective*, 20(4), 102e114.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan M., Dorfman, P.W., Gupta, V., & Associates (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hughes, L. W. (1999). The leader: Artist? architect? commissar? In L. W. Hughes (Ed.), *The principal as leader* (2nd ed., pp. 3-24). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A metaanalytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.

Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.

Karataş, İ. H., & Polat, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Rehberlik Hizmetlerine Bakış Açıları Üzerine Okul Rehber Öğretmenlerinin Görüşleri. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).

Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık, 1. Baskı.

Kelliher, C. (2008). Flexible Working And Performance: Summary Of Research. *Working Families*. 1-19.

Khatri, Naresh. (2011). A taxonomy of supervisor-subordinate exchanges across cultures, *IIMB Management Review* 23, 71-80.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Kouzes, James (1991). The leadership challenge, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Kubat, G. (2012). Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1, 51-65.
- Law, K. S., Wong, C.-S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effects of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 751-765.
- Levy, P. (2013). Industrial Organizational Psychology: Understanding The Workplace. 4. Baskı. New York: Worth Publishers.
- Liden R.C. ve J.M. Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange; An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management, 24, 1, 1998, 43-72.
- Liden R.C., S.J. Wayne ve D. Stilwell, (1993). "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", Journal of Applied Psychology, 78, 4, 662-674.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, 451-465.
- Liden, R., Wayne, S. And Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges, Journal Of Applied Psychology, 78: 662-674.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. Journal of Applied Psychology, 80, 418-431.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups, Psychological Bulletin, Vol. 56, pp. 241- 270.
- Maslyn J.M. ve M. Uhl-Bien, "Leader-Member Exchange and Its Dimensions; Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", Journal of Applied Psychology, 86, 4, 2001, 697-708.
- Okakın, N. ve M. Şakar. (2013). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Özdemir, S. ve Z. Parlak. (2011). Kobi'lerde Esnek Çalışma. Yayın No: 112. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve S. Kanıgür. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*. 16, 53-82.
- Öztürk, Ü. (2009). Performans Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pellegrini, E.K. ve T.A. Scandura, (2006). "Leader-Member Exchange (LMX), Paternalizm, and Delegation in the Turkish Business Culture; An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104, 958-978.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the visions: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J.D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp.199-214.
- Rotundo, M. ve P. R. Sackett. (2002). The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal Of Applied Psychology*. 87.1, 66-80.
- Scandura T.A. ve A. Terri, (1999) "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, 10, 1, 25- 40.
- Scandura T.A., G.B. Graen ve M.A. Novak, (1986). "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, 579-584.
- Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L. Ve Cogliser Claudia C., (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10 (1), 63-113
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Sparrowe, R. T. ve R.C. Lide (1997). "Process and Structure in Leader- Member Exchange", *Academy of Management Review*, 22, 522-552.

- Szilagy, A. D., Jr., Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, A Division of Scott, Foresman and Company.
- Şahin, E. (2006). *Kadın Girişimcilik ve Konya İlinde Kadın Girişimcilik Profili Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Konya, Tablet Kitabevi.
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tabak, A., Şeşen H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2012: 114.
- Tanenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. New York, NY: McGraw Hill.
- Taşdemir, E. (2009). *Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler*, İletişim, Kuram ve Araştırma Dergisi, Trabzon, Sayı 19.
- Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1992). An empirical test of the leadershipmaking model in professional project teams. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 379-387). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Uyargil, C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul.
- Wayne, S.J. and Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and Exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 487-99.
- Yammarino F.J. ve F. Danserau (2008). "Multi-Level Nature of and Multi-Level Approaches to Leadership", *The Leadership Quarterly*, 19, 135-141.
- Yener, H. ve M. Kurt. (2008). Factors Affecting Personnel Performance In Retail Marketing: An Application Of Structural Equation Modeling. *Social Behavior And Personality*. 36.3, 327-336.
- Yıldız, N. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

Yılmaz, A. (2012). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği. Akademik İncelemeler Dergisi. 7.1, 313-336.

Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. Human Resource Development International,7(2), 251-264.

Yukl, Gary (2006). Leadership In Organizations, Sixth Edition Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall..

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13.3, 241-251.

Yükçü, S. ve G. Atağan. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 23.4, 1-13.

Zel, Uğur. (2011). Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, 3.Baskı.

EKLER

1. Ek-A:Anket Formu.....	99
--------------------------	----



Ek-A: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “Lider – Üye Etkileşiminin Bireysel Performans Üzerine Etkileri”ni belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölüm de ise, araştırma konusuyla ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ifadelerle yer verilmiştir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Ercan KARAMAN

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını lütfen çarpı işareti(X) koyarak işaretleyiniz.

Tablo A.1: Kişisel bilgiler.

KİŞİSEL BİLGİLER		
1. Cinsiyetiniz nedir?	(1)Kadın	(2)Erkek
2. Yaşınız kaçtır?	(1)22 – 34 yaş (3)45 – 60 Yaş	(2) 35 – 44 Yaş (4)60 Yaş Üstü
3. Aylık Geliriniz (Ortalama)	(1)2001 – 3000 TL (3)4000 TL Üstü	(2)3001 – 4000 TL
4. Eğitim Durumunuz	(1)Lise (3)Ön lisans	(2)Lisans (4)Lisansüstü
5.Medeni Haliniz	(1) Bekar	(2) Evli
6. Mesleki Kıdem Yılıınız	(1)0 – 3 Yıl (3) 7 – 10 Yıl	(2) 4 – 6 Yıl (4) 11 Yıl ve Üzeri
7.Unvanınız	(1) Okul Müdürü (2) Okul Müdür Yard. (3) Öğretmen	(4) Uzman (5) Şube Müdürü (6) Şube Müdür Yard.

İKİNCİ BÖLÜM: “Lider – Üye Etkileşim Modeli” ile İlgili İfadeler

Tablo A-2:Lider-üye etkileşim modeli ile ilgili ifadeler.

Sıra No	Aşağıdaki ifadeler, lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz ve çalıştığınız yöneticinizle (amirinizle) ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Yöneticimi bir insan olarak çok severim.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim bir insanın arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir	1	2	3	4	5
3	Yöneticimle birlikte çalışmak keyiflidir.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim konu hakkında yeteri kadar bilgi sahip olmasa da benim işle ilgili yaptığım faaliyetleri savunur.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim başkaları bana karşı olduğunda beni destekler.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim çalıştığım yerde açıkça bir hata yapsam bile beni başkalarına karşı savunur.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim benim görev tanımımın dışında olan işlere de destek verir ve gerekli kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin işle ilgi belirlediği amaçları gerçekleştirmek için gerekenden daha fazla caba harcamak konusunda istekliyimdir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim için işle ilgi olarak elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, işle ilgili bilgilerimden etkilenir.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim işle ilgili bilgime ve yeteneklerime saygı duyar.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim profesyonel yeteneklerimi takdir eder.	1	2	3	4	5

Tablo A-2 (Devam): Lider-üye etkileşimin bireysel performans ilişkisi modeli ile ilgili ifadeler.

Sıra No	Aşağıdaki ifadeler, bireysel performans ile ilgilidir. Bireysel performansınız açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Bulduğum kurumda görevimi başarılı bir şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur	1	2	3	4	5
2	Bulduğum kurumda önemli bir birey olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
3	Bulduğum kurum bir çalışan olarak bana başkalarına yardım edebilme imkânı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
4	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bulduğum kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
6	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Bulduğum kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
8	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak yeteneklerimi kullandığımı ve diğer kabiliyetlerimi geliştirdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumda meslek gelişimi için hizmet içi eğitim olanakları sağlandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ercan KARAMAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Çorum, 11.12.1976
Medeni Hali : Evli
Adres : Birtatlı Mah. Mama Sok. No:20 Oğuzlar / ÇORUM
E-Posta Adresi : ercankaraman76@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0505 376 40 21

EĞİTİM

Lise : Çorum Atatürk Lisesi Lisesi (1994)
Lisans : Onduz Mayıs Üniversitesi, Amasya Eğitim Fak. (Sınıf Öğretmenliği-1999)
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme (2018)

MESLEKİ DENEYİM

2000 - 2018 : Milli Eğitim Bakanlığında Öğretmen ve Kurumsal Yönetici

YABANCI DİL

İngilizce