



T.C

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDERLİK TARZININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Mohamed Abubakar MOALIM**

**BURSA – 2020**





**T.C**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Mohamed Abubakar MOALIM**

**Orcid 0000-0002-1267-477X**

**DANIŞMAN:**

**PROF. DR. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA – 2020**

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Mohamed Abubakar MOALIM
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans
Sayfa Sayısı	: IX + 58
Mezuniyet Tarihi	: / / 2020
Tez Danışman(lar)ı	: Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### LİDERLİK TARZININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı Mogadişu-Somali'de seçilmiş bazı özel bankalarda liderlik tarzların çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu nedenle, çalışma aşağıdaki özel hedeflere sahiptir; Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarda (Premier, Dahabshiil ve Amana bankaları) demokratik, otokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzların çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek. Çalışma, liderlik tarzların çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek için nicel araştırma yaklaşımını benimsemiştir. Çalışmanın hedef kitlesi, araştırmanın seçilmiş özel bankalarından 222 çalışandan oluşan örneklem büyüklüğüne sahip 500 katılımcıdan oluşuyordu. Çalışmanın iç tutarlılığını değerlendirmek için SPSS ile güvenilirlik testi yapılmıştır. Ayrıca, çalışmanın verileri model özeti, varyans analizi (ANOVA), belirleme katsayısı ( $R^2$ ) ve regresyon katsayıları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma, demokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, otokratik liderlik tarzının ise çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu keşfetti. Araştırma, Mogadişu'daki özel bankaların, çalışanların performansı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğu için demokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarını benimsemeleri gerektiği sonucuna vardı. Çalışmanın sonunda ileri çalışma önerileri de yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** liderlik tarzları, demokratik, otokratik, dönüşümcü, işlemsel, çalışan performansı.

## ABSTRACT

Name and Surname	: Mohamed Abubakar MOALIM
University	: Uludag University
Institute	: Institute of Social Science
Department	: Business Administration
Program	: Management and Organization
Degree Awarded	: Master's Degree
Page Number	: IX + 58
Date of Graduation	: // 2020
Supervisor (s)	: Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### **A Research on Determining the Effect of Leadership Style on Employee Performance**

The aim of this study is to examine the effect of leadership styles on employee performance in some selected private banks in Mogadishu-Somalia. Therefore, the study has the following specific objectives; to determine the effect of democratic, autocratic, transformational, and transactional leadership styles on employee performance in the study's selected private banks in Mogadishu-Somalia, namely, Premier, Dahabshiil, and Amana banks. The study adopted quantitative research approach to examine the effect of leadership styles on employee performance. The target population of the study comprised of 500 respondents with a sample size of 222 employees from the study's selected private banks. To evaluate the internal consistency of the study, reliability test was conducted via SPSS. Moreover, the data of the study was analyzed using model summary, analysis of variance (ANOVA), coefficient of determination ( $R^2$ ), and regression coefficients. The study discovered that democratic, transformational, and transactional leadership styles have a positive and significant effect on employee performance while autocratic leadership style has a negative effect on employee performance. The research concluded that private banks in Mogadishu should adopt democratic, transformational, and transactional leadership styles since they have significant and positive effect on the performance of employees. Further studies suggestion is also included at the end of the study.

**Keywords:** leadership styles, democratic, autocratic, transformational, transactional, employee performance.

## ÖNSÖZ

Her şeyden önce, tüm övgüler ve teşekkürler bize sahip olduğumuz her şeyi veren Allah'a mahsustur.

Bundan sonra, tez çalışmamda, tecrübesiyle bana yol gösteren, büyük bir fedakârlık ile bana destek olan, bu çalışmada büyük katkısı olan değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca eğitim yolculuğum sırasında tüm aile üyelerime sevgi ve ilgilerinden dolayı en içten teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

Bana Türkiye'de Yüksek Lisans Programı okumak için burs veren Yurtdisi Türkler ve Akraba Toplulukları Başkanlığı'na (YTB) teşekkür ederim. Türk halkına da iyilikleri ve misafirperverlikleri için teşekkür etmek isterim.

Son olarak, bana değerli tavsiyelerini ve desteklerini veren herkese teşekkür etmek isterim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İ
ABSTRACT.....	İİ
ÖNSÖZ.....	İİİ
İÇİNDEKİLER .....	İV
TABLolar LİSTESİ.....	Vİİ

### GİRİŞ

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARININ GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.2 LİDER KAVRAMI .....	4
1.3 YÖNETİCİ KAVRAMI.....	4
1.4 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLIKLAR.....	5
1.5 LİDER / LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	6
1.6 LİDERLİK DÜZEYLERİ .....	7
1.7 LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	8
1.8 BAŞARILI LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ .....	9
1.9 LİDERLİK TEORİLERİ .....	10
1.9.1 BÜYÜK ADAM TEORİSİ:.....	10
1.9.2 ÖZELLİKLER TEORİSİ .....	11
1.9.3 DURUMSALLIK TEORİSİ.....	11
1.9.4 DAVRANIŞSAL TEORİSİ .....	12
1.9.5 KATILIMCI TEORİLER.....	12
1.9.6 YÖNETİM TEORİLERİ .....	12
1.10 LİDERLİK TARZLARI .....	13
1.10.1 OTOKRATİK LİDERLİK TARZI.....	13
1.10.2 BÜROKRATİK LİDERLİK TARZI .....	13
1.10.3 KARİZMATİK LİDERLİK TARZI.....	14
1.10.4 DEMOKRATİK / KATILIMCI LİDERLİK TARZI.....	14
1.10.5 LAISSEZ-FAİRE LİDERLİK TARZI .....	14
1.10.6 İŞLEMSEL LİDERLİK TARZI.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMLARININ GENEL KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1	PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI .....	16
2.2	PERFORMANSIN UNSURLARI.....	16
2.2.1	VERİMLİLİK .....	16
2.2.2	ETKİLİLİK .....	17
2.3	PERFORMANSIN BOYUTLARI .....	17
2.3.1	ÖRGÜTSEL PERFORMANS .....	17
2.3.2	TAKIM PERFORMANSI.....	18
2.3.3	BİREYSEL PERFORMANS .....	19
2.4	PERFORMANS YÖNETİMİ.....	20
2.5	ÇALIŞAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ .....	23
2.6	ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
2.6.1	MOTİVASYON.....	24
2.6.2	ÇALIŞMA KOŞULLARI.....	25
2.6.3	EĞİTİM .....	25
2.7	PERFORMANS SORUNLARI VE NEDENLERİ .....	25
2.8	LİDERLİK VE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	26
2.9	ÇALIŞAN PERFORMANSI VE LİDERLİK DAVRANIŞLARINI İNCELEYEN AMPİRİK BULGULARA İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ .....	27

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİSİ: SOMALİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	29
3.2	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	29
3.3	ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	31
3.4	SORULARIN OLUŞTURULMASI VE TEST EDİLMESİ.....	33
3.5	KULLANILAN ÖLÇEKLER .....	33
3.6	BULGULAR .....	34
3.6.1	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	34
3.6.2	VERİLERİN ANALİZİ.....	36



3.6.3	ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ .....	36
3.6.4	TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .....	37
3.6.5	REGRESYON ANALİZİ .....	37
3.6.6	BELİRLEME KATSAYISI ( $R^2$ ).....	39
3.6.7	VARYANS ANALİZİ (ANOVA).....	39
3.6.8	ÇOKLU REGRESYON.....	40
3.7	ANALİZ BULGULARINA İLİŞKİN SONUÇLAR .....	41
	GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	43
	KAYNAKÇA .....	48
	EK I: ÖLÇÜM ÖLÇEKLERİ .....	56

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklıklar .....</b>	<b>5</b>
<b>Tablo 2 Şirketlerin İlişkilendirilebileceği 4 Farklı Durum .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 3 Performans Değerlendirme Ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar ...</b>	<b>23</b>
<b>Tablo 4 Seçilmiş Bankaların Örnek Büyüklüğünün Dağılımı .....</b>	<b>33</b>
<b>Tablo 5 Demografik Analiz .....</b>	<b>34</b>
<b>Tablo 6 Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 7 Tanımlayıcı İstatistikler.....</b>	<b>37</b>
<b>Tablo 8 Belirleme Katsayısı (<math>R^2</math>).....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 9 Varyans Analizi .....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 10 Çoklu Regresyon .....</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 11 Araştırmaya İlişkin Hipotez Sonuçları .....</b>	<b>41</b>

## GİRİŞ

Şirketler arasında güçlü bir rekabet vardır. Her şirket, pazara liderlik etmek ve rakiplerinin önünde daha ileri adımlar atmak için rekabet avantajı sağlamaya çalışır. Ancak, bu durum şirketin nasıl planladığına ve performans gösterdiğine bağlıdır. Kuruluşların başarısını belirleyen en önemli faktör çalışan performansdır, çünkü genel kuruluşların performansı ve itibarı performanslarına bağlıdır. Çalışan performansı, tanımlanmış görevleri yerine getirmeyi, son teslim tarihlerini karşılamayı, görevleri etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeyi vb. içerir. Ayrıca kuruluşlar, konumlarını korumak veya modern rekabetçi pazarda hâkim olmak için çalışan performansını artıracak etkili ve güçlü liderlik tarzları talep etmektedir.

Demokratik, otokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik stilleri yaygın liderlik stilleri arasındadır. Demokratik liderlik tarzı, liderlerin takipçilerini karar alma sürecine dahil ettikleri liderlik stillerinden biridir. Bu tip liderlik, takipçiler veya çalışanlar uzman ve bilgili olduğunda uygundur. Otokratik liderlik stili, liderlerinin takipçilerini / astlarını karar verme sürecine dahil etmeden tek başına karar aldıkları için liderlerin diktatör gibi davrandıkları bir başka liderlik tarzıdır. Bu tür liderliğin, kararın derhal alınması gerektiğinde ve liderin en bilgili kişi olduğu yerlerde daha uygun hale geldiği bazı durumlar vardır (Cherry, 2020).

Bir diğer yaygın liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik tarzı, takipçilerin motivasyonunu, esenliğini ve olumlu gelişimini teşvik eden bir liderlik stildir. Dönüşümcü liderler çalışanlarını izler, ancak astlarının kararlarını almalarına izin verirler. Öte yandan, işlemsel liderlik, ödül ve ceza sistemine dayanan liderlik tarzıdır. Bunun anlamı, işlemsel liderlerin önceden belirlenmiş standartları karşılayan ve görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirenleri ödüllendirmesidir, bunun tersi de geçerli.

Çalışmanın ilk bölümü esas olarak liderliğe odaklanmakta ve aşağıdakileri detaylı olarak açıklamaktadır: liderlik ve lider kavramları, liderliğin önemi, liderlik

seviyeleri, liderlerin güç kaynağı, başarılı liderlerin özellikleri, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklıklar, liderlik teorileri ve liderlik tarzları.

Çalışmanın ikinci bölümü öncelikle performansı detaylandırmakta ve aşağıdakileri tartışmaktadır: performans kavramı ve unsurları, performans boyutları, performans yönetimi, kurumlarda çalışan performansı değerlendirmesinin önemi, çalışan performansını etkileyen faktörler, performans sorunları ve nedenleri, liderlik ve bireysel performans ilişkisi ve çalışan performansı ve liderlik davranışlarını inceleyen ampirik bulgulara ilişkin yazın incelemesi

Son bölüm, liderlik tarzının çalışan performansına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma ile ilgilidir ve şu konulara odaklanmaktadır: araştırmanın problem beyanı, araştırma hedefleri, araştırma hipotezi, çalışmanın kapsamı, çalışmanın kavramsal çerçevesi, çalışmanın önemi, araştırma metodolojisi, bulguların analizleri, genel değerlendirme ve sonuç.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARININ GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1 LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı yıllar boyunca birçok araştırmacı tarafından araştırılmasına rağmen, evrensel olarak kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur. Bass (1981: 11) bu durumu “*neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişiler kadar farklı liderlik tanımları olduğu*” şeklinde açıklamıştır. Drucker (1996: 54) lideri, “takipçileri olan” şeklinde tanımlarken, Sims, vd.’ ye göre (2009: 152) lider, bir dizi farklı stil ve yöntem kullanarak diğer insanların davranışlarını ve fikirlerini etkileyen kişidir. Pusch (2009: 72) lideri, geleceğe ve uzun vadeli hedeflere odaklanan, yolu belirleyen ve diğerlerini bu hedeflere ulaşmaya motive eden kişi olarak tanımlar. Badea ve Pana (2010:72)’a göre lider başkalarının duygularını etkileme yeteneğine sahip olan kişidir. Yine Ciulla, (2013: 4) tarafından lider, "doğru şeyleri, doğru yolu ve doğru nedenlerle" yapmaya kararlı olan kişidir. Diğer taraftan işletme yönetimi açısından yazında yer alan liderlik tanımlamaları liderliği, insanları hedeflere doğru hareket ettirebilme yeteneği ” (Al-Suwaidan, 2019) olarak açıklamaktadır. Yine ilgili yazında süreç olarak liderliğin; liderliği, eşgüdümlü grubun eylemlerini etkileme ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalarını yönlendirme (Stodgill, 1950: 4); , takipçileri ortak hedefler için mücadele etmek ve çabalamak için organize etme sanatı (Kouzes & Posner, 1995: 30); yapılacak işi, başkalarını anlama ve kabul etme, yapma yollarının ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabalara yardım etme süreci (Yukl, 2006: 8); liderlik, bireyin ortak hedeflere ulaşmak için bir grup insanı etkileme süreci (Northouse, 2010: 3) gibi çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Zaleznik (2004: 172) ise liderliği, faaliyetleri ve takipçilerin görüşlerini etkilemek için güç kullanma eylemi şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla yazında yapılan bu tanımlamalar çerçevesinde liderliğin üç ana unsuru olduğu sonucuna varılabilir. Bunlar:

- Güç (liderin başkalarını etkilemek ve taşımak için sahip olduğu),
- İnsanlar / takipçiler ve
- Hedefler (ulaşılması gereken hedef) şeklindedir.

## 1.2 LİDER KAVRAMI

Lider terimi -liderlik terimi gibi- birçok tanımlara sahip olan bir kavramdır. Ancak, bazı tanımlarını göstermek için, literatürdeki bariz tanımlardan bazıları şunlardır:

- Literatürdeki bir diğer popüler tanıma göre, "Lider, yolu bilen, yola giden ve yolu gösteren kişidir" (Maxwell, t.y.). Yani lider, net bir misyon ve vizyona sahip, bu vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için çabalayan ve çalışan ve bunları başarmak için başkalarına ilham veren biridir.
- Lider, bir dizi farklı stil ve yöntem kullanarak diğer insanların davranışlarını ve fikirlerini etkileyen kişidir (Sims, Faraj, & Yun, 2009: 152).
- (Pusch, 2009: 72) lideri, geleceğe ve uzun vadeli hedeflere odaklanan, yolu belirleyen ve diğerlerini bu hedeflere ulaşmaya motive eden kişi olarak tanımlar.
- (BADEA & PANĂ, 2010: 72) 'e göre lider başkalarının duygularını etkileme yeteneğine sahip olan kişidir.
- Son olarak lider, "*doğru şeyleri, doğru yolu ve doğru nedenlerle*" yapmaya kararlı olan kişidir (Ciulla, 2013: 4).

## 1.3 YÖNETİCİ KAVRAMI

Akademik yazında yönetim ve yönetici kavramları yoğun bir şekilde çalışılmıştır ve bu kapsamda ilgili kavramların çok çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. En yaygın yönetici tanımlarından ilki, başkalarının çabalarını yönlendirerek sonuç elde eden ve doğru şeyleri doğru bir şekilde yapan kişi şeklindedir (Tracy, 2014: 7). Kotter (2001: 4), yöneticilerin yönetim görevlerinin atandığı kişiler olduğunu ve planlama, bütçeleme, organize etme, personel alma, problem çözme ve kontrol etme gibi temel işlevlerle istenilen sonuçları elde ettiğini belirtir. Başka bir tanıma göre, yönetici, organizasyonu tüm yönetim işlevlerinden (planlama, organizasyon, liderlik, koordinasyon ve kontrol gibi) sorumlu olacak şekilde yöneten kişidir (Surbhi, 2018). Diğer bir tanıma göre ise yönetici,

başkalarının çalışmalarını ve çabalarını yönlendirmekten sorumlu olan kişi (Aljutele, 2017) şeklindedir.

#### 1.4 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLIKLAR

Yöneticilik ve liderlik kavramları zaman zaman benzer olan iki kavrammış gibi görülse de birbirlerinden farklılığı olan kavramlardır (Kotterman, 2006: 14). Liderlik, insanları motive etme ve onları hedeflere ulaştırma hareketi iken yönetim, aksine, planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme gibi kilit yönetim fonksiyonları ile hedeflere ulaşma sürecidir. Buna ek olarak, liderlik proaktif bir yaklaşımken, yönetim reaktif bir yaklaşımdır. Liderlikte otorite her zaman var olmak zorunda değildir, fakat otorite her zaman yönetim ile gelir. Bu kapsamda birçok bilim adamı ve araştırmacı, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları belirlemeye çalışmıştır. ALTILAR (2002: 231) 'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki temel farklıklar aşağıdaki gibidir:

- Yöneticiler planları uygular, ancak liderler yenilik getirir.
- Yöneticiler sürekliliğe odaklanırken, liderler kalkınma ve iyileştirmeye odaklanır.
- Yöneticiler kural ve düzen merkezlidir, liderler kişi merkezlidir.
- Yöneticiler izleme ve kontrole dayanırken liderler kişilere dayanır.
- Yöneticiler İşleri doğru yaparken liderler doğru işleri yapar.

Aşağıdaki tabloda yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıklar yer almaktadır (Arıkan, 2001: 286).

**Tablo 1: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklıklar**

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Düzeni korur	Fark yaratır
Yöneticidir	Yenilikçidir
Koruyucu	Geliştirici
Sistem ve yapı merkezli	Bireysel Merkezli
Kontrol eğimli	Güveni teşvik eder
Kısa bir bakış açısı vardır	Uzun bir bakış açısı vardır
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Neyin ve neden olduğu sorularına önem verir.
Daha düşük yönetim düzeylerini görüntüler	Çevreyi Görüntüler

Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu inceleme eğilimi
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar

**Kaynak:** Semra ARIKAN v.d. (2001): Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık.

## 1.5 LİDER / LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Liderlik hayatımızda çok önemlidir. Bireylerin, kuruluşların ve hükümetlerin hepsinin liderliğe ihtiyacı vardır. Yaşam sistematik bir şekilde tasarlanmıştır; evlerde, okullarda, hastanelerde, iş organizasyonlarında ve hükümetlerde başkalarına liderlik eden ve yönetenler vardır.ve diğerleri onlara itaat eder. Bu ifade liderin takipçilerinden (askerler, çalışanlar vb.) daha önemli olduğunu gösterir. Bu nedenle, bir liderden vazgeçemememizin bazı nedenleri şunlardır:

- 1. Motivasyon Sağlamak:** liderler, çalışanlarını örgütsel hedeflere ulaşmak için harekete geçirebilenlerdir. Bunu yapmanın bir yolu çalışanlarını motive etmektir. Motivasyon, çalışanların daha fazla çalışmasını ve imkânsız şeyleri mümkün kılmasını sağlayan önemli bir yakittir. Çalışanların yüksek motivasyona sahip oldukları düşünüldüğünde, yalnızca organizasyonları için çalışan olduklarını hissetmedikleri için kuruluşlarına ait olduklarını hissederler. Ve bu çoğunlukla yüksek performans ve çalışanların elde tutulmasına yol açar (Huppert, 2017).
- 2. Rehberlik sağlamak:** liderler sadece süpervizörler gibi değil, çalışanlarına ne yapacakları ve nasıl yapacakları konusunda rehberlik ederler. Liderlerin rehberliği, çalışanlara eğitim vermeyi, işyerinde ortaya çıkabilecek sorunları çözmeyi, çalışanlardan gelen soruları cevaplamayı, gerektiğinde düzeltici önlemler almayı içerir (Joseph, 2019). Çoğu çalışanın, uzmanlıkları ve rehberlikleri nedeniyle liderlerini rol modelleri olarak görmesinin nedeni budur.
- 3. Yaratıcılığı Desteklemek:** çoğu proaktif şirketlerin piyasaya hâkim olmak veya pozisyonlarını güçlendirmek için rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Rekabet avantajı elde etmenin bir yolu yenilikler bulmaktır. Yaratıcılığı teşvik eden ve destekleyen bir ortam olmadan yenilikler var olamaz. Şimdi, lider inovasyona yol açabilecek yaratıcılığı teşvik edebilir. Örneğin, bir çalışan yapılması gerekeni



söylediğinde veya önerdiğinde, lider fikirlerini memnuniyetle karşılar ve bir şekilde çalışanların tercih ettiği yöntemleri kullanma esnekliği sağlar; bunu yaparken, çalışanlar kendi etkili yöntemlerini geliştirme eğilimindedirler ve bu yöntemler şirket daha yenilikçi haline getirir (Joseph, 2019).

4. **Örnek olarak liderlik etmek:** çalışanların sadece ne yapılacağı hakkında emir veren bir lidere ve ne yapılacağını bilen ve sadece emir vermek yerine nasıl yapılacağını gösteren bir lidere sahip olması farklıdır. Bunu yaptığını ve yapmadığını söyleyen birine sahip olduklarında kendilerini iyi hissetmezler. Öte yandan, onlara ilham verdiğinden ve onlara yol gösterdiğinden beri rol modeli olarak gördüklerine sahip olduklarında, kendilerini motive hissederek ve sonuç olarak, çalışanlar onu kolayca takip ederler (Mulder, 2018).

## 1.6 LİDERLİK DÜZEYLERİ

John Maxwell (2011: 15-21), çalışmasında 5 farklı liderlik düzeyinden bahsetmiştir. Maxwell'in tanımladığı düzeyleri aşağıda açıklanmıştır.

1. **Konum:** insanlar liderleri buldukları konumlarından dolayı takip etmek durumundadırlar. Başka bir deyişle, insanlar onları isteyerek ve kendi özgür iradeleriyle takip etmezler. Bu tür liderlerin sahip olabileceği tek etki, iş unvanlarıyla birlikte gelen etkidir. Bu seviye, elde etmek için yetenek ve terleme gerektirmeyen en düşük liderlik seviyesidir.
2. **İzin / Kabul:** bu düzey esas olarak ilişkilere dayanır. Liderler ilişki ve güven geliştirdikten sonra insanlar kendi özgür iradeleriyle onu takip ederler. Bu düzeyde, liderler takipçileriyle nasıl anlaşacaklarına odaklanırlar.
3. **Üretim:** liderliğin üçüncü düzeyidir ve öncelikle sonuçlara dayanmaktadır. Başka bir deyişle, bu seviyedeki liderler üretkendirler: takipçileri için büyük ve somut şeyler yapmışlardır ve bu başarılarından dolayı saygı duyarlar. İnsanlar iş, organizasyon veya ülke için yaptıklarından dolayı onları takip etmeye başlar.
4. **İnsan Geliştirme:** bu düzeyde liderler, takipçilerini lider olana kadar eğitmek ve geliştirmek için kendi konumlarından, iyi ilişkilerinden ve verimliliklerinden yararlanmaya çalışırlar. Liderlerin, takipçilerin yaşam tarzını değiştirmelerinde

önemli bir rolü vardır, çünkü takipçilerin yaşam ve davranış biçimlerini değiştirirler. Liderler, insanlara yönelik kişisel olarak yaptıklarından dolayı halk tarafından takip edilir. Sonuç olarak, liderler ve takipçiler arasındaki ilişki devam eder ve işyeri ile sınırlı olmayan ömür boyu bir ilişki haline gelir.

5. **Doruk Noktası:** bu en yüksek liderlik düzeyidir. Bu düzeyde, liderler ilk dört düzeyin tümünü (pozisyon, izin, üretim ve insan geliştirme) aşmış ve itibar kazanmıştır. Takipçilerini düzey 4 liderler (diğer liderleri hazırlayan ve üreten liderler) olacak şekilde geliştirirler. Gelecek nesiller için miras bırakırlar. İnsanlar itibarları ve ne olduklarından dolayı onları takip ederler.

## 1.7 LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderler sadece bir tür güce bağlı değildir: yani, güçleri farklı kaynaklardan gelir. Yazında liderlerin zorlayıcı güç, ödül gücü, meşru (yasal) güç, uzmanlık gücü ve referans gücü olmak üzere beş güç kaynağı tanımlanmıştır (French & Raven, 1959: 321-322). Liderlerin kullanabileceği bu güç kaynaklarının ayrıntıları aşağıda yer almaktadır:

1. **Zorlayıcı Gücü:** Zorlayıcı güç, astlarına karşı sert bir dili, özellikle görevlerini uygun şekilde yerine getiremedikleri zaman tehdit ve ceza olarak kullanma gücüdür. Bu tür bir güç kuruluşlarda yaygın olarak kullanılmasına rağmen, her zaman etkili değildir. Liderler zorlayıcı gücü kullandığında bazen yan etkilere veya hoş olmayan etkilere neden olabilir (Lunenburg, 2012: 3). Gerekirse, dikkatli kullanılmasını gerektirir.
2. **Ödül Gücü:** Ödül gücü, görevlerini etkin bir şekilde yapan veya kurumun plan ve hedefleri doğrultusunda beklenenden fazlasını yapan çalışanları ödüllendirme gücüdür. Ödüller, finansal (ikramiye, maaş veya ücret artışı, tıbbi ödenek vb.) veya finansal olmayan (takdir ve takdir, terfi, delegasyon, iş zenginleştirme vb.) olabilir.
3. **Meşru / Yasal Güç:** Meşru güç, pozisyondan gelen bir güçtür. Başka bir deyişle, liderin pozisyonu nedeniyle çalışanlar bu güce tabidir. Buna bazen “Bicimsel Güç / otorite” veya “konumsal güç” denir.
4. **Referent Gücü:** Thomas (2002: 2)’e göre “*bir liderin, takipçinin sadakati, arkadaşlığı ya da liderin hayranlığı nedeniyle takipçiyi etkileme yeteneğidir*”.

Çalışanların çoğu liderlerini özgür iradeleri ile takip eder. Buna ek olarak, liderlerini bir rol modeli olarak görürler.

- 5. Uzmanlık Gücü:** liderlerin yetenekleri, uzmanlıkları ve bilgileri nedeniyle tanınan ve önemli olarak kabul edilen güçtür. Örneğin, insanların bu alandaki bilgi ve deneyimleri nedeniyle doktorların tavsiyelerine uyma ve kabul etme olasılığı daha yüksektir.

(Yukl (2002: 144) 'in belirttiği gibi, bu beş liderlik gücü kaynağı konumsal güç meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve kişisel güç (temsil gücü ve uzmanlık gücü) olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

## 1.8 BAŞARILI LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Başarılı liderler kuruluşlarının temel taşlarıdır; çalışanları önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için isteyerek hareket ettirenlerdir. Bu nedenle, başarılı liderler nerede çalıştıklarına bakılmaksızın bazı ortak özelliklere sahiptirler. Kouzes, ve Posner 'e (2012: 35) göre, başarılı ve beğenilen liderlerin dürüstlük, geleceğe dönük, yetkin ve ilham verici olmak üzere dört özelliği vardır.

- 1. Dürüstlük:** işleri ve unvanları ne olursa olsun herkesten istenilen bir özelliktir. Liderlikte, güvenilirlik (dürüstlük ve doğruluk) liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliktir. Liderlerin, takipçilerine rehberlik etmek ve motive etmek için, onların saygı ve güvenini kazanmaları gerekir ve bunu yapmanın en önemli yolu dürüst olmaktır (Coker, 2015). Lider, yaratıcılık, karar verme, temsilci seçme, iyi iletişim becerisi, güven gibi liderlikle ilgili birçok iyi özelliğe sahipse, ancak dürüst bir insan değilse, bu iyi özelliklerin hiçbir anlamı yoktur. Çünkü, insanlar ona ve emirlerine isteyerek itaat etmeyeceklerdir. Öte yandan, eğer lider dürüst bir kişiye, takipçileri ona güvenecek ve onu isteyerek takip edeceklerdir. Sonuç olarak, lider ve astları arasındaki ilişki ve iş birliği daha güçlü olacak ve örgütsel hedeflere ulaşma olasılığı yüksek olacaktır.
- 2. İleriye Dönük Olma:** Liderlerden talep edilen bir diğer önemli özelliktir. Başarılı liderler mevcut bir pozisyona veya duruma değil, geleceğe odaklanır. Süreçlere

meydan okurlar ve reaktif yerine proaktif davranırlar. Örgütü- bir grup olarak- bir ilgi alanı olarak görürlerse belirli şeyleri başarmaya doğru ilerlerken, tehdit olarak görürlerse bazı şeylerden uzaklaşırlar.

3. **Yetkinlik:** Üstün performansa ulaşmak için liderlerin sahip olması gereken bir diğer önemli özelliktir. (Businessdictionary.com, 2019a) 'ya göre, yetkinlik, bir kişinin veya kuruluşun bir işi verimli ve etkili bir şekilde yapmasını sağlayan bir grup yetenek, bilgi ve beceridir. Bu nedenle lider, görevlerini yerine getirme ve astlarıyla birlikte istenen sonuçları toplu olarak elde etme konusunda yetkin olmalıdır.
4. **İlham Vericilik:** Temel liderlik özelliklerinden biri ve örnek liderliğin beş uygulamasından biridir. Aslında, bu özellik örnek niteliğindeki ve başarılı liderleri diğer liderlerden en çok ayıran özelliktir. Liderler ortak bir vizyona ilham vermelidir. İlk olarak hem lider hem de takipçilerin ortak bir vizyonu olmalıdır (yani ne olmak ya da başarmak istediklerini bilmeleri gerekir). Sonra, lider onlara ilham vermeli ve bu paylaşılan vizyona doğru hareket etmelidir. Kouzes ve Posner'in (2012: 90) belirttiği gibi, bu uygulamanın (ortak bir vizyona ilham verme) yürütülmesini sağlayabilecek iki unsur, geleceği öngörme ve başkalarını dahil etmektir.

## 1.9 LİDERLİK TEORİLERİ

Yirminci yüzyılın başlarında akademisyenlerin liderlik alanına olan ilgisi önemli ölçüde artmıştır. Sonuç olarak, birçok liderlik teorisi belirlenmiştir Cherry (2019). 'in belirttiği gibi, erken liderlik teorileri esas olarak liderler ve takipçiler arasında ayrım yapan niteliklere odaklanırken, daha sonraki teoriler durumsal faktörler ve beceri seviyeleri gibi diğer değişkenleri dikkate almıştır. Bu nedenle, Cherry'nin başlıca liderlik teorileri olarak listelendiği en yaygın liderlik teorilerinden bazıları şunlardır:

### 1.9.1 BÜYÜK ADAM TEORİSİ:

Büyük Adam teorisi, ilk liderlik teorilerinden biridir. Temel olarak liderlerin kapasitesinin doğal olduğunu, yani büyük liderlerin doğduğunu ancak yapılmadığını varsayar. Buna ek olarak, bu tür büyük liderlerin ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıktığını

açıklar. (Cherry, 2019) “Büyük Adam” teriminin kullanıldığını, çünkü özellikle askeri liderlikte liderliğin sadece erkek kalitesi olarak düşünüldüğünü yazmaktadır. Ancak bu teori bilimsel temeli olmadığı için sert eleştirilere maruz kalmıştır. Dahası, modern liderlik teorileri bu teoriyle bağdaşmaz çünkü liderlik birçok insanın eğitilebileceği bir sanat haline gelmiştir. Onları iyi eğitsek bile tüm insanların lider olamayacağını göz önünde bulunması gerekir.

### 1.9.2 ÖZELLİKLER TEORİSİ

Bu teori- görünüşte Büyük Adam teorisi gibi - esas olarak liderlerin onları yönetmeye daha uygun hale getiren bir takım nitelikleri veya özellikleri miras aldıklarını göstermektedir (Amanchukwu, Stanley, ve Ololube, 2015: 8). Daha basit bir deyişle, belirli niteliklere sahip liderler, bu niteliklere sahip olmayanlardan daha üretken olabilirler. Bu teori, liderleri lider olmayanlardan ayıran kişilik, fiziksel, sosyal ve entelektüel özellikleri araştırmıştır Nandan, (2012)'ye göre, belirlenen temel liderlik özellikleri şunlardır:

- Hırs ve enerji
- Liderlik etme arzusu
- Dürüstlük ve bütünlük
- Özgüven
- Zekâ
- İşle ilgili bilgi

### 1.9.3 DURUMSALLIK TEORİSİ

Durumsallık teorisi, hangi liderlik tarzının belirli iş veya durum için uygun olabileceğini belirleyebilecek faktörleri bulmaya çalışır. Bu teoriye göre, her durumda uygun tek bir liderlik yolu yoktur. Liderlik tarzı, takipçilerin özellikleri ve durumsal özellikler başarıyı belirleyen faktörler arasındadırlar (Cherry, 2019). Durumsallık teorisi, en etkili liderlik tarzının bir durumdan diğerine değiştiği varsayımına dayanmaktadır. Yani, farklı koşullar veya durumlarda farklı liderlik stilleri uygun olabilir (Cherry, 2019). Örneğin, otokratik veya işlemsel liderlik tarzı, liderin baskısı ve denetimi dışında etkili bir şekilde çalışmayanlar için uygundur. Aynı otokratik liderlik tarzı, kontrolün gerekli olduğu

durum için de geçerlidir. Başka bir örnekte, işçi grubu yetenekli ve uzmanlar olduğunda, demokratik liderlik tarzı daha uygundur.

#### 1.9.4 DAVRANIŞSAL TEORİSİ

Bu teoriler temelde büyük liderlerin ortaya çıktığı ancak doğmadıkları fikrine dayanır. Başka bir deyişle, liderlik öğrenilebilir bir şeydir; insanlar öğrenme, eğitim vb. yollarla lider olabilirler. Davranışsal teorisi liderlerin entelektüel özelliklerine değil davranışlarına ve eylemlerine odaklanır (Amanchukwu, Stanley, ve Ololube, 2015: 8). Davranışsal liderlik teorisi demokratik ve otokratik liderlik olmak üzere iki özellik üzerine vurgu yapar. Her iki liderlik özelliği birbirinden tümüyle farklılıklar gösterir. Otokratik liderlere göre, astlar ellerinden gelenin en iyisini yaparlar ve lider onları denetlediğinde etkili bir şekilde çalışırlar. Ancak lider onlara memnuniyetsizlik ve mutsuzluğa yol açabilecek özgürlük vermez. Demokratik liderler ise astlar esneklik ve bir şekilde özgürlüğün tadını çıkarır, bu da onları memnun ve üretken kılar ve lider bulunmadığında bile işler devam eder.

#### 1.9.5 KATILIMCI TEORİLER

Katılımcı teoriler, en iyi liderlik tarzının, grup üyelerinin fikirlerini dikkate alan, katkıyı ve katılımı teşvik eden, grup üyelerini mümkün olduğunca karar alma sürecine dâhil etmeyi ve buna bağlı hale getirmeyi amaçlamaktadır (Cherry, 2019). Lamb, (2013)'e göre, katılımcı liderlik tarzını kullanan bir yönetici, tüm kararı kendi başına almak yerine, çalışanları karar alma sürecine dâhil etmeye çalışmaktadır. Bu durum her iki taraf arasındaki işbirliğini artırır.

#### 1.9.6 YÖNETİM TEORİLERİ

Bu teori dünyadaki birçok işletmede yaygın olarak kullanılmaktadır ve çalışanların kendi kendilerini motive etmediklerini, ödül ve cezalandırma sistemi belirleyerek motive edilmeleri gerektiğini varsaymaktadır (Juneja, 2019a). Lider, her bir çalışandan ne beklediğini açıkça belirler. Çalışanlar liderin emirlerine uyup önceden belirlenmiş görevlerini doğru zamanda yaparlarsa ödüllendirilirler. Bunun tersi, beklentileri karşılamadıkları duruma uygulanır; yani doğru işi doğru zamanda yapmazlarsa

cezalandırılacaklardır. Dahası, bu teori, çalışanların motivasyonu düşük olması nedeniyle çalışanların görevlerini zamanında yerine getirmeleri için çalışanların yakından izlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. (Juneja, 2019a).

## **1.10 LİDERLİK TARZLARI**

Yazında birçok liderlik kuramı tartışıldığı gibi liderlik tarzları da tartışılmaktadır. Liderlik yazınında tartışılan en yaygın liderlik tarzları aşağıda ayrıntıları ile açıklanmaktadır.

### **1.10.1 OTOKRATİK LİDERLİK TARZI**

Otokratik liderlik, liderlerin takipçilerine danışmaksızın kendi fikirlerine dayalı kararlar aldığı bir liderlik tarzıdır (Cherry, 2020). Başka bir deyişle, liderler takipçiler üzerinde mutlak kontrole sahiptir; sadece kendi kararlarını alırlar ve nadiren takipçilerin önerilerini dikkate alırlar. Bu tür liderlik tarzı kriz zamanında ve kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğinde uygundur (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015: 10). Otokratik liderlik tarzının olumlu ve olumsuz bir takım yönleri mevcuttur. Bu liderlik tarzında yapılması gereken görevlerin lider karar aldıktan hemen sonra yerine konmasını içerir. Ayrıca, direktif ve güçlü liderliğin gerekli olduğu ve liderin en bilgili kişi olduğu yerlerde iyidir (Cherry, 2020). Ancak bu liderlik tarzı, lidere bağımlılık yaratması ve yaratıcılığı ve cesareti kırması nedeniyle olumsuzluklar içerir.

### **1.10.2 BÜROKRATİK LİDERLİK TARZI**

(Grimsley, 2019)'ye göre, bürokratik liderlik tarzı, otorite yapısı altında sabit resmi görevlere odaklanan, bir yönetim ve karar alma kural sistemi uygulayan bir liderliktir. Bu tür liderlik, ağır makine ve kimyasal kullanımı gibi güvenlik risklerini içeren işler için uygundur. Ayrıca çalışanların rutin görevleri yaptığı büyük organizasyonlarda da uygundur (Anheier, 2005: 275). Ancak, bürokratik liderlik tarzının uygulanmasının esneklik, yaratıcılık ve yenilikçiliğe bağlı olan takım ve kuruluşlarda etkisiz hale geldiği ileri sürülmektedir (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015; Santrock, 2007).

### 1.10.3 KARİZMATİK LİDERLİK TARZI

Yukl (1994: 207)'e göre karizma, grup üyelerinin davranış ve inançlarında büyük değişiklikler başlatma ve şirketin hedeflerine bağlılık oluşturma sürecidir. Weber (1947: 184), karizmatik liderliği iki temel ilke üzerine kurulmuştur. Birincisi, mevcut düzen nedeniyle yerine getirilmeyen takipçiler arasında ihtiyaç, amaç veya istek olması, ikinci ilke ise takipçilerin liderlere gönderilmesinin, liderin isteklerine ve hedeflerine ulaşmasına yol açan karizmatik kalitesine tabi olmasıdır. Karizmatik liderler takımlara coşkuyla ilham verir ve onları motive eder.

### 1.10.4 DEMOKRATİK / KATILIMCI LİDERLİK TARZI

Demokratik liderler nihai kararı alsalar da önce grup üyelerine danışırlar. Başka bir deyişle, grup üyelerini karar alma sürecine dâhil ederler. Demokratik liderler, farklı düşünmeyi ve yaratıcılığı teşvik eder. Bu tür liderlik, çalışanların iş doyumunu ve verimliliğinde önemli bir artışa yol açar. Dahası, çalışanlar karar verme sürecine dâhil olduklarında bazen finansal ödüllerden daha değerli olabilecek finansal olmayan ödül alırlar. Ancak, demokratik liderliğin uygun olmayabileceği bazı durumlar vardır. Örneğin, kriz zamanında ve çalışanlar uzman ve bilgili olmadığında uygun değildir (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015: 10).

### 1.10.5 LAISSEZ-FAÏRE LİDERLİK TARZI

“Laissez-Faire” “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” anlamına gelen Fransızca bir cümledir. Ancak liderlik bağlamında, liderlerin takipçilerinin istedikleri gibi çalışmasına izin verdiği bir liderlik tarzıdır. Daha basit bir ifadeyle, takipçilere görevlerini yerine getirme, karar alma gibi konularda mutlak özgürlük verir (Chaudhry ve Javed, 2012: 259). Bu liderlerin, tavsiyeye ihtiyaç duyulan nadir durumlar dışında, çalışanların çalışmalarına müdahale etme olasılığı daha düşüktür. Amanchukwu vd. ye göre (2015: 10) bu liderlik tarzı, liderler performansı izleyip değerlendirdiklerinde ve grup üyelerine düzenli olarak geri bildirim verdiğinde gayet etkili olabilir. Bu tür bir özerklik ekip üyelerine verildiğinde, üretkenliğin artmasına ve iş tatmininin artmasına yol açabilir.



#### 1.10.6 İŞLEMSEL LİDERLİK TARZI

İşlemsel liderlik tarzı ödül ve ceza sistemine dayanır. Yani işlemsel liderler, önceden belirlenmiş standartları karşılayan ve görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirenleri ödüllendirir. Ayrıca, önceden belirlenmiş standartları karşılamayan ve görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmayanları cezalandırırlar. Kabeyi (2018: 191), işlem liderlerinin mevcut hedefler ve stratejiler dahilinde faaliyet gösterdikleri için değişime yönelik liderler olmadıklarını ve sonuç olarak belirli bir problem için yeni yollar ve çözüm arama olasılıklarının daha düşük olduğunu savunur.

#### 1.10.7. TRANSFORMASYONEL / DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI

İlişki teorisi olarak da adlandırılan bu teori, liderler ve takipçiler arasında kurulan bağlantılar ve ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu teoriye göre, liderler takipçileri beklenenin çok ötesine ulaştıracak değerli ve olumlu değişiklikler yaparken, takipçiler yapılması gereken görevlerden motive edilirler (Juneja, 2019b).

Siyaset bilimci James McGregor Burns (1978), Pulitzer Ödülü'nü kazanan liderlik kitabında dönüşümcü liderlik teorisini tanıttı. Bilim adamı iki tür liderliği ayırt etmeye çalışıyordu: işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik. Birincisi (işlemsel liderlik), lider ve takipçileri arasında bir değişim olduğu bir tür liderlik tarzıdır. Örneğin, takipçiler liderin isteklerini yerine getirmek için maaş / ücret alırlar. Başka bir deyişle, takipçiler karşılığında karşılığında bir şey aldıkları için liderlerin emirlerine uymaktadırlar.

Öte yandan, dönüşümcü liderlik, liderin örgütsel hedefleri içselleştirdikleri ve beklentilerin ötesine geçtikleri bir noktaya ulaşmaya kadar takipçilerin inançlarında, tutumlarında ve değerlerinde önemli değişiklikleri etkilediği liderlik tarzıdır (Bass, 1985).

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMLARININ GENEL KURAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1 PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Sözlük anlamıyla “performans” bir şeyin ne kadar iyiye da kötü yapıldığı şeklinde tanımlanır (Oxford Learner’s Dictionaries, 2019); bir şeyin ne kadar iyi veya kötü bir şekilde çalıştığını, aynı zamanda bir görevi veya eylemi gerçekleştirme süreci olarak da tanımlanır. “Perform” fiili, görev, iş parçası gibi bir şey yapmak anlamına gelir. Ancak performans teriminin terminolojik olarak yaygın olarak kabul edilen tek bir tanımı yoktur. Yazında performans terimine ilişkin çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Dwight (1999: 258) “performansı” hedeflere ulaşılma derecesi olarak tanımlar. Dwight’ın tanımına bağlı olarak, bir çalışanın performansının başarı düzeyine bağlı olarak düşük veya yüksek olabileceği söylenebilir. Ghalem, 2016: 4) “performansı” Dwight’inkine benzer bir şekilde tanımlayarak performansın bir kişi, ekip veya kuruluş tarafından başarılan tatmin düzeyi olduğunu ileri sürer. Bu tanıma göre, performans sadece çalışanlarla sınırlı değil aynı zamanda ekip performansı veya genel organizasyon performansı ile de ilişkilidir. Diğer taraftan performans ölçme aracı olarak kullanılan iki kavram vardır. Bu iki kavram etkinlik ve verimlilik. Aşağıda bu iki kavram ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

#### 2.2 PERFORMANSIN UNSURLARI

##### 2.2.1 VERİMLİLİK

Verimlilik, iş performansı ve üretkenliğin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Girdi ve çıktılar arasındaki ilişkiyi ölçer. Verimlilik, *en az zaman ve çaba kaybı ile mümkün olan en iyi şekilde performans gösterme* olarak tanımlanır (Goh, 2014). Yani verimlilik, asgari kaynak kullanımıyla istenen sonuçlara ulaşma eylemidir.

## 2.2.2 ETKİLİLİK

Etkililik, kuruluşlarda yaygın olarak kullanılan performans göstergelerinden biridir. Ayrıca, belirtilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını vurguladığı için organizasyonel performansın ana göstergesi olarak kabul edilir. Bu nedenle, etkililik bir organizasyonun kendi amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Daft, 1995: 98).

(Heilman ve Kennedy-Phillips, 2011)) 'e göre örgütsel etkililik, misyonun yerine getirilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik ilerlemenin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Organizasyonel etkililiği artırmak için yönetim, daha iyi iletişim, liderlik ve olumlu çevre için her türlü çabayı göstermelidir (Bartuševičienė, Šakalytė, 2013). Ayrıca, (Bartuševičienė, Šakalytė, 2013) etkililik odaklı şirketlerin üretim, satış, kalite, yenilik vb. ile ilgilendiğini savunur. Kuruluşların başarılı olabilmek için hem etkili hem de verimli olmayı aynı anda birleştirmeleri gerekir. Aşağıdaki tablo, şirketlerin ilişkilendirilebileceği 4 farklı durumu vurgulayacaktır.

**Tablo 2 Şirketlerin İlişkilendirilebileceği 4 Farklı Durum**

<b>Etkili</b>	Doğru hedefleri takip etmek ama verimli değil (maliyetler yüksek)	Doğru hedefleri takip etmek ve verimli (yüksek yatırım getirisi ve düşük maliyetli)
<b>Etkisiz</b>	Yanlış hedeflerin peşinde koşmak ve verimsizdir (gerekli olanı üretmiyor ve malzemeyi pahalıdır)	Yanlış hedeflerin peşinden gitmek ancak etkilidir (gerekli olanı üretmiyor fakat düşük maliyetlidir)

**Verimsiz**

**Verimli**

**Kaynak:** GOH Gareth, "The Difference Between Effectiveness And Efficiency Explained," 2014, <https://www.insightsquared.com/blog/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference/>.

## 2.3 PERFORMANSIN BOYUTLARI

### 2.3.1 ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Cho ve Dansereau'ya (2010) göre Örgütsel performans, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine kıyasla performansını ifade eder. Başka bir deyişle, Tomal ve Jones (2015)

organizasyonel performansı, bir kuruluşun amaçlanan sonuçlarına göre ölçülen gerçek çıktı olarak tanımlarlar. Yani kuruluşun misyonu ve hedefleri performans ölçümü ölçөгüdür.

(Richard vd., 2009) 'a göre organizasyonel performans üç belirli firma çıktısı alanı içermektedir: (a) finansal performans (b) piyasa performansı (c) hissedar getirisi. Finans, özellikle kâr amaçlı kuruluşlar için her kuruluşun bel kemiğidir. (Businessdictionary.com, 2020a) 'ye göre finansal performans, şirketin politika ve faaliyetlerinin sonuçlarını parasal olarak ölçme sürecidir. Şirketin finansal performansı alacaklıları, yatırımcıları ve diğer birçok hissedarı etkiler. Bu nedenle, ana odak noktaları şirketin finansal yönüdür.

Pazar Performansı ve hissedarların geri dönüşü, kurumsal performansın bir diğer önemli kilit alanıdır. (Planports Ekibi, 2019) 'e göre piyasa performansı, bir şirketin veya kuruluşun piyasada ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçerken, hissedar değeri performansı şirketin hissedarlarını ne kadar zenginleştirdiğine bakar.

### 2.3.2 TAKIM PERFORMANSI

Takım performansı, önemli performans boyutlarından biridir. Ekip, belirli bir görevi, işi veya projeyi tamamlamak için gerekli tamamlayıcı becerilere sahip bir grup insandır (Businessdictionary.com, 2020b). Takım performansı “bir takımın değerli hedeflerini ne kadar etkili bir şekilde karşılayabileceğinin takımın nesnel veya öznel kararıdır” olarak tanımlanabilir (Siddiqi vd., 2016'da atıfta bulunulmuştur). Daha basit bir deyişle, bir takımın belirlenmiş hedef ve hedeflerine ne kadar iyi ulaştığıdır.

Ekip çalışması şirketin başarısında ve karlılığında önemli bir rol oynar. Organizasyonel performans ekip çalışmasının çabalarının birikmesinden kaynaklanmaktadır. Aşağıdaki hususlar şirketler için takım çalışması / takım performansının önemini vurgulamaktadır (Wehbe, 2017):

- İşyerinde birliği motive eder
- Geliştirilmiş verimlilik ve üretkenlik sağlar
- Harika öğrenme fırsatları sunar
- İşyeri sinerjisini teşvik eder

İş örgütleri, şirketi ileriye götüren şey olduğu için takım performansına odaklanır. Takım performanslarını yükseltebilecek teknikler bulmaya çalışırlar. Aşağıda belirtildiği gibi, yüksek performanslı bir ekibi yönetmenin önemli anahtarları vardır (Adler, 2013):

1. Takım için net görüş (vizyon)
2. Hedefler ve temel performans göstergeleri (TPG'lar)
3. Düzenli toplantı
4. Takım kültürünü motive etmek

### 2.3.3 BİREYSEL PERFORMANS

Çalışanlar şirketlerin sahip olduğu en değerli varlıktır ve performansları şirketlerin başarı veya başarısızlığında önemli bir unsurdur. Bu nedenle çalışan performansı insan kaynakları yönetiminde önemli bir olgudur. “Çalışan Performansı” kavramını bir çalışan veya çalışandan beklenen işle ilgili faaliyetler ve bu faaliyetlerin ne kadar iyi uygulandığı şeklinde tanımlamak mümkündür (Businessdictionary.com, 2019b). Anitha (2014: 313) 'e göre, çalışan performansı, kurumun performansı ve başarısı ile doğrudan bağlantısı olan çalışanın finansal ve finansal olmayan sonuçlarının bir göstergesidir. Yine “çalışan performansı”, iş üzerinde gerekli çabayı gösterdikten sonra bireyin iş başarısı olarak da ifade edilebilir. (Karakas, 2010: 94).

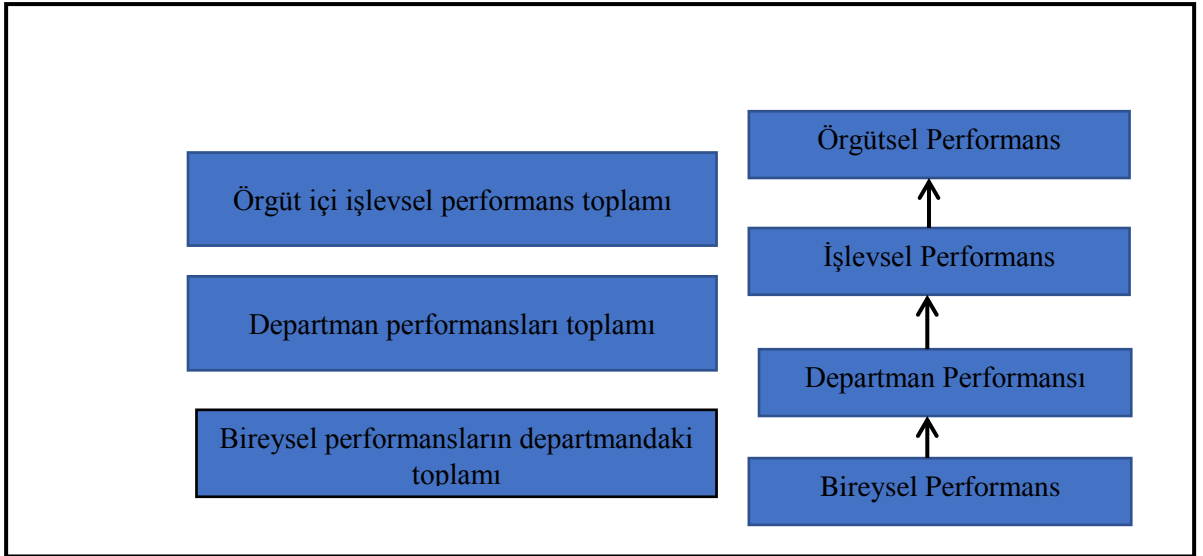
Omay ve Özkan (2019) motivasyonun ve bireyin yeteneğinin kurumların yüksek performansı miras eden iki ana unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kuruluşlar performanslarını artırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için çalışanlarını motive etmeye ve eğitmeye odaklanırlar.

Ahuja (1992), performansı ölçerken - genel olarak - kârlılık, üretkenlik, kalite, verimlilik ve etkililiğin kullanılması gibi dikkate alınan bir dizi önlem olduğunu belirtmektedir - Nassazi, (2009) belirttiği gibi. (Geamănu, 2011) 'e göre kârlılık, bir şirketin kaynaklarını kullanarak ekonomik faaliyetinden kar elde etme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Daha basit bir deyişle, sattığınız ürünlerden veya sunduğunuz hizmetlerden kar elde etme yeteneğidir. Öte yandan, Wacker, Yang ve Sheu (2006) üretkenliği sermaye, işgücü vb. Gibi belirli girdi kaynakları kombinasyonlarıyla üretilen

çıkıtı miktarı olarak tanımlarken, kalite bir ürünün işlevi, tüketicinin ihtiyaçları göz önüne alınarak yerine getirme derecesi olarak tanımlanır (Box, 1983). Bu nedenle kuruluş, performans değerlendirme önlemleri ve standartları belirleyerek her bir çalışanın kârlılık, verimlilik kalitesi, verimlilik ve etkililik gibi genel kuruluş hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirmelidir.

Çalışan performansı birikimi sırasıyla departman performansı, fonksiyonel (işlevsel) performans ve daha sonra örgütsel performansa yol açtığından, çalışan performansı kurumsal performans sistemi değerlendirmesinin temel taşıdır (Erturgut, Keskin, 2013). Aşağıdaki şekilde çalışan performansı ile örgütsel performans arasındaki ilişki vurgulanacaktır (Gökçe, Çukurçayır, 2009: 233) - Erturgut, Keskin, (2013) aktardığı gibi.

**Şekil 1 Bireysel Performansı İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki**



**Kaynak:** GÖKÇE Orhan, ÇUKURÇAYIR Akif, *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Konya: Dizgi Ofset, 2009.

## 2.4 PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi tüm kuruluşlarda gerekli olan bir sistemdir: çünkü kuruluşların ilerlemesi ve sürdürülebilirliği için büyük önem taşır. Performans yönetimi, bireysel ve grupların performansını geliştirerek kurumsal performansını geliştirmeyi amaçlayan

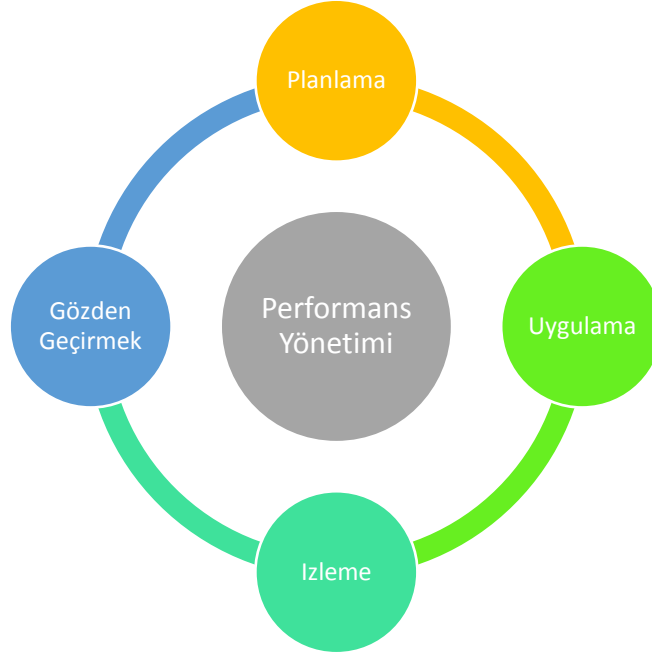
sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2009: 59). Ayrıca, (Heathfield, 2020) performans yönetimi, bir işin gerekli olarak tanımlanmasıyla başlayan ve bir çalışanın neden ne olursa olsun organizasyondan ayrılmasıyla sona eren bütün bir iş sistemidir. Şimdi, performans yönetiminin ana unsurları şunlardır (Uysal, 2015):

- örgütsel hedeflere dayanarak bireysel performansın planlanması
- İşgören performansını değerlendirebilmek için, gerekli kriterlerin ve değerlendirme metodunun seçimi belirlenmesi,
- Seçilen metotlara göre performansın değerlendirilmesi
- Değerlendikten sonra işgörelere performansıyla ilgili geribildirim sağlanması
- Geribildirim sonuçlarına göre bireysel performansı geliştirilmek amacıyla çalışanın yönlendirilmesi
- Son olarak, performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanlara müteveccih kararların verilmesi

Armstrong (2009: 59-60), performans yönetiminin genel amacının yüksek kurumsal performans elde etmek için bireysel ve takım performansını geliştirmek olduğunu belirtir. Benzer şekilde Armstrong , herhangi bir performans yönetiminin gerçek amacının kötü performansı düzeltmek ve iyi performansı sürdürmek olduğunu belirtti.

Performans yönetimi sürekli bir süreç olduğundan, aşağıda gösterilen kendini yenileme döngüsüne sahiptir (Armstrong, 2009: 62);

**Şekil 2 Performans Yönetim Döngüsü**



Kaynak: ARMSTRONG Michael, *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4th ed., London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.

Yukarıda gösterilen şema performans yönetimi döngüsünü göstermektedir. Süreç planlama ile başlar (örneğin, hedef belirleme için yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen ilk toplantı ve bu hedeflere ulaşma mekanizmaları), ardından bu planın uygulanması gelir. Bunun yanı sıra, yönetim bireysel ve takım performanslarını önceden seçtiği yöntem ve kriterlere göre izler. Daha sonra buldukları sonuçları gözden geçirmeye, çalışanlara geri bildirimde bulunmaya ve performansına bağlı olarak eğitim ya da tanıtım gibi ihtiyaç duydukları şeyi sağlamaya başlarlar. Yönetim her zaman mevcut durumdan daha iyi bir performansa sahip olmak ister; bu nedenle - düzeltici bir eylem olarak - süreçlerini yeni planlama ile yeniden başlatırlar ve aynı açıklanmış olan döngüye girerler/izler.

Şimdi, açıklığa kavuşturulması gereken önemli bir nokta var. Bu nokta, performans yönetimi ve performans değerlendirmesinin aynı olmadığı, ancak farklı olduklarıdır. Basitçe, performans yönetimi çalışan performans değerlendirmeden daha fazladır. Yani



çalışan performans değerlendirmesi genel performans yönetiminin bir parçası olarak kabul edilebilir.

(Morrison, 2014) 'e göre, aşağıdaki tablo performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki bazı farklılıkları vurgulamaktadır.

**Tablo 3 Performans Değerlendirme Ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar**

<b><u>Performans Değerlendirme</u></b>	<b><u>Performans Yönetimi</u></b>
Operasyonel	Stratejik
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Diyaloğu içerme olasılığı daha yüksektir
Düzeltilmeler için geriye dönük	Büyüme için geleceğe yönelik
Genellikle yılda bir veya iki kez	Sürekli inceleme
Esnek olmayan sistem	Esnek bir süreç
Genellikle nicel bir yaklaşım benimser	Nicel ve nitel yaklaşımları birleştirir
Bireysel	Toplu

Kaynak: MORRISON Sherman, “THE DIFFERENCE BETWEEN PERFORMANCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE APPRAISAL,” 2014, <https://talentmanagement360.com/the-difference-between-performance-management-and-performance-appraisal/>.

## 2.5 ÇALIŞAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ

Çalışanlar her organizasyonun odak noktasıdır. Kuruluşların başarısı, çalışanlarının gerekli görevleri ne kadar iyi veya kötü bir şekilde yerine getirdiğine bağlıdır. Her kuruluş kendi hedeflerine ulaşmak için çaba göstermektedir ve onları bu hedeflere ulaşmaya itebilecek en önemli faktör çalışanlardır. Etkili çalışan performansı, genel örgütsel performansa olumlu katkıda bulunur veya bunun tersi de geçerlidir. Ancak, iş organizasyonlarında çalışan performansının etkin bir şekilde değerlendirilmesi talep edilmektedir. Kurumlar için çalışan performans değerlendirmesinin birçok faydası vardır. (Martin ve Jackson, 2002: 182) çalışanların organizasyon için performans değerlendirmesinin birçok farklı faydasını belirtilmişler. Bunlar:

- Çalışanlara belirlenen ihtiyaçlara göre eğitim verilmesi.
- Gelecekte çalışan terfi kararları almak.
- Ödülle ilgili kararlar için etkin temellere sahip olmak ve

- Çalışanların elde tutulmasını geliştirmek.

Ayrıca (Schwantes, 2017) performans değerlendirmesinin, yetenekli çalışanları ve örgütün gelecekteki liderlerini belirleme konusunda kuruluşlara yardımcı olabileceğini savunmaktadır.

## **2.6 ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Araştırmalar, çalışan performansını etkileyen çok sayıda faktör var olduğunu göstermiştir. Bu faktörlerden bazı şunlardır:

### **2.6.1 MOTİVASYON**

Motivasyon, çalışan performansını etkileyen ana faktörlerden biri olarak kabul edilir. Motivasyon, çalışanların kendilerinden istenilen şeyler isteyerek yapmasını sağlayan şeydir. Başka bir deyişle, motivasyon çalışanlara enerji verir, istekliliğe ilham verir ve çalışanların işleriyle ilgilenmesini sağlar. Etkili yöneticiler ve liderler motivasyonu kurumsal hedeflere ulaşmada bir araç olarak kullanırlar (Heathfield, 2020)

İş performansı motivasyon ve yeteneğin bir sonucudur (Oh, Lewis, 2009: 164). Bu tanım motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiyi vurgular. Motivasyon- kısmen- iş / çalışan performansına yol açan şeydir. Bununla birlikte, motivasyonun iyi performansa neden olabilecek tek faktör olmadığını akılda tutmak önemlidir. Yüksek performansa ulaşmak için de yetenek gereklidir. Yetenek, çalışanların atanan görevleri başarıyla gerçekleştirmelerini sağlayan kapasite ve becerilerdir. Bu nedenle, eğer çalışanlar iyi bilgili, eğitim, deneyim, fiziksel ve zihinsel kapasiteye sahip ancak motivasyonları düşükse hem yetenekler hem de motivasyona sahip olanlarla karşılaştırıldığında yüksek performans göstermeyebilirler. Öte yandan, çalışanların yüksek motivasyona sahip oldukları, ancak bu işi yapma yetenekleri olmadığı durumlarda, sürekli olarak yüksek performans elde etmeme olasılıkları daha yüksektir.

## 2.6.2 ÇALIŞMA KOŞULLARI

Çalışma koşulları da çalışan performansını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Tesisler, fiziksel çevre, stres ve gürültü seviyeleri ve güvenlik veya tehlike kapsamı gibi konularla sınırlı olmamak üzere, çalışanların çalıştığı çalışma koşullarıdır (Businessdictionary.com, 2019c). Yeterli çalışma alanları, yeterli aydınlatma ve sıcaklık gibi daha iyi çalışma koşullarında çalışanların yüksek performans elde etme olasılıkları daha yüksek iken, kötü çalışma koşullarında çalışanların yüksek performans elde etme olasılıkları daha düşüktür (Petersen, 2018).

## 2.6.3 EĞİTİM

Eğitim, çalışanların performansını artırmak için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek üzere tasarlanmış yararlı bir süreçtir. Sonuç olarak, kurumsal performans da iyileşir. (Thompson, 2018) 'e göre çalışanlara farklı amaçlar için eğitim verilmektedir. Amaçlar şunları içerir:

- Süreçlerde verimliliği artırma
- Motivasyonu ve bağlılığı artırma
- Çalışan işten bırakma azaltma.

## 2.7 PERFORMANS SORUNLARI VE NEDENLERİ

Farklı kuruluşlarda meydana gelen bazı performansla ilgili sorunlar görmek doğaldır. Ancak, sorunların kapsamı kuruluş tarafından nasıl ele alındığına bağlı olarak değişebilir. Örneğin, bu sorunların bazıları, yapılması gereken görevin miktarı ile ilgili iken, diğerleri kalite ile ilgilidir. Miktar söz konusu olduğunda, bazı görevler zayıf önceliklendirme gibi bazı şeyler nedeniyle zamanında yapılmaz. Sınırlı üretim, miktarla ilgili sorunların altında yatan bir diğer zorluktur. Öte yandan, çalışanlar bazen ihtiyaç duyulan kalite standardını karşılayamamaktadır.

Genel olarak, performansla ilgili sorunların birçok nedeni vardır. Bununla birlikte, aşağıdaki üç yaygın ortak nedendir:

1. **Beceri yetersizliği:** çalışanların belirli bir işi yapmak için gerekli beceri ve niteliklere sahip olmadığı durumdur. Bu durum esas olarak deneyim ve çok daha

gerekli becerileri olmayan çaylak çalışanlar olduğunda var olabilir. Bu durum esas olarak deneyimi olmayan ve çok daha fazla gerekli beceriye sahip çaylak çalışanları için geçerli olabilir. Yeni bir teknoloji getirildiğinde ve organizasyonda kullanılması gerektiğinde eski çalışanlar için de geçerli olabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için kuruluş onlara eğitim vermek zorundadır. Çalışanları eğitmek için zaman ayrılmalıdır (Barutçugil, 2002: 83).

2. **Motivasyon Eksikliği:** çalışanların içsel veya dışsal olarak motive olmadıkları durumdur. Çalışanlar motive olmadığında, ellerinden gelenin en iyisini yapmama eğilimindedirler. Sonuç olarak, kurumsal performans düşer. Çözüm olarak, yöneticiler finansal ve finansal olmayan ödülleri hem çalışanların motivasyonunu hem de kurumsal performansını iyileştirmek için bir araç olarak kullanmaya çalışırlar. Ayrıca yöneticiler çalışanlarını organizasyonda tutabilmek için finansal ve finansal olmayan olarak ödüllendirmektedir (Barutçugil, 2002: 83-84).
3. **Yeterli kaynak eksikliği:** bazı durumlarda çalışanlara bir görevi yerine getirmek için gerekli kaynaklar verilmez. Bunu yaparken hem çalışan performansı hem de kurumsal performansı olumsuz etkileyecektir. “Kaynaklar” denildiğinde zaman, insan, sermaye ve diğer kaynaklar dahil tüm kaynakları içerir. Çözüm olarak yöneticiler, istenen sonuçlara ulaşmak için her bir bireyin veya grubun ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olduğundan emin olmalıdır.

## 2.8 LİDERLİK VE BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Her organizasyonun temel amaçlarından biri çalışanlarının performansını artırmaktır. Bunu yapabilmek için, bu ana hedefi mümkün kılan şeyi elde etmek gerektirirler. Bu nedenle liderlik, çalışanların performansı üzerinde büyük etkisi olan ana kurumsal değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Kuruluşun başarısı sahip oldukları liderliğin etkinliğine bağlıdır. Etkili lider, çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmadaki önemini dikkate alır ve motivasyon da dahil olmak üzere organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran her türlü yolu bulmaya çalışır (Pradeep, ve Prabhu, 2012).

Genel bağlamda liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Çünkü Kirkpatrick & Locke, (1996) bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu

bildiren 35'ten fazla çalışma tanımlamıştır. Ancak, farklı liderlik stillerinin çalışan performansı üzerinde farklı etkileri olabileceğini akılda tutmak gereklidir (Yammarino, Spangler ve Dubinsky, 1998). Buna dayanarak, ana liderlik stillerini ve bunların çalışan performansı üzerindeki etkilerini analiz etmek yararlı olacaktır. Örneğin, bu çalışma, dönüşümsel, işlemsel liderlik stilleri olan iki ana liderlik stilini sunmaktadır.

Dönüşümsel liderlik tarzı, liderlerin çalışanları inovasyon yapmaya teşvik ettiği, ilham verdiği ve motive ettiği, büyümenin ve organizasyonun gelecekteki başarısını şekillendirecek bir değişim yaratmaları için teşvik eden, ilham veren ve motive eden bir liderlik tarzıdır (White, 2018). Pradeep ve Prabhu'nun (2012) belirttiği gibi, dönüşümcü liderlik, çeşitli meta analizlerde bireysel, birim ve / veya organizasyonel performanstaki artışlarla ilişkilendirilmiştir. Bu meta analizler (Lowe vd., 1996), tarihsel arşivleme çalışmaları (House vd., 1991), laboratuvar deneylerini (Howell ve Frost 1998) içermektedir. Başka bir liderlik çalışması, çeşitli düzeylerde dönüşümcü liderlik ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi teyit etmeye devam etmiştir (ör. Dum Dum vd., 2002; Dvir ve vd., 2002; Howell vd., 2005).

İşlemsel liderlik, çalışanları ödül ve cezalarla motive etmeye dayanır; denetim, gözetim, organizasyon ve performans izleme gerektirir (White, 2018). Yani liderler ve takipçileri arasında alışveriş vardır. Bu liderlik tarzı, görevleri rutin olan ve istikrarlı bir çalışma ortamına sahip kuruluşlar için uygun olabilir. İşlemsel liderlik davranışları da performansla olumlu ilişkilidir, ancak dönüşümcü liderlikten daha az bir dereceye sahiptir (Klimoski ve Hayes 1980; Boerner vd., 2007).

## **2.9 ÇALIŞAN PERFORMANSI VE LİDERLİK DAVRANIŞLARINI İNCELEYEN AMPİRİK BULGULARA İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ**

Kehinde ve Banjo (2014: 149-160), liderlik Tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında Nijerya da kamu sektöründe yapılan çalışmada, farklı liderlik tarzlarının (dönüşümsel, işlemsel ve laissez faire liderlik tarzı) çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Mevcut çalışmada Liderlik tarzların çalışanların performansı

üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğu ve örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatmini üzerinde de olumlu ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Diğer taraftan Anyango (2015), Kenya da Afrika Bankasında çalışan 300 kişi üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümsel, işlemsel, otokratik ve serbesti tanıyan liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Mevcut çalışmada dönüşümsel ve işlemsel liderlik tarzlarının en çok benimsenen liderlik tarzları olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Basit, Sebastian ve Hassan (2017: 112-130), tarafından Malezya da özel bir organizasyon da yapmış oldukları çalışmalarında demokratik ve laissez faire liderlik stillerinin çalışan performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu gösterirken, otokratik liderlik stiline çalışan performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yine benzer şekilde Abdilahi (2016), Etiyopya da bir bankada 159 katılımcı üzerine yaptığı çalışmasında serbesti tanıyan liderlik tarzının en etkili liderlik tarzı olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mohamed, Datche ve Kisingu (2018: 55-69) ise Somalide Ulusal Kamu Hizmeti Komisyonu'nda 44 katılımcı üzerine yaptıkları çalışmalarında sırasıyla dönüşümcü, işlemsel, laissez-faire ve hizmetkar liderlik stillerinin önemli bir rol oynadığı bulgulamışlardır. Diğer taraftan Omonona, Oni ve Obamen (2019: 1-10), Güney Afrika'da hızlı tüketim ürünleri endüstrisinde 233 katılımcıdan oluşan araştırmalarında çalışan performansı üzerinde işlemsel liderlik tarzının en yüksek etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİSİ: SOMALİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

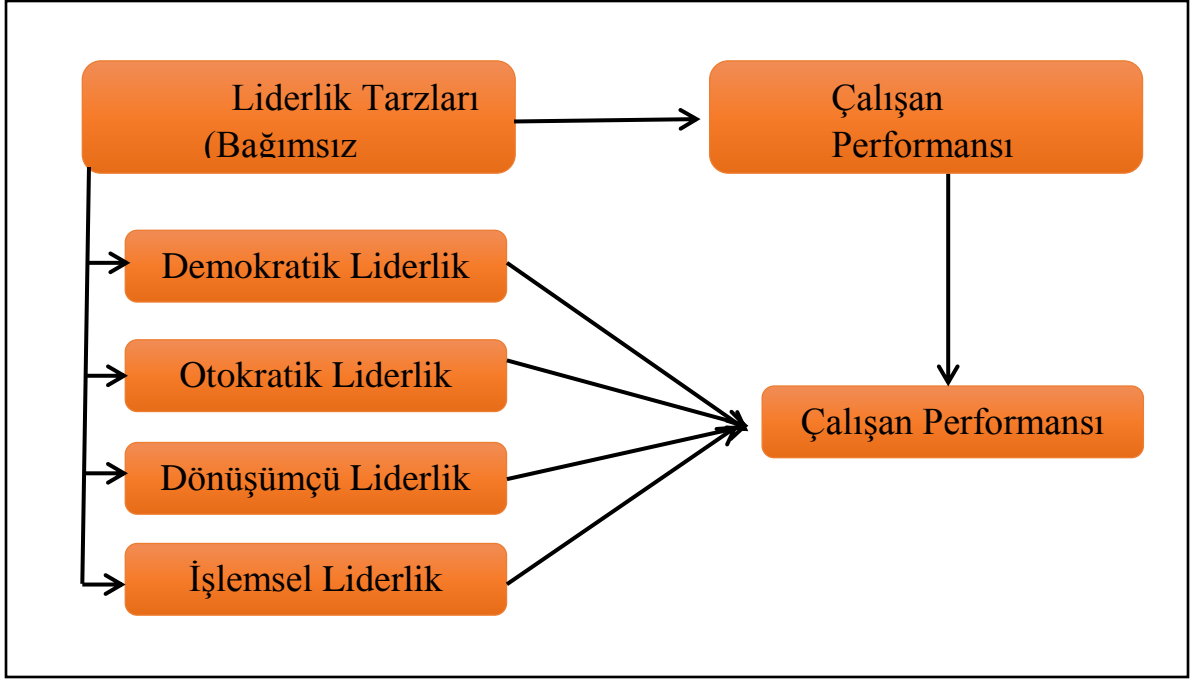
Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan yöntem, seçilen evren ve örneklemin niteliği, veri toplanmasında kullanılan araçlar, geçerlilik ve güvenilirlik uygulamaları, elde edilmiş olan verilerin çözümlenmeleri ve analizleri ile alakalı bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada algılanan liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenecektir. Çalışanların algılarına göre yöneticilerin hangi liderlik tarzlarını gösterdikleri, liderlik türlerinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediği ve demokratik, otokratik, dönüşümsel ve işlemsel değişkenler açısından yansımaları tespit etmek bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Yapılan yazın taraması sonucu algılanan liderlik stiline çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin birçok çalışma mevcut olup, Somali’de bu kapsamda yeterli yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla söz konusu araştırmanın ilgili alanda mevcut bir boşluğu doldurması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada sınanmak istenen hipotetik model ve hipotezler aşağıda yer alan şekil 3’te görülmektedir. Araştırmanın modeli, derin literatür taraması yaptıktan sonra araştırmalarda kullanılan değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Bu nedenle, bu çalışmada liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi kavramsallaştırılabilir:



Şekil 3 Araştırma Modeli

Yukarıda gösterilen model, incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Genel olarak liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini gösterir. Demokratik, otokratik, dönüşümsel ve işlemsel liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini özel olarak belirler.

Bu modele göre araştırmanın hipotezleri şöyle belirlenmiştir.

**H1:** Demokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Otokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H3:** Dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H4:** İşlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Yazın incelemesinde araştırmalarda farklı yöntemlerin kullanıldığı gör÷lmektedir. Bu araştırmada ayrıntıya girmeden yukarıdaki yöntem belirlenmiştir. Araştırmanın amacı ve hipotezleri daha önce ifade edildiğinden bu noktadan itibaren çalışma, izleyen başlıklara göre sürdür÷lmektedir.

### **3.3 ARAşTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini Mogadişu-Somali'de bankacılık sektöründeki çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Somali – Mogadişu da faaliyet gösteren üç özel bankada çalışan beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerden elde edilmiştir. Araştırmada kararsal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kararsal örnekleme tekniği, ilgilenilen hedefin tabakalar olarak bilinen daha küçük gruplara bölünmesini içerir. Araştırmacının bu tekniği benimseme amacı çalışmayla ilgili ve en önemli bilgileri almayı kolaylaştıracadığı düşüncesidir.

Somali, Somali Merkez Bankası ve tüm bankacılık sistemi de dahil olmak üzere finansal hizmetler sağlayan tüm devlet kurumlarının çökmesine yol açan yirmi yıllık çatışmalarla yok edildi. Zamanla, bankacılık sektörü günümüzün modern bankacılık sistemiyle uyumlu konumuna ulaşana kadar kademeli olarak ayağa kalktı.

şimdi, Somali Merkez Bankası tarafından kayıtlı ve lisanslı sayısız bankalar vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: Salaam Somali Bank, Dahabshil Bank International, Amal Bank, Premier Bank, International Bank Of Somali, Amana Bank vb. Bu bankalar, perakende bankacılık, iş ve kurumsal bankacılık, mobil ve internet bankacılığı, ATM bankacılığı ve SWIFT transferleri gibi toplumun ihtiyaç duyduğu ana bankacılık hizmetlerini sunmaktadır. Ancak bu bankaların çoğu yereldir. Somali dışında şubeleri ve ofisleri bulunan ve orada Dahabshil Bank International gibi hizmet veren uluslararası bankalar da vardır.

Somali'nin bankacılık sektörü hızla gelişiyor ve her biri mümkün olduğunca müşteri kazanmak için yenilikçi hizmetler bulmaya çalıştığından, farklı bankalar arasında güçlü bir rekabet var. Örneğin, son 6 yılda resmi olarak açılan Premier banka, Somali'de MasterCard

kredi kartlarına izin veren ve Visa ile ortak olan ilk banka oldu (Deibele, 2015). Bu, iş yolunu kolaylaştıran ve birçok insanı dünya pazarlarına bağlayan önemli bir değişiklikti.

Araştırmada veriler web tabanlı anket yoluyla elde edilmiştir. Web tabanlı anket çalışması, ana kütlenin iyi belirlenmesi durumunda, “*araştırılan konuyu doğrudan temsil eden veya yakın bulunan denekleri bir araya getirme gücü açısından bir eleme fonksiyonuna sahiptir*” (Corbitt vd., 2003). Çalışma (Ocak 2019 ve Ocak 2020) yaklaşık bir yıl devam etmiş, bu süre zarfında toplam 222 yönetici ve çalışana soru formu gönderilmiş. 56 kadın 161 erkek olmak üzere toplam 217 adet anket formundan istatistiki olarak değerlendirmeye tabi tutulabilecek sağlıklı veriler elde edilmiştir. Bu kapsamda geri dönüş oranı % 98 olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam on-line anketlere yönelik geri dönüş oranlarına bakıldığında bu oran yeterli kabul edilmiştir. “*Web tabanlı anketlerin diğer anket türlerine göre geri dönüş oranı nispeten daha düşük olmaktadır*” (Sax, vd., 2003). Elde edilen anketler içerisinde soru temelinde yanıtlamama eğilimi (non-response bias) ise ortalamaların ikamesi yöntemiyle çözülmüştür; ankette eksik verilerin yerine o değişkene verilen yanıtların ortalaması yerleştirilmiştir.

Çalışmanın örneklem büyüklüğü, toplam nüfusu 500 olan seçilen özel bankaların toplam nüfusundan alınacaktır. Örneklem boyutu için 0,05 hata payı aşağıdaki formülden yararlanılmıştır:

$$n=N/(1+N(e)^2)$$

n = örnek boyutu

N= popülasyon

e = hata payı

Verilen Formül  $n=N/(1+N(e)^2)$

$$n=500/(1+500(0.05)^2) = 222$$

Ayrıca, örneklem büyüklüğünün seçilen bankalara dağılımı aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir:

**Tablo 4 Seçilmiş Bankaların Örnek Büyüklüğünün Dağılımı**

<b>Banklar</b>	<b>Örnek Büyüklüğünün</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Premier Bankası	68	31%
Dahabshiiil Bankası	93	42%
Amana Bankası	61	27%
Toplam	222	100%

### **3.4 SORULARIN OLUŞTURULMASI VE TEST EDİLMESİ**

Araştırmaya ilişkin veriler, 217 adet soru ve ifadeden oluşan bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmaya katılanlar her bir soruyu önem derecesine göre değerlendirmiştir. Bütün değerlendirmeler 5 kademeli Likert ölçek ile gerçekleştirilmiştir (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

### **3.5 KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Kavramsal model içerisinde kullanılan yapıları temsil eden değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formunun kullanıldığı araştırmanın birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini içermekte iken ikinci bölümü ise model dâhilinde yer alan yapılara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Araştırmanın modeline uygun olarak değişkenler 5 adet farklı ölçekle toplanmıştır. Söz konusu ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

- 1. Demokratik Liderlik Ölçeği:** Demokratik liderlik ölçeği, Mawoli, Mohammed, (2013) ve Mwombeki, (2017) nin çalışmalarında kullandıkları “Amirim bizi (işçileri) karar vermede dahil eder.”, “Amirim gerektiğinde işçilere rehberlik etmeye her zaman hazırdır” gibi ifadelerin yer aldığı toplam altı ifadeyle ölçülmüştür.
- 2. Otokratik Liderlik Ölçeği:** Otokratik liderlik ölçeği, Anyango (2015) and Northouse (2017) nin çalışmalarında kullandıkları “Amirim emir verir ve prosedürleriaçıklar”, “İşim hakkında kendimi güvensiz hissederim ve yönlendirmeye ihtiyacım var.” gibi ifadelerin yer aldığı toplam dört ifadeyle ölçülmüştür.

3. **Dönüşümsel Liderlik Ölçeği:** Dönüşümsel liderlik ölçeği, Anyango (2015) nin çalışmasında kullandığı “Amirim başkalarının kendilerini geliştirmelerine yardım ediyor.”, “Amirimle ilişkili olmaktan gurur duyuyorum” gibi ifadelerin yer aldığı toplam on iki ifadeyle ölçülmüştür.
4. **İşlemsel Liderlik Ölçeği:** İşlemsel liderlik Ölçeği, Anyango (2015) nin çalışmasında kullandığı “Amirim, başkaları hedeflerine ulaştığında takdir/ödül sağlar.”, “Amirim çalışmalarımızı yürütmek için bilmemiz gereken standartları söyler” gibi ifadelerin yer aldığı toplam altı ifadeyle ölçülmüştür.
5. **Çalışan Performans Ölçeği:** çalışan performans ölçeği, Mwombeki, (2017), çalışmasında kullandığı “Gerçekleştirilen görevler hakkında zamanında rapor gönderirim”, “Görevleri yerine getirmek için başkalarıyla işbirliği yaparım” gibi ifadelerin yer aldığı toplam sekiz ifadeyle ölçülmüştür.

### 3.6 BULGULAR

#### 3.6.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyimi ve aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Her bir demografik özellik, kendi içinde frekans ve frekans yüzdesi olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 5 Demografik Analiz**

Değişken	Frekans (Sıklık)	Yüzde
<b>Yaş</b>		
25 altı	73	33.7
25-30	102	47.0
31-35	23	10.8
36-40	8	3.6
41-45	7	3.0
46 ve üstü	4	1.8
Toplam	217	100

<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	161	74.1
Kadın	56	25.9
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	135	62.0
Evli	82	38.0
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Lise	2	1
Lisans	143	66
Lisans Üstü	72	33
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100</b>
<b>Deneyim</b>		
1 yıldan daha az	28	13
1 ila 2 yıl arasında	50	23
3 yıl	67	31
4 yıl ve üzere	72	33
<b>Toplam</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, katılımcıların % 33,7'si 25 yaşından küçük, % 47'si 25 ve 30 yaş arasında, % 3,6'sı 36 ve 40 yaş yaşları arasında, % 3' ü 41 ve 45 yaşları arasında, % 1,8'i 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %77'den fazlasının 20 ile 30 yaş aralığında olduğunu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yaş ortalaması 24 şeklindedir. Bu durum, Birleşmiş Milletlerin bildirdiği üzere Somali nüfusunun %70'ten fazlasının 30 yaşın altında olması şeklinde açıklanabilir. Katılımcıların cinsiyet açısından dağılımı 161'i (% 74.1) erkek, 56' (% 25.9) kadın şeklindedir. Kadınların bu düşük katılım oranı doğal olarak Somali de kadın çalışanların görülme olasılığının erkek meslektaşlarına göre biraz daha az olduğu gerekçesiyle haklı gösterilebilir. Medeni durum açısından ise araştırmaya katılanların 135'i (% 62) bekârken, 82'si (% 38) evlidir. Diğer taraftan katılımcıların % 1'i lise, % 66'sı lisans, % 33'ü lisansüstü mezundur. Deneyim açısından ele alındığında katılımcıların %13'ü bir yıldan az, %23'ü bir ila iki yıl, %31'inin 3

yıllık, % 33'ünün 4 yıl ve üstü tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların %60'ından fazlasının 3 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmüştür.

### 3.6.2 VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada elde edilen veriler, Sosyal Bilimler İstatistik Paketi (SPSS) 23 sürümleri ile analiz edilecektir. Demografik bilgileri analiz etmek için tanımlayıcı istatistikler yapılacaktır. Demografinin analizinden ve ölçeğin güvenilirliğinden sonra, iki değişkenin etkilerini değerlendirmek için çıkarımsal istatistikler de özellikle çoklu regresyon analizi yapılacaktır.

### 3.6.3 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİĞİ

Bu çalışmada, içsel tutarlılık değeri cronbach alfa değeri ile ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan soru formunun genel güvenilirlik değeri .847 olarak bulunmuştur. Bu da genel ölçüm aracının dâhili olarak tutarlı ve güvenilir olduğunu gösterir. Ayrıca, aşağıdaki tablo 6 de her bir ölçeğe ilişkin cronbach alfa değerleri yer almaktadır. Dolayısıyla her bir ölçeğin cronbach alfa değerinin .70'ten yüksek bulunması nedeniyle ölçüm aracının dahili olarak tutarlı ve dolayısıyla güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 6 Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	Cronbach'ın Alfa	Soru Sayısı
Demokratik Liderlik Tarzı	0.817	6
Otokratik Liderlik Tarzı	0.747	4
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	0.922	12
İşlemsel Liderlik Tarzı	0.735	6
Çalışan Performans	0.751	8

### 3.6.4 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmanın bu bölümünde ölçek çalışması ile ulaşılan verilerin sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları boyutları ile çalışan performansı ölçeğine boyutlarına ilişkin bulgular, tablolar şeklinde verilmiştir.

**Tablo 7 Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Demokratik Liderlik Tarzı	217	3.81	.914
Otokratik Liderlik Tarzı	217	3.41	.743
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	217	3.79	.874
İşlemsel Liderlik Tarzı	217	3.54	.593
Çalışan Performans	217	3.76	.676
Geçerli N (Listwise)	217		

Yukarıdaki tabloya dayanarak, demokratik ve dönüşümcü liderlik stilleri sırasıyla 0.914 ve 0.874 standart sapma ile sırasıyla 3.81 ve 3.79'a karşılık gelen en yüksek ortalama değerlere sahiptir. Bu, çalışanların performansı ile yüksek derecede ilişkili olduğunu gösterir. İşlemsel liderlik stiline ortalama değeri 3.54'tür ve standart sapması 0.593'tür ve bu da çalışan performansı ile oldukça ilişkili olduğunu gösterir. Bununla birlikte, otokratik liderlik stili, ortalama 0,4343 sapma ile 3.41 arasında en düşük ortalama değere sahiptir ve bu da çalışan performansı ile zayıf bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

### 3.6.5 REGRESYON ANALİZİ

Mogadişu-Somali'de seçilen özel bankalarında çalışan performansı üzerinde liderlik stillerinin etkisini analiz etmek amacıyla, çalışmada çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Kullanılan çoklu regresyon denklemi aşağıdadır:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \varepsilon \dots (1)$$

Nerede:

Y = Çalışan Performansı “Bağımlı Değişken”

$\beta_0$  = Regresyon çizgisinin kesişim noktası

$\beta_1 - \beta_4$  = Bağımsız Değişkenlerin kısmi regresyon katsayısı

X1 = Demokratik Liderlik Tarzı (DLS)

X2 = Otokrattık Liderlik Tarzı (ALS)

X3 = Dönüşümcü Liderlik Tarzı (TFLS)

X4 = İşlemsel Liderlik Stili (TSLS)

$\varepsilon$  = hata terimi

Veya

$$\text{EPRF} = \beta_0 + \beta_1\text{DLS} + \beta_2\text{ALS} + \beta_3\text{TFLS} + \beta_4\text{TSLS} + \varepsilon \dots (2)$$

Nerede:

EPRF = Çalışan Performansı

$\beta_0$  = Regresyon çizgisinin kesişim noktası

$\beta_1 - \beta_4$  = Bağımsız Değişkenlerin kısmi regresyon katsayısı

DLS = Demokratik Liderlik Tarzı

ALS = Otokrattık Liderlik Tarzı

TFLS = Dönüşümcü Liderlik Tarzı

TSLS = İşlemsel Liderlik Tarzı

$\varepsilon$  = hata terimi



### 3.6.6 BELİRLEME KATSAYISI (R<sup>2</sup>)

Aşağıdaki tabloda, çalışmanın bağımsız değişkenlerinin ne kadar uzak olduğunu ölçen Belirleme Katsayısı (R<sup>2</sup>) gösterilmektedir; demokratik, otokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzları bu çalışmanın bağımlı değişkenini (çalışan performansı) açıklamaktadır. Bu analizde dikkate alınması gereken iki şey R ve R<sup>2</sup>.

**Tablo 8 Belirleme Katsayısı (R<sup>2</sup>)**

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Std. Sapması
1	0.699	0.514	0.486	0.6734

Belirleyiciler (Sabit), Demokratik liderlik tarzı, Otokratik liderlik tarzı, Dönüşümcü liderlik tarzı ve İşlemsel liderlik tarzı

Elde edilen sonuçlara göre, R (kolerasyon katsayısı) 0.699 veya%70'tir ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını gösterir: liderlik tarzları ve çalışan performansı. Düzeltilmiş R Kare 0.486 veya%48,6 iken bu liderlik tarzların ölçekleri (demokratik, otokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik stilleri), çalışmanın seçilmiş özel bankalarındaki çalışan performansını yaklaşık %48,6'lık değişimleri gösterir. Bu nedenle, diğer%51,4'ün çalışan performansını etkileyen ancak bu çalışmada dikkate alınmayan diğer faktörlere atfedildiği anlamına gelmektedir.

### 3.6.7 VARYANS ANALİZİ (ANOVA)

Aşağıdaki tabloda Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları gösterilmektedir. Sonuçlara göre, F değeri 51.372'dir ve çalışmanın 0.05 olan anlamlılık seviyesinden daha az olduğu için 0.001'de anlamlıdır. Bu nedenle, genel regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı, geçerli ve uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9 Varyans Analizi**

Varyans Analizi						
Model	Toplam Kareler	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	100.372	4	24.307	51.372	001b
	Kalıntı	98.278	205	.493		
	Toplam	198.65	209			

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

- b. Belirleyiciler: (Sabit), Demokratik liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzı, Dönüşümcü liderlik tarzı, İşlemsel liderlik tarzı

### 3.6.8 ÇOKLU REGRESYON

**Tablo 10 Çoklu Regresyon**

Model		Katsayılar				
		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	0.762	0.374			
	Demokratik liderlik tarzı	0.280	0.076	0.264	3.912	0.030
	Otokratik liderlik tarzı	-0.278	0.754	-0.286	-2.275	0.061
	Dönüşümcü liderlik tarzı	0.223	0.074	0.214	2.873	0.003
	İşlemsel liderlik tarzı	0.190	0.069	0.184	2.432	0.010

- a. Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Tablo 10, liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizini göstermektedir. Mevcut çalışmada çalışan performansının demokratik liderlik tarzı için regresyon katsayısı ( $\beta_1$ ) = 0,264, bu da demokratik liderlik tarzındaki yüzde bir artışın, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda çalışan performansında yüzde 26,4 artışı neden olmasını göstermektedir. T değeri 3.912'dir ve çalışmanın anlamlılık seviyesinden (0.05) düşük olduğu için 0.030'da anlamlıdır. Bu nedenle, demokratik liderlik tarzının i çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmekte ve bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmektedir. Çalışan performansının otokratik liderlik tarzı için regresyon katsayısı ( $\beta_2$ ) =-0.286, bu da otokratik liderlik tarzındaki yüzde bir artışın, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda çalışan performansında yüzde 28,6 azalmaya yol açtığını göstermektedir. T değeri-2.275'tir ve 0.061'de anlamlı değildir, çünkü çalışmanın anlamlılık seviyesi olan 0.05'ten büyüktür. Dolayısıyla otokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ve çalışan performansında azalmaya yol açtığı bulgusuna ulaşılmış ve bu kapsamda H2 hipotezi red

edilmiştir. Çalışan performansının dönüşümcü liderlik tarzı için regresyon katsayısı ( $\beta_3$ ) = 0.214, olarak bulunmuş bu durum dönüşümcü liderlik tarzındaki yüzde bir artışın, diğer değişkenler sabit olduğunda çalışan performansında yüzde 21,4 artışa yol açtığı sonucunu doğurmaktadır. T değeri 2.873'tür ve 0.05 anlamlılık düzeyinden daha düşük olduğu için 0.003 düzeyinde anlamlıdır. Bu kapsamda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan çalışan performansının işlemsel liderlik tarzı için regresyon katsayısı ( $\beta_4$ ) =0,184, olarak bulunmuş, bu durum işlemsel liderlik tarzındaki yüzde bir artışın diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışan performansında yüzde 18,4'e çalışan performansındaki artışına yol açtığı sonucunu göstermektedir. T değeri 2.432'dir ve 0.05 olan çalışmanın anlamlılık düzeyinden düşük olduğu için 0.010' düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Buradan hareketle işlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve bu durumda H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Mevcut çalışmaya ilişkin hipotez testi sonuçları aşağıdaki tabloda da yer almaktadır.

**Tablo 11 Araştırmaya İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Sonuçlar
<b>H1:</b> Demokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<b>H2:</b> Otokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
<b>H3:</b> Dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
<b>H4:</b> İşlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

### 3.7 ANALİZ BULGULARINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu çalışma, farklı liderlik stillerinin (yani demokratik, otokratik, dönüşümcü ve işlemsel) çalışmanın çalışan performansı üzerindeki etkisini bulmayı amaçlamıştır. Çalışmanın bulgularına dayanarak aşağıdaki sonuçlar çıkarılmıştır: Hipotez (H<sub>1</sub>), demokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu; bu

nedenle bu çalışma, demokratik liderlik stilinin, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. (H<sub>1</sub>) sonucu, demokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya çıkaran (Basit, Sebastian, Hassan, 2017) & (Mawoli, Mohammed, 2013) önceki çalışmaları ile tutarlıdır. Bu nedenle, özel bankaların (özellikle Mogadişu-Somali'de faaliyet gösteren) ve çalışanlarının performansını artırması gereken diğer kurumların- bu çalışmanın bulguları ve diğerleri çalışanlarının sonuçların gösterdiği gibi -demokratik liderlik tarzını benimsemesi ve uygulaması gerektiği çizilebilir.

Hipotez (H<sub>2</sub>), otokrattık liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Ancak bu çalışma, otokrattık liderlik tarzının, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumsuz ve çalışan performansında azalmaya yol açan bir etkiye sahip olduğunu keşfetti. (H<sub>2</sub>) 'nin sonucu, otokrattık liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumsuz ve önemsiz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan (Basit, Sebastian, Hassan, 2017), (Anyango, 2015) ve (Mwombeki, 2017) çalışmalarına benzer. Bu nedenle, özel bankaların ve çalışanlarının performansını artırmak isteyen diğer kurumların otokrattık liderlik tarzını benimsemeleri ve uygulamaması gerektiği sonucuna varılabilir, çünkü bunun karşılığında çalışanları mümkün olduğunca performans göstermeye teşvik etmediği ve ellerinden geleni yapmamalarıdır.

Hipotez (H<sub>3</sub>) dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışma dönüşümcü liderlik tarzının, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu keşfetti. (H<sub>3</sub>) 'ün bulguları, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit eden (Anyango, 2015) ve (Mwombeki, 2017) çalışmaları ile tutarlıdır. Bu nedenle, özel bankaların ve diğer kurumların dönüşümcü liderlik tarzlarını benimsemesi ve uygulaması gerektiği sonucuna varılabilir, çünkü bu çalışmanın bulguları ve diğerlerinin belirttiği gibi çalışan performansının artırılmasına doğrudan katkıda bulunur.

Hipotez (H4), işlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma, işlemsel liderlik tarzının, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. (H4) sonucu işlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya koyan (Anyango, 2015) ve (Mwombeki, 2017) tarafından desteklenir. Bu nedenle, özel bankalar ve diğer kurumlar işlemsel liderlik tarzını benimsemeye ve uygulamaya çalışmalıdır, çünkü bunun karşılığında çalışan performansı artacaktır.

Özetlemek üzere, bu çalışma liderlik stillerinin Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankaların çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, dört liderlik tarzından üçünün çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenen üç liderlik tarzı demokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarıdır.

Öte yandan, çalışma otokrattık liderlik tarzının- tek başına- çalışan performansı üzerinde olumsuz ve anlamsız bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, Mogadişu-Somali'de faaliyet gösteren özel bankalar demokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarını benimsemeli ve uygulamaya çalışmalıdır, çünkü bunlar bu araştırmanın bulgularının gösterdiği gibi çalışanlarının performansını artıracaktır.

## **GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Şirketler arasında güçlü rekabeti göz önünde bulundurarak her şirket, pazara liderlik etmek ve rakiplerinin önünde daha ileri adımlar atmak için rekabet avantajı sağlamaya çalışır. Ancak, bu durum şirketin nasıl planladığına ve performans gösterdiğine bağlıdır. Kuruluşların başarısını belirleyen en önemli faktör çalışan performansıdır, çünkü genel kuruluşların performansı ve itibarı performanslarına bağlıdır. Çalışan performansı, tanımlanmış görevleri yerine getirmeyi, son teslim tarihlerini karşılamayı, görevleri etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeyi vb. içerir. Ayrıca kuruluşlar, konumlarını korumak veya modern rekabetçi pazarda hâkim olmak için çalışan performansını artırabilecek etkili

ve güçlü liderlik tarzları talep etmektedir. Bu nedenle liderlik ve çalışan performansı üzerinde çalışılan en önemli konular arasındadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, birçok kuruluşun sık sık düşük ve zayıf performansla karşı karşıya kaldığını göz önünde bulundurulmuş, düşük performansın olumsuz sonuçlarına karşı mücadele etmek için farklı liderlik tarzların etkili olabileceği fikri bu araştırmaya yol açmıştır. Algılanan liderlik stillerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde yapılan yazına ilişkin birçok çalışma mevcut olup, Somali'de - özellikle bankacılık sektöründe -bu kapsamda yeterli yapılmış bir çalışmalara rastlanmamıştır . Dolayısıyla söz konusu araştırmanın ilgili alanda mevcut bir boşluğu doldurması adına ilgili çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada algılanan liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisi incelemiştir. Demokratik, otokratik, dönüşümcü, ve işlemsel liderlik tarzların çalışan performansı üzerinde etkisinin belirlenmesini amaçlanmıştır. Çalışma, liderlik tarzların çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek için nicel araştırma yaklaşımını benimsemiştir. Çalışmanın hedef kitlesi, araştırmanın seçilmiş özel bankalarından 222 çalışandan oluşan örneklem büyüklüğüne sahip 500 katılımcıdan oluşurdu.

Araştırmanın evrenini Mogadişu-Somali'de bankacılık sektöründeki çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktaydı. Araştırma verileri, Somali – Mogadişu da faaliyet gösteren üç özel bankada (Premier, Dahabshiil ve Amana bankaları) çalışan beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerden elde edilmiştir. Araştırmada kararsal örnekleme yöntemi kullanarak web tabanlı anket yoluyla elde edilmiştir. Toplam 222 yönetici ve çalışana soru formu gönderildikten sonra 217 adet anket formundan istatistiki olarak değerlendirmeye tabi tutulabilecek sağlıklı veriler elde edilmiştir. Bu kapsamda geri dönüş oranı % 98 olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmanın iç tutarlılığını değerlendirmek için SPSS ile güvenilirlik testi yapılmıştır. Ayrıca, çalışmanın verileri model özeti, varyans analizi (ANOVA), belirleme katsayısı ( $R^2$ ) ve regresyon katsayıları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularına dayanarak aşağıdaki ana sonuçlara varılmıştır: Hipotez ( $H_1$ ), demokratik liderlik tarzının

çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu; bu nedenle bu çalışma, demokratik liderlik stilinin, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. (H<sub>1</sub>) sonucu, demokratik liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya çıkaran (Basit, Sebastian, Hassan, 2017) & (Mawoli, Mohammed, 2013) önceki çalışmaları ile tutarlıdır. Bu nedenle, Mogadişu Somali'deki özel bankaların ve çalışanlarının performansını artırması gereken diğer kurumların, bu çalışmanın bulguları ve diğer çalışmalarının sonuçların gösterdiği gibi demokratik liderlik tarzını benimsemesi ve uygulaması gerektiği çizilebilir.

Buna ek olarak, hipotez (H<sub>2</sub>), otokrattık liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmekteydi. Ancak bu çalışma, otokrattık liderlik tarzının, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumsuz ve çalışan performansında azalmaya yol açan bir etkiye sahip olduğunu keşfetti. (H<sub>2</sub>) 'nin sonucu, otokrattık liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumsuz ve önemsiz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan (Basit, Sebastian, Hassan, 2017), (Anyango, 2015) ve (Mwombeki, 2017) çalışmalarına benzer. Bu nedenle, özel bankaların ve çalışanlarının performansını artırmak isteyen diğer kurumların otokrattık liderlik tarzını benimsemeleri ve uygulamaması gerektiği sonucuna varılabilir, çünkü bunun karşılığında çalışanları mümkün olduğunca performans göstermeye teşvik etmediği ve ellerinden geleni yapmamalarıdır.

Dahası, Hipotez (H<sub>3</sub>) dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermekteydi. Bu nedenle, bu çalışma dönüşümcü liderlik tarzının, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu keşfetti. (H<sub>3</sub>) 'ün bulguları, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit eden (Anyango, 2015) ve (Mwombeki, 2017) çalışmaları ile tutarlıdır. Bu nedenle, özel bankaların ve diğer kurumların dönüşümcü liderlik tarzlarını benimsemesi ve uygulaması gerektiği sonucuna varılabilir, çünkü bu çalışmanın bulguları

ve diğerlerinin belirttiği gibi çalışan performansının artırılmasına doğrudan katkıda bulunur.

Üstelik, hipotez (H<sub>4</sub>), işlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmekteydi. Bu çalışma, işlemsel liderlik tarzının, çalışmanın Mogadişu-Somali'deki seçilmiş özel bankalarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. (H<sub>4</sub>) sonucu işlemsel liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya koyan (Anyango, 2015) ve (Mwombeki, 2017) tarafından desteklenir. Bu nedenle, özel bankalar ve diğer kurumlar işlemsel liderlik tarzını benimsemeye ve uygulamaya çalışmalıdır, çünkü bunun karşılığında çalışan performansı artacaktır.

Kısaca, bu çalışma, dört liderlik tarzından üçünün çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenen üç liderlik tarzı demokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarıdır. Öte yandan, çalışma otokratik liderlik tarzının- tek başına- çalışan performansı üzerinde olumsuz ve azalmaya yol açan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, Mogadişu-Somali'de faaliyet gösteren özel bankalar demokratik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarını benimsemeli ve uygulamaya çalışmalıdır, çünkü bunlar bu araştırmanın bulgularının gösterdiği gibi çalışanlarının performansını artıracaktır.

Mevcut literatüre eklenen anlamlı katkının yanı sıra, çalışmanın bulguları Mogadişu'daki özel bankalarının çalışanlarının performansını iyileştirmek ve artırmak için uygun olan farklı liderlik stillerini vurgulamaktadır. Bu çalışma, Somali'de bu konu hakkında yürütülen türünün nadir araştırmalarından biridir. Mevcut bilgilere eklenen anlamlı bulgulara rağmen, çalışmanın bazı kısıtlamaları vardır. Temel olarak, çalışma esas olarak bankacılık sektörü ile ilgiliydi, bu nedenle sonuçları farklı sektörlerde faaliyet gösteren diğer kurumlar için geçerli olmayabilir. Dahası, katılımcıların yanıtları kendi kendini raporladı, bu da genellemenin yapılmasını zorlaştırır.



Gelecekteki araştırmacılar çalışmanın örneklem boyutunu genişletebilir ve telekomünikasyon, seyahat, turizm, konaklama endüstrileri gibi bankacılık endüstrisi dışındaki farklı endüstrilere odaklanabilir. Buna ek olarak, gelecek araştırmacılar, araştırmanın daha geniş bir düzeyde olması özel sektör yerine kamu sektörüne de eklenebilirler. Son olarak, daha farklı liderlik tarzların – alışan performans yerine - örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemeye çalışabilirler

## KAYNAKÇA

- ABDILAHİ. Mohamed Esse, “Effects of Leadership Style on Employee Performance in Dashen Bank, Addis Ababa, Ethiopia,” 2016, ss. 1–13.
- ADLER Fiona, “Team Performance: 5 Keys to Managing a High Performance Team,” 2013, <https://www.actioned.com/team-performance/>, (27.04.2020).
- AHUJA K., *Personnel Management*, 3rd ed., New Delhi: Kalyani publishers, 1992.
- AL-SUWAIDAN Tareq, “Future Leaders,” 2019, <https://suwaidan.com/-القيادات-المستقبلية/>, (14.07.2019).
- ALJUTELE Jawharah I., “Who Is A Manager?,” 2017, <https://www.maaal.com/archives/20171008/97529>, (20.06.2019).
- ALTILAR Niyazi, *İçimizdeki Lider*, 1st ed., Istanbul: Okumuş Adama Yayınları, 2002.
- AMANCHUKWU Rose Ngozi, STANLEY Gloria Jones, OLOLUBE Nwachukwu Prince, “A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management,” *Management*, vol. 5, no. 1, 2015, ss. 6–14.
- ANHEIER Helmut K., *Nonprofit Organizations: Theory, Management Policy*, New York: Routledge, 2005.
- ANITHA J., “Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance,” *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63, no. 3, 2014, ss. 287-308
- ANYANGO Celestine Awino, *Effects of Leadership Styles on Employee Performance At Boa Kenya Limited*, (Yüksek Lisans Tezi), The Open University of Tanzania, 2015.
- ARIKAN Semra, *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.
- ARMSTRONG Michael, *Armstrong’s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4th ed., London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- BARTUŠEVIČIENĖ Ilona, ŠAKALYTĖ Evelina, “Organizational Assessment: Effectiveness Vs. Efficiency,” *Social Transformations in Contemporary Society*, vol. 2013, no. 1, 2013, ss. 45–53.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi*, Istanbul: Kariyer Yayınları, 2002.
- BASIT Abdul, SEBASTIAN Veronica, HASSAN, Zubair “Impact of Leadership Style on Employee Performance (a Case Study on a Private Organization in Malaysia).”

International Journal of Accounting & Business Management, vol. 5, no. 2, 2017, ss. 112–130.

BASS, B. M. , *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 1985.

BASS Bernard M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, 3rd ed., New York: The Free Press, 1981.

BOERNER. S, EISENBEISS. S. A, GRIESSER. D, “Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders,” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, 2007, ss. 15–27.

BOX J. M.F., “Product Quality Assessment by Consumers - the Role of Product Information,” *Industrial Management & Data Systems*, vol. 83, no. 3–4, 1983, ss. 25–31.

BURNS, J. M. . *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978

BUSINESSDICTIONARY.COM, “Competence,” 2019a, <http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html>, (05.11.2019).

BUSINESSDICTIONARY.COM, “Employee Performance,” 2019b, <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-performance.html>, (12.12.2019).

BUSINESSDICTIONARY.COM, “Working Conditions,” 2019c, <http://www.businessdictionary.com/definition/working-conditions.html>, (23.09.2019).

BUSINESSDICTIONARY.COM, “Financial Performans” 2020a, <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-performance.html>, (17.04.2020)

BUSINESSDICTIONARY.COM, “Team” 2020b, <http://www.businessdictionary.com/definition/team.html>, (20.04.2020).

CHAUDHRY Abdul Qayyum, JAVED Husnain, “Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation,” *International Journal of Business and Social Science*, vol. 3, no. 7, 2012, ss. 258–64.

CHERRY Kendra, “The Major Leadership Theories,” 2019, <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>, (20.08.2019).

CHERRY Kendra, “Leadership Styles and Frameworks You Should Know,” 2020, <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>, (09.03.2010).

CHO, J. and DANSEREAU, F. , “Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 3, 2010, ss. 409-421.

CORBİTT, B.J. , THANASANKİT, T., Han, Y., “Trust And E-Commerce: A Study of Consumer Perceptions”, *Electronic Commerce Research And Applications*, Vol.2, 2003, ss. 203-215.

CIULLA Joanne B., "Leadership Ethics," *International Encyclopedia of Ethics*, 2013, ss. 1–7.

COKER Diana, "Honesty Is the Core of Leadership," 2015, <https://www.thehrdigest.com/honesty-is-the-core-of-leadership/>, (09.02.2020).

DAFT Richard L., *Organization Theory and Design*, St. Paul: West Publishing, 1995.

DEIBELE Birgit, "MasterCard and Somalia's Premier Bank Collaborate to Introduce Country's First International Payments Network," 2015, <https://newsroom.mastercard.com/mea/news-briefs/mastercard-and-somalias-premier-bank-collaborate-to-introduce-countrys-first-international-payments-network/>, (15.04.2020).

DVIR T, Eden. D, AVOLIO B. J, Shamir. B, "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 2002, ss. 735–744.

DUMDUM U. R, LOWE K. B, AVOLIO B. J, "A Meta Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension," In: Avolio B. J, Yammarino F. J (eds) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, JAI Press, Amsterdam, 2002, ss. 35–66.

DRUCKER Peter F., "Your Leadership Is Unique," *Christianity Today International/Leadership Journal*, vol. 17, no. 4, 1996, ss. 1–20.

DWIGHT Richard, "Searching for Real Maintenance Performance Measures," *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, vol. 5, no. 3, 1999, ss. 258–75.

ERTURGUT Ramazan, Uğur KESKİN, "Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme," 2013, ss.1–24.

ETON Marus, MWOSI Fabian, OGWEL Patrick Benard, "Cash Budgeting and Organizational Performance of Private Firms in Uganda: A Case of Kabale District , Western Uganda," *International Journal of Management and Commerce Innovations*, vol. 6, no. 1, 2018, ss. 1904–10.

FRENCH, JOHN R. & RAVEN Bertram, "The Bases of Social Power," *Classic of Organization Theory*, ed. J. Steven Shafritz, Jay M. Ott, 5th ed., Orlando: Harcourt Inc., 1959, ss. 191–280.

GHALEM Âta., "Performance : A Concept to Define ! La Performance : Un Concept à Définir !," 2016, ss. 1–12.

GOH Gareth, "The Difference Between Effectiveness And Efficiency Explained," 2014, <https://www.insightsquared.com/blog/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference/>, (2.04.2020).

GÖKÇE Orhan, ÇUKURÇAYIR Akif, *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Konya: Dizgi Ofset, 2009.

GRIMSLEY Shawn, “What Is Bureaucratic Leadership? - Definition, Examples & Disadvantages,” 2019, <https://study.com/academy/lesson/what-is-bureaucratic-leadership-definition-examples-disadvantages.html>, (09.11.2019).

HEATHFIELD Susan, “Performance Management,” 2020, <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226>, (29.03.2020).

HEATHFIELD Susan M., “How Great Managers Motivate Their Employees,” 2020, <https://www.thebalancecareers.com/how-great-managers-motivate-their-employees-1918772>, (07.01, 2020).

HEILMAN Savannah C., KENNEDY-PHILLIPS Lance, “Assessment Matters: Making Assessment Easier with the Organizational Effectiveness Model,” *About Campus*, vol. 15, no. 6, 2011, ss. 29–32.

HOUSE R. J, SPANGLER W. D, WOYKE J, “Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991, ss. 364–397.

HOWELL J. M, FROST P.J , “A laboratory Study of Charismatic Leadership,” *Organisational Behaviors and Human Decisions Process*, Vol. 43, No. 2, 1998, ss. 243–269.

HOWELL J. M, NEUFELD. D, AVOLÍO B. J, “Examining the Relationship of Leadership and Physical Distance with Business Unit Performance,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 2005, ss. 273-285.

HUPPERT Maxwell, “Employees Share What Gives Them a Sense of Belonging at Work,” 2017, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/company-culture/2017/employees-share-what-gives-them-a-sense-of-belonging-at-work>, (20.01.2020).

JOSEPH Chris, “Importance of a Leader In a Team,” 2019, <https://smallbusiness.chron.com/importance-leader-team-52168.html>, (21.04.2020).

JUNEJA Prachi, “Transactional Leadership Theory,” 2019a, <https://managementstudyguide.com/transactional-leadership.htm>, (18.07.2019).

JUNEJA Prachi, “Transformational Leadership Theory,” 2019b, <https://managementstudyguide.com/transformational-leadership-value-in-corporate-world.htm>, (17.07.2019).

KABEYI Moses J. B., “Transformational vs Transactional Leadership with Examples,” *The International Journal of Business & Management*, vol. 6, no. 5, 2018, ss. 191–93.

KARAKAS Fahri, "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review," *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 1, 2010, ss. 89–106.

KEHINDE Obasan, BANJO Hassan, "A Test of the Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Study of Department of Petroleum Resources," *International Journal of Management Sciences*, vol. 2, no. 3, 2014, ss. 149–60.

KLIMOSKI R. J, HAYES N. J , "Leader Behavior and Subordinate Motivation", *Personnel Psychology*, Vol. 65, 1980, ss. 454–466.

KIRKPATRICK Shelley A., LOCKE Edwin A., "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 1, 1996, ss. 36–51.

KOTTER John P., "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 11, 2001, ss. 85–96.

KOTTERMAN James, "Leadership Versus Management: What's the Difference?," *The Journal for Quality and Participation*, vol. 29, no. 2, 2006, ss. 13–17.

KOUZES J, B Z POSNER, *The Leadership Challenge*, Leadership Quarterly, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

KOUZES James M., POSNER Barry Z., *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*, 5th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

LAMB Robert, "How Can Managers Use Participative Leadership Effectively?," 2013, <http://www.task.fm/participative-leadership>, (09.10.2019).

LOWE, K.B. and KROECK, K. "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, 1996, ss. 385-426.

LUNENBURG Fred C, "Power and Leadership: An Influence Process," *International Journal of Management, Business, and Administration*, vol. 15, no. 1, 2012, ss. 1–9.

MARTIN Malcom, JACKSON Tricia, *Personnel Practice*, 3rd ed., London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

MAWOLI Mohammed Abubakar, MOHAMMED Tanimu Haruna, "Effect of Leadership Styles on Employees' Job Performance: Evidence From Federal Medical Centre in Niger State," *Lapai Journal of Management Science*, vol. 4, no. 1, 2013, ss. 1–15.

MAXWELL John C., "John C. Maxwell Quotes," [https://www.brainyquote.com/quotes/john\\_c\\_maxwell\\_383606](https://www.brainyquote.com/quotes/john_c_maxwell_383606), (02.24.2020),

MAXWELL John C, *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*, New York: Center Street, 2011.

MOHAMED Hassan Abshirow, DATCHE Evelyn, KISINGU Titus, “Effect of Leadership Styles on Employee Performance in the Somali National Civil Service Commission,” *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, vol. 5, no. 3, 2018, ss. 55–69.

MORRISON Sherman, “The Difference Between Performance Management And Performance Appraisal,” 2014, <https://talentmanagement360.com/the-difference-between-performance-management-and-performance-appraisal/>, (07.04.2020).

MULDER Patty, “Lead by Example,” 2018, <https://www.toolshero.com/leadership/lead-by-example/>, (20.03.2020).

MWOMBeki Juvenalis, *Influence of Leadership Styles on Employees' Performance in Tanzania: The Case of University of DSM Computing Centre*, (Yüksek Lisans Tezi), Mzumbe University, 2017.

NANDAN Kesari, “Theories of Leadership,” 2012, <https://www.slideshare.net/kesarinandan96/theories-of-leadership-13415459>, (04.08.2019).

NASSAZI Aidah, *Effects of Training on Employee Performance: Evidence From Uganda*, (Lisans Tezi), Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, 2009.

NORTHOUSE Peter G., *Leadership: Theory and Practice*, 5th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 2010.

NORTHOUSE Peter G., *Introduction to Leadership: Concepts and Practice, Practical Leadership in Nursing and Health Care: A Multi-Professional Approach*, 4th ed., London: SAGE Publications Ltd, 2017.

OH Seong Soo, LEWIS Gregory B., “Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees?,” *Review of Public Personnel Administration*, vol. 29, no. 2, 2009, ss. 158–67.

OMAY Tolga, ÖZKAN Osman Seray, “Psikolojik Sermayenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Araştırma” *Journal of Business Research - Turk*, vol. 11, no. 2, 2019, ss. 743–57.

OMONONA Solomon, ONI Olabanji., OBAMEN Joseph, “Effects of Leadership Style on Employee Performance of Fast Moving Consumer Goods (FMCGS) in South Africa,” *Journal of Economics and Behavioral Studies*, vol. 11, no. 1(J), 2019, ss. 1–10.

OXFORD LEARNER’S DICTIONARIES, “Performance,” <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance?q=performance>. (11.10.2019).

PANĂ Leonardo, BADEA Nicolae Alexandru, “The Role of Empathy in Developing the Leader’s Emotional Intelligence,” *Theoretical and Applied Economics*, vol. XVII, no. 2, 2010, ss. 69–78.



PETERSEN Lainie, “Examples of Working Conditions,” 2018, <https://smallbusiness.chron.com/examples-working-conditions-10042.htm>, (22.04.2020).

PLANPORTS EKIBI, “Örgütsel Performans Nedir?,” 2019, <http://help.planports.com/Blog/Post/orgutsel-performans-nedir>, (23.04.2020).

PRADEEP Durga Devi, PRABHU N.R.V., “The Relationship Between Effective Leadership and Employee Performance,” *International Journal on Information Sciences and Computing*, vol. 6, no. 1, 2012, ss. 52–61..

PUSCH Margaret D., “The Interculturally Competent Global Leader,” *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, ed. Darla K. Daerdtorf, London: SAGE Publications Ltd, 2009, ss. 66–84.

RICHARD Pierre J. vd., “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice,” *Journal of Management*, vol. 35, no. 3, 2009, ss. 718–804..

SANTROCK John W., *A Topical Approach to Life-Span Development*, New York: McGraw-Hill, 2007.

SAX, L.J., GİLMARTİN S.K., BRYANT A.N., “Assessing Response Rates and Nonresponse Bias in Web and Paper Surveys”, *Research in Higher Education*, Vol.44, No.4, 2003, ss. 409-431.

SCHWANTES Marcel, “12 Ways to Identify the Future Leaders of Your Company Right Now,” 2017, <https://www.inc.com/marcel-schwantes/first-90-days-how-to-identify-the-future-leaders-of-your-company-right-now.html>, (05.06.2019).

SIDDIQI Humera, SARFRAZ Hira, KHAN Ahsanullah, “Determinants of Team Performance,” *Research Issues in Social Sciences* 1, 2016, ss.33–46.

SIMS Henry P., FARAJ Samer, YUN Seokhwa, “When Should a Leader Be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership,” *Business Horizons*, vol. 52, no. 2, 2009, ss. 149–58.

STODGILL Ralph M., “Leadership, Membership, and Organization,” *Psychological Bulletin*, vol. 47, no. 1, 1950, ss. 1–14.

SURBHI S, “Difference Between Leader and Manager,” 2018, <https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html#Definition>, (30.09.2019).

THOMAS Joseph C, “Leadership Effectiveness of Referent Power as a Distinction of Personal Power,” *Regent University Center for Leadership Studies*, 2002, ss. 1–11.

THOMPSON Jayne, “Key Objectives of Training Employees,” 2018, <https://bizfluent.com/info-12018400-key-objectives-training-employees.html>, (14.03.2020)

TRACY Brian, *Management (The Brian Tracy Success Library)*, New York: Gildan Media LLC, 2014.



TOMAL D.R. and JONES K.J. , “A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry”, *The Coastal Business Journal*, Vol. 14 No. 1, 2015, ss. 13-25.

UYSAL Şener, “PerformanYönetim Sisteminin Tanımı Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarina Genel Bir Bakış,” *Electronic Journal of Vocational Colleges*, vol. 5, no. 2, 2015, ss. 1–9.

WACKER John G., YANG Chen Lung, SHEU Chwen, “Productivity of Production Labor, Non-Production Labor, and Capital: An International Study,” *International Journal of Production Economics*, vol. 103, no. 2, 2006, ss. 863–72.

WEBER Max, *The Theory of Social and Economic Organization.*, New York: The Free Press, 1947.

WEHBE Shada, “5 Important Reasons Why Teamwork Matters!,” 2017, <https://www.potential.com/articles/5-important-reasons-why-teamwork-matters/>, (01.05.2020).

WHITE Sarah K., “What Is Transformational Leadership? A Model for Motivating Innovation,” 2018, <https://www.cio.com/article/3257184/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>, (10.05.2020).

YAMMARINO Francis J., SPANGLER William D., DUBINSKY Alan J., “Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis,” *Leadership Quarterly*, vol. 9, no. 1, 1998, ss. 27–54.

YUKL Gary. A., *Leadership in Organizations*, 3rd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.

YUKL Gary, *Leadership in Organizations*, 5th ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

YUKL Gary, *Leadership in Organizations*, 6th ed., Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall, 2006.

ZALEZNIK Abraham, “Managers and Leaders: Are They Different?,” *Clinical Leadership & Management Review : The Journal of CLMA*, vol. 18, no. 3, United States: 2004, ss. 171–77.

## EK I: ÖLÇÜM ÖLÇEKLERİ

Construct Dimension	Item Coding	Item Description	Source
Democratic Leadership Style	DLS1	My supervisor involves us (the workers) in decision making.	Adapted from Mawoli & Haruna (2013) and Northouse (2017)
	DLS2	My supervisor is always ready to guide workers when it is necessary	
	DLS3	My supervisor encourages open door policy that facilitates smooth communication between him and the workers	
	DLS4	My supervisor helps us accept responsibility for completing our work.	
	DLS5	My supervisor assumes helping subordinates find their “passion” as part of his job.	
	DLS6	My supervisor sees that people are basically competent and if given a task will do a good job.	
Autocratic Leadership Style	ALS1	My supervisor is the chief judge of the achievements of employees.	Adapted from Anyango (2015) and Northouse (2017)
	ALS2	My supervisor believes that most employees in the general population are lazy.	
	ALS3	I feel insecure about my work and need direction.	
	ALS4	My supervisor gives orders and clarifies procedures	
Transformational Leadership Style	TFLS1	My supervisor makes others feel good to be around him / her	Adapted from Anyango (2015)
	TFLS2	I have complete faith in my supervisor	
	TFLS3	I am proud to be associated with my supervisor	

	TFLS4	My supervisor provides appealing images about what we can do	
	TFLS5	My supervisor expresses in a few simple words what we could and should do	
	TFLS6	My supervisor helps me find meaning in my work	
	TFLS7	My supervisor provides others with new ways of looking at puzzling things.	
	TFLS8	My supervisor enables others to think about old problems in new ways	
	TFLS9	My supervisor gets others to rethink ideas that they had never questioned before.	
	TFLS10	My supervisor helps others develop themselves	
	TFLS11	My supervisor lets others know how he /she thinks we are doing	
	TFLS12	My supervisor gives personal attention to others who seem rejected.	
Transactional Leadership Style	TSLs1	My supervisor tells others what to do if they want to be rewarded for their work	Adapted from Anyango (2015)
	TSLs2	My supervisor provides recognition/rewards when others reach their goals.	
	TSLs3	My supervisor is always satisfied when others meet agreed-upon standards	
	TSLs4	As long as things are working, my supervisor does not try to change anything	
	TSLs5	My supervisor tells us the standards we have to know to carry out our work	

	TSL6	My supervisor calls attention to what others can get for what they accomplish	
Employee Performance	EPRF1	I prepare work plan	Adapted from Mwombeki (2017)
	EPRF2	I submit report on performed duties in time	
	EPRF3	I diligently execute duties as per schedule	
	EPRF4	I collaborate with others to carry out duties	
	EPRF5	I support team members to accomplish their duties	
	EPRF6	I meet standards on my work assignments.	
	EPRF7	I report at workplace in time.	
	EPRF8	My organization meets set financial targets	