

# ÖRGÜTSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİ BİNGÖL ÖZEL VE KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİ

Mehmet GÜVEN<sup>1</sup>

Geliş: 12.02.2018 Kabul: 18.04.2018

DOI: 10.29029/busbed.397389

## Öz

*Bu çalışmada, örgütsel liderlik davranışının örgütsel performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Araştırma kapsamında liderlik tarzları ve performans değerlendirme yöntemlerine değinilmiş, örgütsel liderlik ve örgütsel performans konuları detaylı ele alınmıştır. Bingöl ilinde kamu ve özel sektörden toplam 307 katılımcı ile yapılan anket çalışması veri seti olarak ele alınmıştır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilen bulgular örgütsel liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif korelasyon olduğunu göstermiştir. Örgütsel liderlik davranışının, örgütsel performansı %51 oranında etkilediği, örgütsel liderlik davranışındaki bir birimlik artışın ise örgütsel performansta 0,70 oranında bir artışa sebep olduğu elde edilen önemli sonuçlardır.*

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel liderlik, performans, Bingöl, kamu sektörü, özel sektör

## **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOUR INTO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: SAMPLE OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR INSTITUTIONS IN BİNGÖL PROVINCE**

### **Abstract**

*In this study, the effect of organizational leadership behaviour into organizational performance was measured. Within the context of the research, it was*

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi. İİBF, İşletme Bölümü, [mguven@bingol.edu.tr](mailto:mguven@bingol.edu.tr),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5768-9847>.

referred to leadership styles and performance evaluation methods; besides, the issues such as organizational leadership and organizational performance were discussed in detail. The survey study that consists of totally 307 participants chosen from both public and private sectors in Bingöl province was utilised as data set. The results analysed using structural equation modelling has showed that there is a positive correlation between organizational leadership and organizational performance. It was also referred from the study that organizational leadership affects organizational performance at the rate of %51 as well an increase of a unity in organizational leadership causes an increase in the ratio of 0,70 in organizational performance.

**Keywords:** Organizational leadership, performance, Bingöl, public sector, private sector

## 1.GİRİŞ

Özellikle örgütsel açıdan bakılırsa, liderlik davranışının işletmelerin başarısı üzerindeki etkisi yoğun araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Sanayi devrimi ile beraber işletmeler büyümüş ve profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Bilgi çağı ile beraber de işletmeler mega yapılar halini almış, uluslararası ve çok uluslu işletmelerin sayısı gittikçe artmaya başlamıştır. Öyle ki onlarca şirket birçok ülkeden daha büyük parasal hacme ulaşmışlardır. Bununla beraber liderlik araştırmalarının tarih öncesi dönemlere kadar uzandığı bilinmektedir. Bütün bu sebepler, lider nasıl olmalıdır? Liderlik öğrenilebilir mi? Kimler lider olabilir? Gibi sorulara cevaplar aratmaya başlamıştır. Yapılan çalışmanın amacı örgütsel performansın artırılmasında örgütsel liderliğin etkisini ölçmektir. Bu sayede küçük işletmelerden küresel şirketlerin performans artırma çalışmalarına ışık tutulacaktır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Liderlik türleri ve çalışan performansı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Ancak örgütsel liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Liderlik ve performans üzerine yapılan araştırmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Çakınberk ve Demirel (2010), Malatya ve Tunceli illerini kapsayan, kamu hastanelerinde görevli 148 yardımcı sağlık personeli ile yaptıkları uygulamalı çalışmada, çalışanların liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları ile arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Yönetimsel ve dönüştürücü liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği çalışmada, hastane yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzının yardımcı sağlık personelinin örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna varmışlardır.

Akın ve Erdost Çolak (2012), işletmelerin İKY uygulamaları ve örgütsel performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 108 şirkette yapılan araştırmada; personel devir hızındaki artışın işgücü verimliliği ve satışlarda düşüşe sebep olduğu, İKY uygulamaları ile işgücü planlaması yapılarak, satışların ve işgücü verimliliğinin arttırılmasının mümkün olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eren ve Kaplan (2014), Kocaeli ilinde faaliyet gösteren işletmeler ile yaptıkları uygulamalı çalışmada, örgütsel hafıza, öğrenme odaklılık, takım ruhu, etik iklim ve yenilik becerisi gibi değişkenlerin örgütsel performansa etkisini araştırmışlardır. Araştırma neticesinde, yenilik becerisinin çalışanların hem nicel performansları hem de genel örgüt performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu, öğrenme odaklılığın ise sadece genel örgüt performansı üzerinde pozitif etki oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca etik iklim, öğrenme odaklılık, yenilik becerisi ve takım ruhu gibi değişkenlerin nitel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Akman, Hanoğlu ve Kızıl (2015), demokratik, otokratik ve hümanist lider tiplerinin çalışan performansı ile ilişkisini ölçmek amacıyla otomotiv sektöründeki bir firmada araştırma yapmışlardır. Araştırma neticesinde araştırmaya konu liderlik tiplerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir ilişki saptamışlardır.

Özdemir ve Dulkadir (2017), bilişim teknolojilerinin örgütsel performans üzerinde etkisi ve bu etkinin boyutlarını ölçmeyi amaçlamışlardır. Hazır giyim sektöründe yaptıkları araştırmada bilişim teknolojilerini içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma olarak ikiye ayırmış, dışsal odaklanma amaçlı işlevlerin içsel bütünleşme amaçlı işlevlere göre örgütsel performansı daha çok etkilediğini saptamışlardır.

### **Liderlik Kavramı**

Seyahat etmek veya gitmek anlamındaki liderlik kavramının kökeni Anglo-saksonlara kadar geriye gitmektedir. Liderlik kavramı Mısırlılar, Persliler ve eski Yunanlılarda da aynı anlamı ifade etmekteydi. Ancak geminin dümeni anlamı ile liderlik kavramı ilk defa Latince'de metaforik bir anlamı içinde barındırmıştır. 14. Yüzyıla gelindiğinde liderlik kavramı akademik bir anlam kazanmıştır. 19. Yüzyıldan itibaren ise liderlik kavramı daha çok kullanılmış, araştırmacıların birçoğu liderlik kavramını lider olacak kişinin kişisel özellikleri açısından değerlendirmiştir. 1950'li yıllardan sonra liderlik kavramı üzerinde duran birçok araştırma yapılmıştır (Zel, 2006, s. 109). Lider Kavramı Fransızca "leader" kelimesinden gelmektedir. Türk Dil Kurumunda ise karşılığını "Önder, Şef" kelimelerinde bulmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007, 118).

Liderlik, insanların ortak vizyonlarını gerçekleştirebilmek amacıyla bir araya geldiği ve yine bireyler tarafından gerçekleştirilen, belirlenen hedeflere arzulu ve

gönüllü bir şekilde ulaşmak için çalışan, gerektiği zaman bütün varlıklarını ortaya koyarak katkı sunan enerji dolu bir süreçtir (Merih, 2016).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki fark; yöneticiliğin, klasik yönetim fonksiyonlarından olan örgütlenme, planlama ve kontrol gibi işlevler ile ilgilenmesiyle, liderliğin yapılması gereken işin insani yönleri ile ilgilenmesi, takipçileri yönlendirmesi, güdülenmesi, yetki verilmesi ve eyleme geçirilmesidir (Leblebici, 2008, 65).

French ve Raven (1956); liderin takipçilerini etki altına almak için kullanabileceği 5 güç kaynağından bahsetmişlerdir. Bu güç kaynakları; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirici güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

### **Çağdaş Liderlik Kuramları**

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda, liderlik kavramı üzerine yoğunlaşılması kaçınılmazdır. Çağdaş liderlik kuramları başlığı altında liderlik kavramının gelişmesi ışığında literatürdeki bazı liderlik yaklaşımları incelenmiştir. (Yıldız, 2002, 235). Bu liderlik yaklaşımları şu şekilde açıklanabilir;

**Yönetimsel (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı:** Transaksiyonel lider çalışanın çalışan faaliyetlerinin bütününe daha etkili ve verimli bir hale getirmek için, eyleme geçirme ve iş yaptırma yöntemini tercih ederler. İş görenlerin yenilikçi ve gelişime açık yönleri ile ilgilenmezler (Eren, 1998, 369-370).

**Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı:** Bu liderlik yaklaşımı, grup üyeleri tarafından ortak hedeflerin ve vizyonun sözcüsü olmak, çalışanları düşünsel ve duygusal olarak uyarmak, çalışanlardaki kişisel farklılıkları izleyerek lidere ait yeteneği karakterize etmek olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Şahin, 2001, 241).

**Kültürel Liderlik:** Liderin içinde bulunduğu topluma ait kültürel değerlerden etkilendiği ve bu çevreye yeni değerler kattığı göz önünde bulundurulduğunda, kültürel liderin mevcut kültürü muhafaza etmek ve yeni bir kültür oluşumuna öncülük etmekle görevli olduğu söylenebilir (Yörük ve Sağban, 2012, 2798).

**Karizmatik Liderlik Yaklaşımı:** Karizmatik Liderler; takipçilerin yoluna ışık tutan, rota belirleyen, onlara güven aşılayan, ilham veren, saygı uyandıran, gelecek hedeflerini pozitif eden, takipçilerin yaşamları için önem arz eden gelişmelerin farkına varmalarını sağlayan, misyon fikrini aşılayan ve güdüleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003, 405).

**Vizyoner Liderlik Yaklaşımı:** Bu liderlik yaklaşımı özel bir enerji sağlayıp mesaj vererek diğer liderlik yaklaşımlarından farklılık göstermektedir. Takipçilerin vizyona hâkim olması, vizyoner liderlik yaklaşımının temelinde yer alan gerçekleri kavramamıza yardım etmektedir. Vizyonu anlamak, vizyoner liderlik kuramının altında yatan gerçekleri anlamamıza yardımcı olmaktadır (Starratt, 1995, 13).

Stratejik Liderlik: Stratejik liderler, geleceğe dair fikir sahibi olan, kendine haz vizyon oluşturan, esnek yönetim anlayışına hakim, takipçilerin duygu ve düşüncelerine etki edebilen, paydaşları ile olan ilişkilerini geliştirebilen, kendine ait paradigmaları sorgulayıp yenileyebilen, çevresel koşulları göz önünde bulundurarak cesur kararlar verebilen, insan kaynakları yönetimi konusunda beceri sahibi olan, personel güçlendirme politikalarını uygulayabilen ve bütün bu yetenekleri sayesinde gerek duyulduğunda stratejik değişimleri hayata geçirebilen liderlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010, 412-413).

**Otokratik Liderlik:** Bu liderlik yaklaşımı; kararları kendinde biriktiren, takipçileri toplumsal yaşamından, devlete kadar liderlik davranışı gerektiren bütün durumlarda, liderin yetkisinin tamamını kullanacağı noktasında emin kılarak liderliği hak ettiğini düşüncelerini sağlamaktadır (Eren, 1998, 438).

### Örgütsel Liderlik

Liderlik yetisi, örgüt faaliyetlerini yerine getirme yeteneği ve bilgisi olarak tanımlanırken, liderlik, önceden belirlenen hedeflere inanları yöneltme, hedefe ulaşma konusunda çaba gösterme ve ikna etme yeteneğidir. Lider ise, takipçilerin potansiyel yeteneklerini belirlenen amaç doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Tunçer, 2011, 60).

Örgütsel liderlik demek, liderlik yaptığı örgütü değişime sevk etmek ve örgüt performansında etkili bir lider olabilmektir. Örgütsel dönüşümü hayata geçirmek isteyen liderlerin ise kapılara açma yeteneği ve yetisine ihtiyaçları vardır. Hedeflenen değişimi başlatmak için gerekli özel yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değerler şöyle sıralanabilir; liderlik, açık iletişim, iç ve dış müşteri memnuniyeti, işe hâkim olma, takım çalışması, etik, sürekli iyileştirme, küresel farkındalık, personel güçlendirme ve stratejik pazarlama (Guinn, 1997, 226-227).

21. yüzyılda örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada liderlik temel araçlardan biri olmuştur. Liderler örgütlere olan katkıları açısından şu özelliklere sahip olmalıdırlar; yol gösterme ve yönlendirme, motive etme, çalışan performansını yönetebilme, örgütsel bir kültür oluşturabilme ve geliştirebilme, örgüt yapısını esnek tutabilme, ekip çalışmasını ön planda tutabilme, iş görenlerin iş yaşamları ile özel yaşamları arasında denge kurabilme, çalışanları iyi tanıyabilme, hızlı ve doğru kararlar alabilme, demokratik yönetim ilkelerini uygulayabilmedir. Lider karşılaştığı güçlükler karşısında umutsuzluğa kapılmamalı, takipçilerine güven vermeli, onların moralini yüksek tutmalıdır. Aynı zamanda zaman yönetimi iyi olmalı gerektiğinde risk almaktan kaçmamalıdır (Bolat, Bolat ve Erdem, 2008, 170-172).

Kamu kurumlarında ise örgütsel liderlik ve örgüt kültüründen bahsetmek oldukça güçtür. Çünkü kamudaki örgütsel yapılarda örgütsel performansın ölçümü ya yoktur ya da oldukça sınırlıdır. Yine de kamu kurumlarındaki örgütsel performans

ölçümleri ile ilgili şu yorumlar yapılmaktadır; Kamu kurumlarında örgüt kültürü sistematik bir şekilde değiştirilebilmekte, örgüte ait performans göstergeleri spesifik hedeflerle arttırılabilmekte, örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme sembolik ve davranış düzeylerinde farklı katmanlarda ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca örgütlerin kültürel değişim kullanılarak değiştirilmesi için üç basamaktan oluşan şu yol önerilmektedir (Lawson ve Ventriss, 1992, 205): Eylemsel öğrenme ve kültürel gözlem için yöntemlerin seçilmesi, değişimin kapsamının belirlenmesi, öğrenme ve kültürel değişim sürecinin şekillendirilmesi.

### **3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS**

Performans kavramı, belli bir zaman kesitinde ortaya çıkarılan mal ve hizmetlerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde performans, verim, etkinlik, çıktı kavramları ve kişilerin yetenekleri arasındaki etkileşimin sonucu olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002, 156).

Koçel (1999), organizasyon kavramının pekiştirilmesi ile örgütsel performans kavramının tanımlanabileceğini belirtmiştir. Organizasyonlar, çeşitli kaynakları çevreden toplayarak, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmetlere dönüştüren, ürün halini alan mal ve hizmetleri gelecekte dönüştürerek yeniden kaynak haline getirip çevreye sunan birimlerdir. Yani organizasyon birbirini etkileyen ve aralarında bağlantı olan makineler, yönetim ve çalışanlar gibi alt sistemlerden oluşan bir açık sistemdir.

Örgütsel davranış açısından performans, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma amacıyla üzerine düşen görev ile alakalı eylemleri neticesinde elde ettiği çıktıdır. Bu çıktı mal, hizmet ve düşünce türünden olabilmektedir (Helvacı, 2002, 156). Örgütsel performans ise organizasyonların, varoluş amaçları ve hedeflere ulaşmadaki başarıları ile ilgili olarak, varlığını sürdürebilmek ve haklı kılmak için ulaşmam gereken sonuçlar nelerdir? Bu sonuçlara ulaşabilmek için izlemem gereken süreçler nelerdir? Sorularına cevap aramaktadırlar. Varılan sonuçların çıktısına ait sorular ise organizasyonların amaçlarına aittir. Çünkü organizasyonun amaçları elde edilecek sonuçları tanımlamaktadır. Organizasyonun amaçları; etkinlik ve verimliliği arttırmak, maksimum kar sağlamak, müşteri memnuniyeti, varlığını devam ettirebilme, süreklilik, büyüme, saygınlık gibi ölçütlerle ifade edilmektedir. Yüksek performansla sahip bir organizasyon bütün bu hedefleri bir arada gerçekleştirebilir (Barutçugil, 2002, 11-12).

#### **3.1. Örgütlerde Performans Değerlendirme**

Performans ölçümü, işletmenin anlık bilgilerini alarak, önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığı ile ilgili bilgi sunarken (Yenice, 2006, 124), performans değerlendirme, İKY'nin başlıca görevlerinden olup, çalışanların örgütün vizyon ve misyonuna ulaşmak için belirli bir dönem içinde ürettikleri mal ve hizmetlerin

analiz edilerek, elde edilen verilerin ücret ve terfi gibi konularda kullanılmasıdır (Tunçer, 2013).

Performans değerlendirme, çalışanın görevindeki başarısını, organizasyon içindeki davranış ve tutumlarını, kişisel özellikleri ve ahlaki davranışlarını ayrıntılı olarak değerlendiren, bununla beraber örgütün hedeflere ulaşmadaki başarısına olan katkısını değerlendiren bir araçtır (Okakın, 2009, 95).

Örgüt performansının değerlendirilmesi; örgütlerin önceden belirlenen hedef ve amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir dizi işlemlerdir, bu hedefleri performans ölçümü, geri bildirim ve isteklendirme basamaklarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir basamağını oluşturmaktadır (Harrington ve Harrington, 1995, 278).

Performans değerlemenin amacı, çalışanın üzerine düşen görevi yapması sonucu elde edilen çıktının, örgüt hedeflerine ulaşmadaki değeri ortaya koymaktır. Performans değerlemenin genel amacı ise; örgüte ait etkinlikleri, kendi kabiliyetlerini ve örgüte yaptıkları katkıyı süreç içerisinde arttırmaları için, çalışanların ve çalışma gruplarının sorumluluk sahibi oldukları bir kültürü oluşturmak, çalışana her yönü ile değerlendirmek, örgüte olan katkılarını ödüllendirmek, eksikliklerini gidermesine yardımcı olmaktır (Örücü, 2003, 201).

Örgütler performans değerlendirmeyi denetim amacıyla kullandıkları gibi, örgütün gelişimine yönelik bir araç olarak da kullanılmaktadırlar. Çalışanların üzerlerine düşen görevi daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bu sistemin asıl amaçları şunlardır; çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak, çalışanları hedeflere ulaşma konusunda motive etmek, çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimlerin neler olduğunu belirlemek, ücretlerin belirlenmesi konusunda zemin oluşturmak, organizasyon yapısının oluşturulmasında kılavuz görevi üstlenmek, İKY ile ilgili karar alınması süreçlerinde hataları önlemek, iş tasarımı ve süreçlerinde eksikleri görmek ve iyileştirmek, terfi, nakil, cezalandırma ve ödüllendirme kararlarında objektif bilgiler sunmak, çalışanların özel hayatlarındaki sorunları da ele alarak insan kaynakları departmanına iletme, örgüt içindeki iletişimin geliştirilmesine katkı sağlamak, örgüt performansına ilişkin geri bildirimde bulunmak (Özgen, Öztürk, ve Yalçın, 2005, 228-229).

### **3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

İşyerinde her çalışanın düzeyleri farklı olduğundan, onların performanslarını belirlemek için kurumun amaçlarını yansıtan çeşitli sistemler bulunmaktadır. En çok kullanılan yöntemlerden biri klasik yöntemdir. Uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek için veya şeffaf değerlendirmeler için ortaya çıkarılmış modern yöntem kullanılır. Yöntemlerin hepsinin de artıları ve eksileri bulunmaktadır. Örgütler, hedeflerine göre seçim yaparak, çalışanlarının niteliklerine göre hangisi kurum yapısına

daha uygun ise o yöntemi ya da birkaç yöntem ile birlikte kullanarak performans değerlendirmesini en sağlıklı şekilde yapmaya çalışmaktadırlar (MEB, 2006, 7).

Performans değerlendirme yöntemlerini; değerlendirme merkezi yöntemi, davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim ve performans karnesi yöntemi (balanced scorecard) olmak üzere beş başlık halinde incelemek mümkündür.

### **3.2.1. Değerlendirme Merkezi Yöntemi**

Değerlendirme Merkezi Yöntemi ortaya çıktığı ilk zamanlarda kişilik özelliklerine dayalı değerlendirmeleri kullanmıştır. Günümüzde ise kişilik özellikleri bir kenarda kalmış, davranış odaklı performans boyutları ve durumsal araştırmalar değerlendirilmeye başlanmıştır (Yelboğa, 2012, 9). Değerlendirme merkezi tekniği örgütün çalışma stilini değiştirmektedir. Çünkü bireylere bu yöntemle işe değişik açılardan yaklaşımları öğretilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, 208).

### **3.2.2. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi**

Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemine göre belirli bir işi iyi bilen bireyler için geçerliliğini devam ettirebilmek için bireylerin unsurları tanımlanarak, bu unsurlar için gereken özel davranışlar sıralanmaktadır. Davranışsal değerlendirme ölçeği işle ilgili öğeler için önceden geliştirilen pozitiften negatife performans seviyelerini simgeleyen alternatif yanıt anlatımıyla kişilerin verdikleri yanıtlar karşılaştırılır (Tınar, 2013, 65). Organizasyonlar için yöntemin geliştirilmesinin zaman ve kararlılığa ihtiyacı olduğu bir sorun olarak ortaya atılabilir. Organizasyon içindeki işlerin farklı oluşu ve her iş için ayrı planlamalar yapılması da bu yöntemin uygulanmasını ve geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetleri arttırmaktadır (Barutçugil, 2004, 437).

### **3.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının etkin kullanıldığı, sadece yöneticiler değil çalışanların tamamının karar alma süreçlerine dâhil olduğu organizasyonlarda, yalnızca üstün astı değerlendirdiği, klasik değerlendirme yöntemleri işlevini yitirmiştir. Günümüzde “360 Derece Performans Değerlendirme” organizasyon çeşidine bağlı olarak birçok organizasyon tarafından kullanılmaktadır. 1990’lı yıllar ile beraber özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa’da faaliyet gösteren büyük işletmeler bu değerlendirme yöntemini kullanmaya başlamışlardır (Barutçugil, 2002, 203).

### **3.2.4. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim, değerlendirmeyi yapan yönetici ve çalışanların birlikte tespit ettikleri, gelecekteki belirli bir dönem, altı ay veya bir yıllık süre içinde ulaşmayı arzuladıkları amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi



ve değerlendirilmesidir. İdeal duruma göre, bu amaçlar organizasyonun genel amaçlarına hizmet etmeli ve objektif yöntemlerle ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Bu şekilde her bir çalışanın veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamak mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1991, 199).

### **3.2.5. Performans Karnesi Yöntemi**

İlk olarak Kaplan ve Norton tarafından 1992’de ortaya konan performans karnesi yöntemi, zaman içinde etkili yönetim aracı olarak artarak kullanılmıştır. Kaplan ve Norton performans karnesi yöntemi kullanarak, yapılan ölçümleri tanımlayıp gözlemek yerine farklı bir yaklaşım üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşım, değişimi yönlendirebilmek, işletmenin verimliliği, etkinliği ve rekabet avantajını arttırmak olarak sayılabilmektedir. Sayılan bu özelliklere ek olarak iş görenlerin faaliyetleri ve amaçlarını işletme stratejilerine uygun biçimde düzenlemek de sayılabilir (Ege ve Şener, 2013, 110).

## **4. ARAŞTIRMA METODU**

Modern liderlik kuramlarından biri olan örgütsel liderlik kuramının çalışanların performansına olan etkilerini ölçmek amacıyla, Bingöl ilinde araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara [www.surveey.com](http://www.surveey.com) sitesi kullanılarak sorular yöneltilmiştir. Sorular tamamen dijital ortamda hazırlanmış ve katılımcılara mail, whatsapp ve facebook uygulamaları kullanılarak yöneltilmiştir.

### **4.1. Verilerin Toplanması ve Analizi Yöntemi**

Bingöl ilinde kamu ve özel kesim çalışanları ile yapılan araştırmaya toplam 307 çalışan katılmıştır. Anakütle temsil yeteneğine sahip 307 örneklemeden şekillenmiş ve çalışma bunlar üzerinden yapılmıştır. Çalışanlar cinsiyet, yaş, işyerlerindeki çalışan sayısı, eğitim düzeyi ve çalıştıkları sektöre göre sınıflandırılmış ve bu sınıfların yönetici ve performans değerlendirmeleri kendi içinde kritik edilmiştir.

Dijital ortamda yapılan anket sonuçları IBM SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik dağılımını görmek için frekans analizi, örgütsel liderlik ve performans sorularına verilen cevaplara demografik farklılıkların etki edip etmediğini ölçmek için t-Testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmanın son kısmında ise en önemli analiz olan, örgütsel liderlik davranışlarının örgütsel performansa etkisini ölçmek için yapılan ortalama analizi bulunmaktadır.

## 4.2. Bulguların Analizi

**Tablo 1.** Demografik Özelliklerin Frekans Analizi

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	114	37,1
	Erkek	193	62,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	29	9,4
	Ortaöğretim	83	27
	Ön Lisans	97	31,6
	Lisans	83	27
	Lisansüstü	15	4,9
Yaş Aralığı	18-25	210	68,4
	26-35	74	24,1
	36-45	22	7,2
	46-55	1	0,3
Sektör	Kamu Kurumu	97	31,6
	Özel sektör	210	68,4
İşyerindeki Çalışan Sayısı	1-5	102	33,2
	6-50	100	32,6
	51-100	47	15,3
	101-500	27	8,8
	501 ve üzeri	31	10,1

Frekans analizi incelendiğinde erkek katılımcı oranı 62,9% iken kadın katılımcı oranının 37,1% olduğu görülmektedir. Bingöl ilinde çalışan kadın sayısının erkek sayısından çok olduğu göz önünde bulundurularak dağılımın optimal olduğu söylenebilir. Katılımcıların en yüksek olduğu oran 31,6% ile ön lisans mezunu çalışanlar iken, en düşük olduğu oran 4,9% ile lisansüstü eğitim düzeyinde olan çalışanlardır. Yaş aralığı kategorisinde katılımcıların en yüksek olduğu oran 68,4% ile 18-25 yaş aralığıyken en düşük olduğu oran 0,3% ile 46-55 yaş aralığıdır. Anketi cevaplayanların 31,6%'sı kamu çalışanı, 68,4%'ü ise özel sektör çalışanıdır. Anketin yapıldığı işyerlerine baktığımızda 33,2% ile 1-5 arası çalışanı olan işyerleri en yüksek oranı verirken, en düşük oranı ise 8,8% ile 101-500 arası çalışanı olan işyerleri vermektedir.

**Tablo 2.** Güven Analizi

Cronbach's Alpha N of Items ,942 31
--

Güvenilirlik analizi için yapılan temel analiz olan Cronbach's Alpha yöntemi ile yapılan güven analizinde,  $\alpha$  değeri 0,942 sonucunu vermiştir. Cronbach's Alpha yönteminde  $\alpha$  değerinin 0,7 den büyük olması beklenir.  $\alpha > 0,8$  olması halinde ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla anket sonuçları 0,942% ile yüksek güvenilirlik sonucunu vermiştir.

**Tablo 3.** Cinsiyet-Liderlik Ortalama T-Testi

		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Liderlik ortalama		Kadın	114	3,0340	1,01935	,09547
		Erkek	193	3,0855	,99239	,07143
		Levene Denklik Testi		T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Liderlik ortalama	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	,217	,642	-,435	305	,664
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			-,432	232,124	,666

Liderlik yaklaşımlarına verilen cevaplara, cinsiyet farklılıklarının etki edip etmediğini ölçmek amacıyla 95% güven aralığında T-testi yapılmıştır. Sig. değeri 0,664 ile 0,05'den büyük olduğundan dolayı cinsiyet farklılığının liderlik ile ilgili verilen cevaplara etki etmediği sonucuna varılmıştır. Kadınların sorulara katılım ortalaması 3,0340 iken erkeklerin ortalaması ise 3,0855 ile birbirlerine çok yakın sonucu vermiştir.

**Tablo 4.** Sektör-Liderlik Ortalama T-Testi

	Çalıştığınız Sektör Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Liderlik ortalama	Kamu Kurumu	97	3,0889	1,02459	,10403	
	Özel Sektör	210	3,0560	,99242	,06848	
		Levene Denklik Testi		T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Liderlik ortalama	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	,029	,866	,268	305	,789
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			,265	181,569	,792

Kamu kurumu çalışanları ve özel sektör çalışanlarının, liderlikle ilgili sorulara verdikleri cevapların 95% güven aralığında farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır. Sig. değeri 0,789 ile 0,05'den büyük olduğundan dolayı sektör farklılığının liderlik ile ilgili verilen cevaplara etki etmediği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 5.** Eğitim-Liderlik Ortalama ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,572	4	,643	,638	,635
Gruplar İçinde	304,123	302	1,007		
Toplam	306,695	306			

Anket katılımcılarının eğitim durumlarının liderlik ile ilgili verdikleri cevaplara 95% güven aralığında etki edip etmediğini ölçmek için Anova testi uygulanmıştır. Test sonucu sig. değeri 0,635 ile 0,05'ten büyük sonuç vermiş ve eğitim durumunun liderlik cevaplarına etki etmediği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 6.** Yaş-Liderlik Ortalama ANOVA Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,339	3	,446	,443	,723
Gruplar İçinde	305,356	303	1,008		
Toplam	306,695	306			

Çalışanların yaş grupları arasındaki farklılığın liderlikle ilgili sorulara verdikleri cevaplara 95% güven aralığında etkisini ölçmek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Sig. Değeri 0,723 ile 0,05'den büyük sonuç verdiği için 95% güven aralığında yaş gruplarının verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7.** İşyerindeki Çalışan Sayısı-Liderlik Ortalama Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,489	4	1,622	1,632	,166
Gruplar İçinde	300,206	302	,994		
Toplam	306,695	306			

Liderlik tutumları ile ilgili matris tipi soruların ortalamasına uygulanan son Anova testi işyerindeki çalışan sayılarına ilişkindir. İşyerindeki çalışan sayısının, çalışanların liderlikle ilgili verdikleri cevaplara 0,05 anlam düzeyinde etkisi ölçülmüştür. Sig. değeri 0,166 ile 0,05'ten büyük sonuç vermiş ve anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** Cinsiyet-Performans Ortalama T-Testi

		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Performans ortalama	Kadın		114	3,2193	,94656	,08865	
	Erkek		193	3,2936	1,00431	,07229	
		Levene Denklik Testi		T-Testi			
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Performans ortalama	Kabul Edilen Eşit Varyanslar		,631	,428	-,640	305	,523
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar				-,650	248,559	,517

Performans ile ilgili sorulara, farklı cinsiyette olan katılımcıların cevaplarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla T-testi yapılmıştır. Sig. (2-tailed) değeri 0,523 ile 0,05'ten büyük olduğu gözlemlendiği için çalışanların performansları ile ilgili verilen cevaplara cinsiyet farklılığının etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9.** Sektör-Performans Ortalama T-Testi

	Çalıştığımız Sektör Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	
Performans ortalama	Kamu Kurumu	97	3,3723	,99213	,10074	
	Özel Sektör	210	3,2169	,97628	,06737	
		Levene Denklik Testi		T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Performans ortalama	Kabul Edilen Eşit Varyanslar	,000	,984	1,290	305	,198
	Kabul Edilmeyen Eşit Varyanslar			1,282	184,158	,201

Farklı sektörlerde çalışan katılımcıların performans ile ilgili sorulara verdikleri cevapların %95 anlam düzeyinde farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla veriler üzerinde T-testi uygulanmıştır. Test sonuçlarında sig. (2-tailed) hücrelerinin 0,05 ten büyük olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç katılımcıların farklı sektörde çalışıyor olmalarının performans sorularına verdikleri cevaplarda %5 anlam düzeyinde farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 10.** Eğitim-Performans Ortalama Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,548	4	,387	,398	,810
Gruplar İçinde	293,752	302	,973		
Toplam	295,300	306			

Eğitim durumu farklı olan katılımcıların performans ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda %5 anlam düzeyinde farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda sig. değeri 0,810 ile 0,05 ten büyük sonuç vermiş ve eğitim durumunun farklı olmasının katılımcıların performans ile ilgili verdikleri cevaplara %5 anlam düzeyinde etki etmediği anlaşılmıştır.

**Tablo 11.** Yaş-Performans Ortalama Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Sig.
Gruplar Arasında	,980	3	,327	,336	,799
Gruplar İçinde	294,320	303	,971		
Toplam	295,300	306			

Farklı yaş grubundaki anket katılımcılarının performans sorularına verdikleri cevaplarda %5 anlam düzeyinde farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda sig. değeri 0,799 ile 0,05 ten büyük çıkmış ve farklı yaş grubunda olan katılımcıların performans ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda %5 anlam düzeyinde bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo 12.** İşyerindeki Çalışan Sayısı-Liderlik Ortalama Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Medyan	F	Sig.
Gruplar Arasında	5,941	4	1,485	1,550	,188
Gruplar İçinde	289,359	302	,958		
Toplam	295,300	306			

Uygulama kapsamında çalışan sayıları birbirinden farklı olan işyerlerinde anket yapılmıştır. Çalışan sayıları farklı olan iş yerlerinden ankete katılanların, performans ile ilgili verdikleri cevaplarda %5 anlam düzeyinde bir farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla Anova testi uygulanmıştır. Test sonucunda sig. değeri 0,188 ile 0,05 ten büyük çıkmış ve işyerindeki çalışan sayısının performans ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda %5 anlam düzeyinde bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 12.** Örgütsel Liderliğin Örgütsel Performansa Etkisi, Regresyon Analizi

Model <sup>b</sup>						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Beklenen Standart Hata	Durbin-Watson	
1	,714 <sup>a</sup>	,510	,508	,68879	2,037	
a. Belirleyiciler: (Sabit), liderlik						
b. Bağımlı Değişken: performans						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	150,598	1	150,598	317,429	,000 <sup>b</sup>
	Kalan	144,702	305	,474		
	Toplam	295,300	306			
a. Bağımlı Değişken: performans						
b. Belirleyiciler: (Sabit), liderlik						
Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standardize edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,117	,127		8,808	,000
	liderlik	,701	,039	,714	17,817	,000
a. Bağımlı Değişken: performans						

Tablo 12’de örgütsel liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğu 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan regresyon analizi ile verilmiştir. ANOVA testindeki sig. değeri 0,05’ten büyük olduğu ve örgütsel liderlik davranışının örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğu gözlenmiştir. Örgütsel liderlik tutumlarındaki bir birimlik değişimin örgütsel performans üzerinde 0.701 oranında değişime sebep olduğu ve örgütsel liderlik ölçeğinin örgütsel performans ölçeğini %51 oranında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışan performansını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalar bilim öncesi dönemlere kadar uzanmaktadır. Yoğun rekabet ortamının olduğu bilgi çağında, rekabet üstünlüğü sağlama, verimliliği artırma, kalite standartlarını yükseltme ve rakipler karşısında stratejik üstünlük sağlama amacıyla yapılan çalışmalar günden güne artış göstermektedir. Liderlik tutumlarının çalışan performansı üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki performans seviyesini etkileyen en önemli unsurlardan biri



liderlik davranışlarıdır. Örgütsel liderliğin örgütsel performansa etkisini inceleyen bu alan araştırması, kamu sektörü ve özel sektör çalışanları üzerine yapıldığından ayrıca bir öneme sahiptir.

Çalışma sonucu elde edilen bulgular, çalışanların cinsiyet farklılığının, yaş grubu farklılığının, eğitim durumu farklılığının ve işyerinde çalışan sayısı farklılığının, çalışanların örgütsel liderlik algıları üzerinde bir fark oluşturmadığını göstermiştir. Aynı zamanda bu farklılıklar çalışanların örgütsel performansı üzerinde de anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır.

Araştırmanın asıl amacı olan, örgütsel liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmek için, katılımcılara sorulan Likert ölçeği tipi sorulara verilen cevaplarda ise önemli bulgulara rastlanmıştır. Çalışanların bağlı oldukları yöneticilerin, sergiledikleri örgütsel liderlik davranışının, örgütsel performansı %51 oranında etkilediği görülmüştür. Örgütsel liderlik davranışındaki bir birimlik artışın ise örgütsel performansta 0,70 oranında bir artışa sebep olduğu sonucuna varılmıştır.

İşletmenin tüm çalışanlarının performansının birbirinden bağımsız olmadığından her çalışanın ayrı ayrı performansını arttırmaya yönelik çalışmalar yerine, tüm çalışanların topyekûn performansını arttırmak daha rasyonel olacaktır. Bu bağlamda yapılan çalışma, örgütsel performansı arttırmaya yönelik, örgütsel liderlik davranışının oluşturulması ve geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akın, Ö. ve Erdost Çolak, H.E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, İ.O. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 103-119.
- Çetin, N. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Ege, İ. ve Şener, Z. (2013, Ocak). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: PerformansKarnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 107-120.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. *İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları*.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, M.Ş. ve Kaplan, M. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (40), 175-192.
- French, J. ve Raven, B. (1956). Studies of Social Power. *MI: Institute for Social Research.*, 150-167.
- Guinn, S. (1997). Change before you have to: for CEOs who recognize the need, the tools exist now for organizational change. *Career Development International*, 5(2), 225-228.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2001). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 237-249.
- Harrington, H.J. ve Harrington, J.S. (1995). *Total improvement management: the next generation in performance improvement*. New York: McGraw-hill.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği* (7. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Lawson, R.B. ve Ventris, C. L. (1992). Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning. *The Psychological Record*, 42(2), 205.
- Leblebici, D.N. (2008). 21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- MEB. (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Merih, K. (2016, Nisan 18). <http://www.merih.net/>. Nisan 18, 2016 tarihinde Liderlik Bir Sosyal Kalitedir: <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm> adresinden alındı
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10), 403-428.
- Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik* (3. Baskı b.). Ankara: Gazi Yayınları.
- Özdemir, L. ve Dulkadir, B. (2017). Bilişim Teknolojisi İşlevlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 15(29), 25-41.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Starratt, R.J. (1995). *Leaders With Vision*. Corwin Press Inc.

- Tınar, M.Y. (2013). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. (H. Z. Tonus, ve D. Kağıncıoğlu, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*(80), 57-83.
- Tunçer, P. (2013, Ocak-Mart). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2012). Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye'deki Organizasyonlarda Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 8-24.
- Yenice, E. (2006, Ocak-Haziran). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*(150), 122-132.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 74(435), 221-246.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi (The Effects of School Administrators' Cultural Leadership Roles on Organizational Commitment Level of Teachers). *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 2795-2813.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.