



NEAR EAST UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

**MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE  
PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION  
BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND  
EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL  
GOVERNMENTS**

Aydın Keskin KADIOĞLU

20159240

PhD THESIS

LEFKOSA

2018

NEAR EAST UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

**MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE  
PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION  
BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND  
EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL  
GOVERNMENTS**

Aydın Keskin KADIOĞLU

20159240

PhD THESIS

THESIS SUPERVISOR  
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

LEFKOSA  
2018

## **ACCEPTANCE/APPROVAL**

**We as the jury members certify the “MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS” prepared by the Aydın**

**Keskin Kadioğlu defended on**

**21/10/2018**

**Has been found satisfactory for the award of degree of**

### **JURY MEMBERS**

**Prof. Dr. Cemal ZEHİR** (Supervisor)

Yıldız Technical University/ Department of Business Administration

**Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN** (Head of Jury)

Near East University/ Department of Innovation and Information Management

**Prof. Dr. şerife EYÜPOĞLU**

Near East University/ Department of Business Administration

**Prof. Dr. Tölen SANER**

Near East University/ Department of Tourism and Hotel Management

**Assoc. Prof. Dr. Yasin şEHİTOĞLU**

Yıldız Technical University/ Department of Business Administration

**Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN**

Graduate School of Social Sciences Director

## DECLARATION

I Aydın Keskin Kadioğlu, hereby declare that this dissertation entitled ‘MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS’ has been prepared myself under the guidance and supervision of “Prof. Dr. Cemal Zehir” in partial fulfilment of The Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach any Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

- (x) The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Aydın Keskin Kadioğlu

21/10/2018

## **ACKNOWLEDGEMENT**

During my Ph.D. thesis, my thesis supervisor shared his experiences with me. I sincerely thank Prof. Dr. Cemal Zehir. In the process, I donated the support from me, my academic development by contributing to the contribution of the Institute of Social Sciences of Near East University. I would like to thank Prof. Dr. Mustafa Sağsan, and Dean of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Near East University, şerife Eyüpoğlu and all Istanbul Metropolitan Municipality staff who support my work within the scope of the research. And my friends, Dr. Fatih Balci, Dr. Serkan Subaşı, Mustafa Yavuz, Research Assistant Muhammet Fatih şengüllendi and of course, I would like to thank my family who brought me today.

Aydın Keskin Kadioğlu

## ABSTRACT

### **MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS**

In this study, the mediator effect of the positive psychological capital was investigated in the effect of the servant leadership style on the employee performance in Istanbul Metropolitan Municipality. As a research sample, white collar employees of Istanbul Metropolitan Municipality have been identified. The data were collected from the research sample by means of a questionnaire prepared in electronic environment. The research questionnaire consists of four parts. In the first part, questions about the demographic characteristics of the participants, the second part is the servant leadership scale, positive psychological capital scale in the third part and employee performance scale in the fourth part. In the scope of the research, 236 questionnaires were obtained which had statistical significance in the sampling. The obtained questionnaires were analyzed in SPSS 22.0 package program. First, frequency analyzes were conducted on the demographic characteristics of the participants. Then, reliability tests and factor analyzes were conducted to test the reliability and validity of the scales used in the research. Correlation and regression tests were performed to determine the relationship and the effect of variables within the study. Finally, T-test and Anova test were conducted to determine whether servant leadership, positive psychological capital, and employee performance differed in perceptions of participants according to their demographic characteristics. As a result of the tests conducted, the servant leadership style influences employee performance by positive and the positive psychological capital has a mediator role in this relation. It has also been achieved that the level of education of participants and the age of firms they work differ in their perception of research variables.

**Key Words:** Servant Leadership, Positive Psychological Capital, Employee Performance, Istanbul Metropolitan Municipality, Local Governments

## ÖZ

### YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ETKİSİ

Bu araştırmada hizmetkâr liderlik tarzının çalışan performansına etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki çalışanlar kapsamında araştırılmıştır. Araştırma evreni olarak İstanbul Büyük Şehir Belediyesi beyaz yakalı çalışanları belirlenmiştir. Veriler araştırma evreninden elektronik ortamda hazırlanan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri kapsamındaki sorular, ikinci bölümde hizmetkâr liderlik ölçeği, üçüncü bölümde pozitif psikolojik sermaye ölçeği ve dördüncü bölümde ise çalışan performansı ölçeği bulunmaktadır. Araştırma kapsamında toplamda örnekleme istatistiksel olarak temsil gücü olan 236 anket elde edilmiştir. Elde edilen anketler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin sınanması amacıyla güvenilirlik testi ve faktör analizleri yapılmıştır. Sonrasında ise, araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin saptanması adına korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Son olarak ise hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansının katılımcıların demografik özelliklerine göre algılarında farklılaşp farklılaşmadığı saptamaya yönelik farklılık testleri yapılmıştır. Yapılan testler neticesinde hizmetkâr liderlik tarzı çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir ve pozitif psikolojik sermaye ise bu ilişkide aracı bir role sahiptir. Ayrıca katılımcıların eğitim seviyeleri ve çalıştıkları kurum yaşının araştırma değişkenlerini algılamalarında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, Çalışan Performansı, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi, Yerel Yönetimler

## TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL.....	ii
DECLARATION.....	iii
ACKNOWLEDGEMENT.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖZ.....	vi
LIST OF TABLES.....	xii
LIST OF FIGURES.....	xiii
ABBREVIATIONS.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPTER 1. LEADERSHIP.....</b>	<b>4</b>
1.1 Leadership Concept.....	4
1.2 Necessity and Importance of Leadership.....	6
1.3 Differences Between Leadership and Management.....	7
1.4 Characteristics of Effective Leaders.....	10
1.5 Leadership Theories.....	11
1.5.1 Traditional Leadership Theories.....	12
1.5.1.1 Trait Theory.....	12
1.5.1.2 Behavioral Theory.....	13
1.5.1.2.1 Ohio State Studies.....	14
1.5.1.2.2 Michigan State Studies.....	16
1.5.1.2.3 McGregor's X and Y Theory.....	17
1.5.1.2.4 Likert's System 4 Theory.....	18
1.5.1.2.5 Robert Blake and Jeane Mouton's Leadership Labyrinth Approach.....	19
1.5.1.3 Contingency Theories.....	21
1.5.1.3.1 Fiedler's Effective Leadership Approach.....	22
1.5.1.3.2 Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory.....	24
1.5.1.3.3 House and Mitchell's Path-Goal Theory.....	26



1.5.1.3.4 Vroom and Yetton Decision Making Model of Leadership.....	27
1.5.2 Modern Leadership Theories.....	30
1.5.2.1 Transactional Leadership.....	30
1.5.2.2 Transformational Leadership.....	31
1.5.2.3 Servant Leadership.....	32
1.5.2.3.1 Comparison of Servant Leadership Style with Some Leadership Styles....	33
1.5.2.3.2 Subscales of Servant Leadership.....	35
1.5.2.3.2.1 Wisdom.....	35
1.5.2.3.2.2 Emotional Healing.....	36
1.5.2.3.2.3 Altruistic Calling.....	36
1.5.2.3.2.4 Persuasive Mapping.....	36
1.5.2.3.2.5 Organizational Stewardship.....	37
1.5.2.3.3 Measurement of servant leadership.....	37
1.5.2.3.4 Criticism of Servant Leadership.....	40
<b>CHAPTER 2. POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL.....</b>	<b>42</b>
<b>2.1 Capital Types of Tangible and Intangible.....</b>	<b>42</b>
2.1.1 Human Capital.....	42
2.1.2 Social Capital.....	43
2.1.3 Positive Psychological Capital.....	43
<b>2.2 Positive Psychology.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Positive Organizational Culture.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Positive Organizational Behavior.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5 Positive Psychological Capital.....</b>	<b>47</b>
2.5.1 Subscales of Positive Psychological Capital.....	48
2.5.1.1 Hope.....	49
2.5.1.2 Optimism.....	52
2.5.1.3 Self-Efficacy.....	53
2.5.1.4 Psychological Resilience.....	57

<b>CHAPTER 3. EMPLOYEE PERFORMANCE</b> .....	<b>60</b>
<b>3.1 Concepts of Performance and Firm Performance</b> .....	<b>61</b>
<b>3.2 Dimensions of Firm Performance</b> .....	<b>64</b>
3.2.1 Competition Performance.....	67
3.2.2 Market Performance.....	67
3.2.3 Production Performance.....	68
3.2.4 Financial Performance.....	68
3.2.5 Marketing Performance.....	68
<b>3.3 Performance Measurement, Goals and Performance Measurement Models</b> .....	<b>69</b>
3.3.1. Definition, Goals and Importance of Performance Measurement.....	69
3.3.2 Performance Measurement Models.....	70
3.3.2.1 Traditional Performance Measurement Models.....	70
3.3.2.2 Multidimensional Performance Measurement Models.....	71
3.3.2.2.1 Performance Measurement Matrix.....	72
3.3.2.2.2 Performance Pyramid System.....	73
3.3.2.2.3 Results and Determinants Model.....	74
3.3.2.2.4 Balanced Scorecard .....	75
3.3.2.2.5 Performance Measurement Model of European Quality Management Foundation .....	77
3.3.2.2.6 Integrated Performance Measurement Model.....	77
3.3.2.2.7 Stakeholder Based Performance Appraisal Model .....	80
3.3.2.2.8 Organizational Performance Valuation Model.....	81
3.3.2.2.9 Performance Prism Model.....	82
3.3.2.2.10 Performance Measurement Model for SMEs.....	84
3.3.3 Problems of Business Performance Measurement.....	85
<b>3.4 Employee Performance</b> .....	<b>86</b>
 <b>CHAPTER 4. MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS</b> .....	 <b>88</b>
<b>4.1 Aim and Importance of Research</b> .....	<b>88</b>
<b>4.2 Scope, Assumptions And Limitations Of The Research</b> .....	<b>89</b>

<b>4.3 Research Model and Hypothesis</b> .....	<b>92</b>
4.3.1 The Relationship Between Servant Leadership and Employee Performance.....	92
4.3.2 Relationship Between Positive Psychological Capital and Employee Performance.....	93
4.3.3 The Relationship Between Servant Leadership and Positive Psychological Capital.....	94
4.3.4 Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Relationship Between Servant Leadership and Employee Performance.....	95
<b>4.4 Data Collection Tools</b> .....	<b>96</b>
4.4.1 Servant Leadership Scale.....	97
4.4.2 Positive Psychological Capital Scale.....	97
4.4.3 Employee Performance Scale.....	97
4.4.4 Population and Sample.....	98
<b>4.5 Data Analysis</b> .....	<b>99</b>
4.5.1 Basic Characteristics and Demographic Data for Participants.....	99
4.5.2 Exploratory Factor Analysis and Scale Reliability.....	100
4.5.2.1 Exploratory Factor Analysis.....	100
4.5.2.2 Reliability Values.....	103
4.5.3 Correlation Analysis.....	104
4.5.4 Hypothesis Testing.....	107
4.5.4.1 Determination of Mediating Variables.....	107
4.5.4.2 Testing of Research Hypotheses.....	108
4.5.5 Discrimination Tests.....	110
<b>CONCLUSION AND DISCUSSION</b> .....	<b>112</b>
<b>REFERENCES</b> .....	<b>119</b>
<b>APPENDIX</b> .....	<b>133</b>
App-1: Istanbul Metropolitan Municipality Organization Chart.....	133
App-2: Research Questionnaire.....	139
App-3: Ethics Committee Approval.....	142
App-4: Plagiarism Report.....	143
<b>BIOGRAPHY</b> .....	<b>145</b>

## LIST OF TABLES

<b>Table 1:</b> Evolutionary Development of Leadership.....	4
<b>Table 2:</b> Differences Between Leader and Manager.....	8
<b>Table 3:</b> Characteristics of Leaders.....	12
<b>Table 4:</b> Management Leadership of Likert Systems.....	18
<b>Table 5:</b> Fiedler's Situational Factors for Leadership.....	23
<b>Table 6:</b> Road-Purpose-Leading Style.....	27
<b>Table 7:</b> Servant Leadership Scales -1.....	38
<b>Table 8:</b> Servant Leadership Scales -2.....	39
<b>Table 9:</b> Types Of Tangible And Intangible Capital.....	42
<b>Table 10:</b> Performance and Performance Definitions.....	62
<b>Table 11:</b> Primary and Secondary Performance Indicators for Stakeholders.....	80
<b>Table 12:</b> IMM Affiliated Companies.....	89
<b>Table 13:</b> Individual Demographic Data for Participants.....	99
<b>Table 14:</b> Data on the Institutions for the Participants.....	100
<b>Table 15:</b> Servant Leadership Scale Exploratory Factor Analysis.....	101
<b>Table 16:</b> Psychological Capital and Employee Performance Scales Exploratory Factor Analyzes.....	103
<b>Table 17:</b> Reliability Values.....	104
<b>Table 18:</b> Correlation Analysis.....	106
<b>Table 19:</b> Hypothesis Testing.....	109
<b>Table 20:</b> Discrimination Tests.....	110

## LIST OF FIGURES

<b>Figure 1:</b> Four Functional Leadership Styles.....	15
<b>Figure 2:</b> Blake and Mouton's Management Labyrinth.....	20
<b>Figure 3:</b> Situational Variables Shaping Leadership Behaviors.....	22
<b>Figure 4:</b> Relationship Between Hersey and Blanchard's Leadership Behaviors and Followers' Maturity Levels.....	25
<b>Figure 5:</b> Vroom and Yetton's Decision Tree Model.....	29
<b>Figure 6:</b> Positive Psychological Capital Dimensions.....	49
<b>Figure 7:</b> The Relationship Between Seven Performance Criteria.....	66
<b>Figure 8:</b> Performance Measurement Matrix.....	73
<b>Figure 9:</b> Performance Pyramid System.....	74
<b>Figure 10:</b> Results and Determinants Model.....	75
<b>Figure 11:</b> Balanced Scorecard.....	77
<b>Figure 12:</b> EFQM Excellence Model.....	78
<b>Figure 13:</b> Integrated Performance Measurement Model.....	79
<b>Figure 14:</b> Organizational Performance Appraisal Model.....	82
<b>Figure 15:</b> Performance Prism Model.....	83
<b>Figure 16:</b> Integrated Performance Measurement Model.....	84
<b>Figure 17:</b> Research Model.....	96
<b>Figure 18:</b> Mediating Variable Research Model.....	107

## **ABBREVIATIONS**

**EFQM:** European Foundation for Quality Management

**IMM:** Istanbul Metropolitan Municipality

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

## **INTRODUCTION**

The subject of leadership has always been topical since the beginning of the existence of humankind. People need another group of people to achieve objects which they cannot achieve alone and it is essential that these people should not refrain from acting together with them. Considering that, leadership becomes an inevitable aspect. Therefore, leaders have vital importance for organizations. This importance is based on three basic reasons. Firstly, leaders are responsible for organizational effectiveness. That is, organizational success or failure is related to the quality perception and leadership behaviour embraced by the top people. Secondly, leaders give assurance to their followers and guide them to a goal. Thirdly, leadership is related to the integrity of the organizations which the responsibility of the leader.

It can be said that there has been an increasing interest in the ethical aspect of the leadership behaviours. One of the remarkable leadership styles is the “servant” leadership style from the ethical perspective. Servant leaders are those who don’t place their personal interests before the interests of their followers.

There are non-material capital types for businesses other than the economical capital types. These are “human capital” dealing with what people know, “social capital” dealing with who people know, and “positive psychological capital” dealing with who people really are. At this point, positive psychological capital focuses on the strong aspect and qualities of people. In line with this understanding, businesses are able to obtain competitive advantage by instilling these qualities to their employees. The main quality of psychological capital is that it is measurable, improvable and manageable for increasing performance. Development of positive psychological capital provides significant contributions to organizational efficiency and effectiveness.

It is highly essential for the organizations to evaluate the level of their performance and to analyze the factors with direct and indirect effect on this performance with regard to their ability to objectively comprehend their current status, to develop and grow as an organization and to take accurate strategic decisions. Considering that the organizations are open systems, their priorities may vary conjecturally depending on

their peripheral factors within the organizational objects and actions. Based on this paradigm, it can be stated that the criteria used in performance measurement, which is called to be a determination of the level of achieving the organizational goals, have a constantly changing nature and they need to be restructured on the ground of these variations. Performance measurement is one of the indispensable building stones for the managers with regard to sustainability which is one of the main goals of organizations.

Researchers until now from the period when the concept of leadership started to be defined showed that the environment and circumstances where the leadership concept emerged, processes to which leaders are exposed and the individual qualities of leaders brought along different leadership types. In this scope, it can be said that the changing management focus of local administrations matches with the servant leadership style. In addition to that, leaders and leadership styles are among the most important factors that affect the employee performance. Leader is one of the prominent stakeholders of the performance expected from an employee as well as of the performance to be realized.

Another concept related to the employee performance other than leadership is the positive feelings of the employees. The positive psychological capital shaped in line with the positive organizational behaviour trend is defined to be the positive psychological condition on the development of an individual which can be explained by the qualities of self-efficacy which refers to the confidence that one can display the efforts to achieve difficult tasks, optimism which refers to positive expectation for current and future success, hope which refers to efforts for achieving goals and resilience which refers to tough stance against difficulties and problems as well as ensuring achievement despite everything.

When the relevant foreign and national literature are examined, it is observed that there are numerous studies on the relation between leadership and employee performance while there are no studies on these two concepts on the basis of the mediating role of positive psychological capital and the effect of these concepts on local administrations. In this framework, the first objective of the present study is to explain the relation between leadership effectiveness and employee performance and



the second objective is to study the mediating effect of the positive psychological capital in the relation of leadership and employee performance.

The social development of a country is closely related to the existence and development of the current local administrations. Based on this information, this study has been conducted on the employees of local administrations hence local administrations serve both administrative functions (providing citizens with information and service) and political functions (being a school of democracy). In this scope, the study examines the relations of the servant leadership perceptions and performances of the employees of the Istanbul Metropolitan Municipality. After that, the mediating role of the positive psychological capital of the employees in this relation.

## CHAPTER 1: LEADERSHIP

### 1.1 Leadership Concept

The issue of leadership has been one of the focal points of the academic works of the 20th century. The executors and academicians put great efforts in this period to analyze leadership. As a result of all these efforts, more than five thousand researches and more than three hundred and fifty definitions of leadership accumulated in the literature. Some of these definitions are given in the following table (Erçetin, 2000:11):

**Table 1:** Evolutionary Development of Leadership

1902	Leadership is the ability to be present in the centre of social movement. C.H. Cooley
1911	Leadership is demonstrating the power of all organization in his efforts. F.W. Blackmar
1921	Leadership is the ability to make individual succeed due to minimum conflict and maximum cooperation. E.L. Munson
1930	Leadership is persuading people for having them do what one ones. C.M Bundel
1942	Leadership is the art of psychological and physical influence on people. N. Copeland
1950	Leadership is the art of influencing a team for determining and realizing goals. R.M Stogdil
1968	Leadership is decision making by the use of power. R.Dubin
1978	Leadership is the creation of excess influence to motivate members of an organization to perform beyond a mechanical adaptation to the routine tendencies of the organization. D. Katz and R.L. Kahn
1986	Leadership is the way of using force to influence the practices of others. R. R. Krausz
1994	Leadership is putting different meanings to behaviours under different circumstances. R.Heifetz
1997	Leadership is the process to guide people for putting an effort to achieve a goal with all potentials and motivations. K. Gallagher

It is surely possible to increase the definitions in Table 1. As seen in the table, there are junction points of different definitions. These are unity of objectives, presence of a group of people and presence of a leader to rule the group. Zel (2001:91) defined leadership as follows: Total skills required to gather a group of people for certain objectives, and to mobilize and influence people to achieve these objectives.

Koçel (2001:465) stated that leadership is a process related to the works done by the leader and it consists of the process of influencing and guiding the activities of other people to achieve certain group objectives. A leader is the person who guides a group of people to act in line with a determined objective, aligns the individual efforts and has the quality to influence group people for this purpose. Based on these definitions, it can be said that the concept of leadership is remarkable through the following qualities (Usal and Aslan, 1995:268);

- Leadership emerges when it is desired to achieve determined objectives within a certain group of people.
- Leadership needs to provide and facilitate communication between the people of the group.
- Leadership needs to align the individual efforts of the group members.
- Leadership should guide the group members in line with the determined objective(s).
- Leader should symbolize both the group and the objectives, lead the way as person who is followed and display qualities of a person who is asked for recommendation for problems, who mediates and reconciles.

Leadership is a process and it involves a combination of powers and an effect caused by this combination. There are five basic power sources used by the leader to influence the group members within an organization (Erçetin, 2000:16; Eraslan, 2004).

- Positional power
- Rewarding power
- Compulsive power
- Expertise power
- Personality power

Positional power: it derives from the hierarchy of the organization and is obtained due to the position of the leader in the organization. It is based on the superior-subordinate relationship. Subordinates fulfil the orders of the superior and report to him.

Rewarding power: Reward has a effect of increasing motivation of the group members and it also increases loyalty to the person providing the reward. Leaders may reward the group members using the factors such as fee increase, promotion, appreciation and honouring.

Compulsive power: The power of leader to control and punish the group members in the event of disobeying the orders. This power doesn't include force in essence. It refers to the fact that the employees will perform their tasks with the fear of punishment if the works required by the organization are not done.

Expertise power: The power possessed by the leader due to his personal knowledge, expertise, skill and experience. The expertise power added by the leader depends on the significance of the knowledge and scarcity of people having this knowledge.

Personality power: The basis of this force is the ability of the leader to inspire the group members and verbally express their wishes.

## **1.2 The Necessity and Importance of Leadership**

The leadership phenomenon has always been there since the beginning of the history of humanity. People need a group of people to achieve the objectives that cannot be achieved individually while it is also important that these people should not be abstaining from working together with these people. Given this, leadership becomes inevitable. Arikan et al (2001:288) attribute the reasons of Katz and Kahn for needing leaders in organizations to the following four factors.

- Lack of Organizational Design: The plans and designs of organization don't include all processes. The behaviours of individuals are complex and variable rather than being planned.
- Variable Environmental Conditions: The environmental conditions where organizations operate are constantly updated. Leader contributes to the adaptation of the organization, that exists as an open system, to changing environmental conditions.

- **Internal Dynamics of the Organization:** One of the factors present in organizations is growth. As organization grows, new functions are added to the organization and structures become more complicated. Leaders assume the mission of ensuring synchronization between the existing structures and newly forming complex structures.
- **Nature of the human membership:** In parallel to the experiences of the people, changes take place in the form and intensity of their motivations and special responses.

Hallinger et al. (1996) explains the reason for needing leaders in organizations as follows: “Leadership is about including others to the process of achieving certain objects with passion and excitement. Leadership is the human factor that builds commitment to a group and motivates the group to realize certain objectives. Management functions are no use to the organization as long as leaders don’t motivate and guide people. Leadership is a key that ensures an organization and people in that organization reach success with full potential.”

In contrast to the above condition, some researches claim that need for leadership is decreased everyday due to the everyday increasing democracy movements and inclusive management models in the world, however, it is an absolute requirement that human efforts are combined and guided towards a common goal (Zel, 2001:93).

In short, leaders are vitally important for organizations. This is due to three basic reasons. First, a leader is responsible for organizational effectiveness. Organizational success and failure are related to the quality perception and leadership behaviour embraced by the top people. Secondly, leaders instil confidence to their followers and guide them to a goal. Thirdly, leadership is related to the integrity of organizations; a leader is responsible for the integrity and reliability of an organization (Bennis, 2001:18).

### **1.3 Differences Between Leadership and Management**

The concepts of leadership and management are confused in daily life although they are essentially different concepts. Leadership is defined to be a process of influencing or guiding behaviours of an organization for achieving certain objectives while management is defined to be a process of synchronized and effective use of all resources at an optimum level for reaching certain goals (Geylan, 1992:5).

In organizations, a person becomes a leader or a manager by the way of using “influence” and “authority” which are the basic instruments in managing employees in an organization. Managers use authority as an instrument of sanction while leaders use influence to motivate their followers. Here, the second option, i.e. influence is the difficult one. Leaders may influence his followers even without an authority or a manager may not influence his followers despite having an authority (Geylan, 1992:5).

There are some differences between leaders and managers as well as between the concepts of management and leadership. The objectives of the managers arise from requirement rather than desire. Managers are superior in overcoming negativities between people or departments and ensure continuity of operational works by settling all parties. On the other hand, leaders have personal and effective attitude in line with goals. When looking for potential opportunities around, they become a source of inspiration of their followers and activate creative process by their energies (Zaleznik, 1999:67).

The leadership concept is related to future. Leaders are responsible for the survival of the organization, for determining the way of operation and the things to value, creating vision and mission and have them embraced by the organization. The management concept covers today and it is stationary. A manager is responsible for the system and processes of the works that need to be done for achieving the goals (Baltaş, 2002:109). Akgündüz (2004:70) listed the differences between leaders and managers as follows:

**Table 2:** Differences between a Leader and a Manager

<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
He takes power from position.	His power comes from influence and communication.
He is hierarchically at the top.	He may not have a top position.
He has appointed subordinates.	There are people who want to be in his team.
His success depends on system.	His success depends on team members.

He is supervisor.	He delegates power.
He is status quoist.	He supports development.
He supports rules.	He is innovative.
He has short term thinking.	He has long term thinking.
He is appointed by others.	He is elected by the team he is in.
He walks towards a set goal.	He sets his own goals.
He takes his power from formal structures.	He takes his power from his team.
He represents formality.	He represents what is natural.

Despite there are structural differences between leadership and management, they actually comprise complementary thoughts and actions. The decision makers in today's organizations need to make sure that this complementariness is not ignored. Changes in business are so rapid that the leaders and managers need to embrace factors like creativity, guidance, power of motivation and influence for the survival of the organizations. The concerned concept here is the concept of leader manager (Erçetin, 2000:13). Leader management is a concept and profession involving scientific and artistic subscales. In leader management, collectiveness is more prominent than individuality. Coaching is more important than orders, process orientation than result orientation, effective working than hard working. Leader management requires a person who can create and maintain a vision, who is able to fully analyze the intended reality and objective, and who can clearly describe this table of goals and objectives (Özer, 2008:5). Maxwell (2004:5) listed five factors differentiating a leader manager from other managers as follows:

- Leader managers can see the background of operational problems and have long-term thinking.
- The interest of leader managers in their organizations is not limited to the department they manage and they can conduct a systematic analysis within the relation between all departments of the organization.

- Leader managers highlight the concepts of motivation, vision and mission.
- Leader managers have strong political skills which they apply to under hard times.
- Leader managers don't accept the argument "it is what it is"

For a leader manager, an individual in the organization is significant as a human regardless of position, rank, title and power. In addition, factors like life quality, satisfaction, health and peace of the personnel and citizens receiving goods or service are also important for leader managers (Peker, 1995:66).

#### **1.4 Characteristics of Effective Leaders**

Human beings have a complex psycho-social structure. Therefore, it is quite difficult to manage people hence it requires effective skills to understand people and to organize their relations. Therefore, leaders need to determine what they do and don't want and to be able to guide their team for reaching the intended goals. Leaders should have certain experiences, be able to generate fast, strong and effective solutions and have skills determining the processes to be used for that matter (Geçikli, 2012). In addition, they should be people who can build a new organization structure, who can guide this structure as they want, influence the character of this structure, maintain the structure and who can go out of this structure when necessary (Bursalıoğlu:2001:205).

Ertürk (2000:154-157) listed the main qualities of a an influential leader for reaching the desired goals in organizations as follows: A leader should

- Know oneself and be always open for development.
- Know followers and help them in their development.
- Be master of his domain.
- Never refrain from taking responsibility with regards to the work being done.
- Always take rational, timely and applicable decisions.
- Determine the wishes of followers and pay required attention to these wishes.
- Set an example for the followers in everything with his knowledge and experience.
- Establish organizational communication and lead continuous flow of information.



- Assign powers when necessary to instil and develop feeling of responsibility in followers.
- Apply division of labour in line with the skills of followers
- Build and develop team spirit, cooperation and feeling of pride.
- Know the resources and use them effectively at an optimum level.
- Select and effectively use the methods to influence followers.
- Not deviate from the set goals.
- Show required respect to followers, listen to and trust in them.
- Plan and evaluate time well and activate the organization in line with this planning.
- Take decisions bravely and implement these decisions taking the responsibility for the outcome.
- Timely diagnose the developments that may arise in the implementation stage and intervene as soon as possible after conducting a stocktaking.

### **1.5 Leadership Theories**

The concept of leadership emerged scientifically with the “Great Man School Theory” of Thomas Carlyl. Firstly, it is argued that the concept of leadership consists of the life stories of the great people in the history. After that, during the process starting with industrial revolution, it was attempted to explain leadership with the qualities that a leader should have, emphasizing that there will be no leadership if these qualities do not exist (Serinkan, 2008:33).

Leadership theories first emerged under the approach of qualities. This approach revealed the differences between leaders and non-leaders. However, it didn’t provide what is desired. Therefore, researchers are busy with how a leader behave and what he does rather than the personal qualities of a leader. In this process, behaviours and approaches emerged. After that, leadership was defined to be influencing and guiding people for having them reach certain goals and the powers used in this task and the source of these powers were discussed when performing this task, with the conclusion that different power sources were used at different conditions and situations (Serinkan, 2008:33).

Different leadership theories emerged as the leadership concept and management models changed and developed every day. These theories are divided into two:

traditional leadership approaches and modern leadership approaches (Geçikli, 20012).

### 1.5.1 Traditional Leadership Theories

It is possible to study the traditional leadership theories under three main topics. These are chronologically the period of trait approach until 1940s, the period of behavioural theory between 1940 and 1960 and the period of contingency theories from 1960s to today.

#### 1.5.1.1 Trait Theory

The trait theory is the first approach developed within the scope of leadership theories. This approach explains what the qualities of a leader are or why some people are effective leaders while some are not based on the differences due personality. Leadership qualities are accepted to be the most important factor having a role in the process (Keçecioglu, 1998:26).

The period when the trait theory had the most validity is particularly between the end of 1800s and beginning of 1940s. This approach seeks to find an answer to the question of whether leadership behaviour is obtained by birth or thereafter. The trait theory argues that leadership is acquired by birth. The initial studies within the scope of this approach focused on qualities including energy of the leaders, farsightedness, superior powers, accurate decision making, intuition and persuasiveness (Nahavandi, 2000:25). The qualities that a leader should have according to the trait theory are as follows (Can et al., 1998:343):

**Table 3:** Qualities that a leader should have

<b>Main Categories</b>	<b>Sub Categories</b>
<b>Capacity</b>	Intelligence
	Being alert
	Verbal skill
	Uniqueness
	Judgement
<b>Success</b>	Academic Achievement
	Ability to use knowledge
	Physical Competence
<b>Responsibility</b>	Reliability
	Taking Initiatives
	Being Persistent
	Self Confidence

<b>Participation</b>	Activities
	Social Skill
	Co-work
<b>Status</b>	Socio Economic Status
	Popularity
<b>Condition</b>	Mental Level
	Attention to Subordinates
	Objectives

Leaders are distinct from those who are not by their capacity, desire for success, awareness of taking responsibilities, being participative, status and condition. These qualities also vary at management levels. For people to turn their qualities into leadership behaviour, they need to have different skills, vision and ability to implement this vision (Can et al., 1998:343).

The trait theory was supported well as it displayed the qualities of influential leaders in addition to being criticised by several researchers. The studies after 1950s revealed that influential leaders don't have similar qualities and people in a team with more leadership qualities couldn't come forward as a leader. This reminded researchers that one needs to focus on different variables for the leadership concept, not only on the leadership variable (Tabak, 2005:7).

#### **1.5.1.2 Behavioural Theories**

As the qualities approach didn't sufficiently explain leadership, the behavioural approach emerged to determine how the behaviours of an individual would be integrated with the behaviours of an influential leader. The researches on this matter suggested that there are behavioural differences between effective leaders and ineffective leaders, and that the effective leaders displayed the same behaviours under different conditions (Keçecioglu, 2003:157).

The qualities of leaders such as communication ways, planning and control speeds, and goal assignment are determined to be caused that may be a basis for leadership (Tabak, 2005:7). The researchers who evaluate leadership from this aspect focus on behaviours rather than qualities since the behaviours displayed by people can be observed and defined more easily than their qualities. The following questions should be answered when explaining the leadership concept based on the consideration that behaviours are more prominent (Güney, 1999:118):

- What do leaders do in decision making process?
- How do leaders organize and execute the works that need to be done?
- What do leaders do to train their subordinates?
- What kind of behaviours do leaders display?

The behavioural approach first allows the researchers the chance to compare formal and informal leaders. If the focus is on the leaders who are introduced with their personal qualities only, then leadership definition may remain limited. However, if the leaders are evaluated with respect to their behaviours, both the stationary formal leaders and changing informal leaders will be included in the subject. Secondly, if the critical and effective behaviours of leaders can be defined, it can also be used in leadership trainings. Finally, leader behaviours and reactions of the subordinates enable us to measure the information flow within the superior and subordinate relation.

Various researches and theoretical studies contributed to the maturation of behavioural approach. These researches and studies are as follow:

- Ohio State Studies
- Michigan State Studies
- Likert's System 4 Theory
- McGregor's X and Y Theory
- Robert Blake's and Jeane Mouton's Leadership Labyrinth Theory (Budak, 2004:199).

#### **1.5.1.2.1 Ohio State Studies**

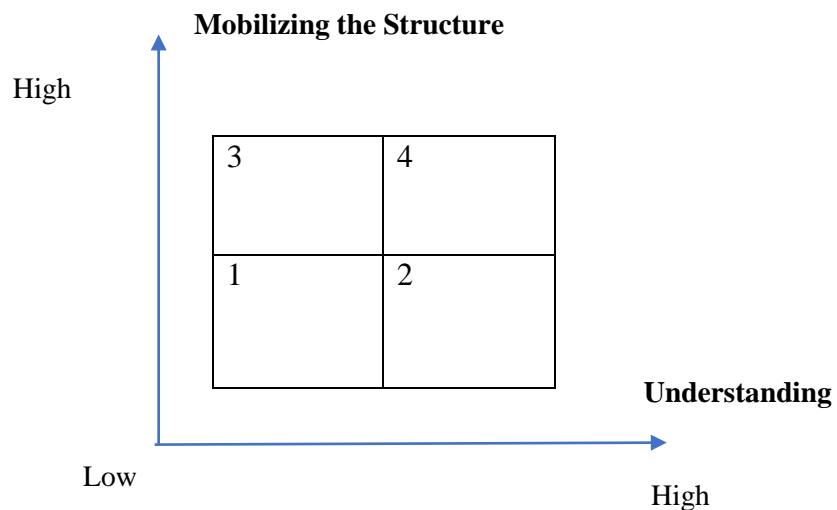
Based on the fact that the qualities approach didn't provide the intended result, a group of researchers gathered at the Ohio State University and studied how individuals should behave when they lead a group or an organization. As a result of these studies, researchers found that the leadership behaviours are caused by two main variables. These variables are mobilization and understanding of the structure (Northouse, 2004:67).

**Mobilizing the Structure:** Task based behaviours including shaping the work environment, defining the responsibilities in the organization and setting the job definitions (Northouse, 2004:67).

**Understanding:** Behaviours between leader and followers regarding personal relations like respect, friendship and trust (Northouse, 2004:67).

Based on the definitions of the above variables, it can be inferred that variable of mobilizing the structure is related to the needs of the organization while the variable of understanding is related to the needs of the employees (Northouse, 2004:67).

Four basic leadership behaviours emerged with different combination of two separate variables, i.e. mobilizing the structure and understanding. Which of these combinations will be effective depends on various conditions and situations. These four basic behaviours are given in Figure 1 (Can, 1992:188).



**Figure 1:** Four Functional Ways of Leadership

The leader in section 1 displays behaviours that pay attention to both the work that the organization is trying to achieve and the members of the organization. The leader in section 4 displays behaviours that don't care for the needs of the members of the organization and that don't care much about the objectives of the organization (Tabak, 2005:8).

Zel (2001:103) listed the results of the Ohio State studies as follows:

- If the group members want a less authoritarian leader, they will react to the mobilization behaviour of the leader.

- If the work of the organization is very detailed and if there is a time restriction, the leader paying attention to everyone will not be successful ending up with increased complaints.
- If the nature of the work being done inhibits the individual and the group realizing himself/themselves, such motivation will not be useful.
- If there are several handicaps in the superior-subordinate communication, then the leader will display more authoritarian behaviours.
- If the subordinates are in constant communication, then they will expect higher understanding from the leader.
- The less the leader pays attention to his subordinates, the more will be the rate of labour force transfer.
- Leader's behaviours to mobilize the structure will increase performance.

#### **1.5.1.2.2 Michigan State Studies**

A group of researchers under the leadership of Renis Likert conducted some researches on the leadership and its formation at the Michigan State University while the Ohio State Studies were still ongoing (Erdoğan, 1991:337). The objective of these studies is to determine the criteria contributing to the satisfaction of employees and efficiency of the organization with respect to factors such as efficiency, discontinuity, complaints and job satisfaction. These researches revealed two leadership behaviours: job oriented leader and relation oriented leader (Ataman, 2002:461).

**Job Oriented Leadership:** It is leadership behaviour that is sensitive on whether the followers and organization members work in accordance with the pre-determined rules and methods and that acquires punishment and authority substantially from his position (Zel, 2001:105).

**Relation oriented leadership:** It is a leadership behaviour that is closely related with the personal developments and career objectives of the followers and that puts effort for the development of the working ways to increase the satisfaction of the members of the organization, suggesting that the powers should be assigned (Zel, 2001:105).

Difference between job oriented leadership and relation related leadership is caused by the way of dealing with the leadership function or way of leadership orientation.

Relation oriented leader focuses most of the works on developing the behaviour and working requests of the followers. It attempts to benefit from the potential energies of the followers as humans rather than technological methods in order to maximize efficiency (Zel, 2001:105).

#### **1.5.1.2.3 McGregor's X and Y Theory**

X and Y Theory was introduced in 1960 by Douglas McGregor. According to McGregor, the most important factor determining the behaviours of leaders are the assumptions of leaders on human behaviours. Therefore, the beliefs and assumptions of managers and leaders on human behaviours will display their behaviours as well (Zel, 2001:108).

In parallel to the thoughts of Douglas McGregor, Taylor and Fayol, the assumptions of the conventional management thought on humans are collected under the "X" theory. After that, this theory was developed and introduced the principles of the human relations theory called to be the "Y" theory. According to the X theory, people have a nature that doesn't want to normally work, avoids responsibilities, that is closed to innovations and changes and that is lazy and selfish. McGregor argued that people who display the behaviours within these assumptions don't have these qualities by birth, rather these behaviours were caused by the applications within the conventional management thinking. In contrast to the X theory, the Y theory argues that the people are not lazy and selfish, work is natural as a game, discipline and control are not the most important criteria in organizational success, people are normally responsible and organizational commitment is a result of the value assigned to them (Birdal and Aydemir, 1992:24).

"A manager who embraces the X theory considers their followers to be a passive machine that is supposed to do only what is told and embraces an authoritarian management understanding. Therefore, he provides detailed job definition, expects obedience to the set rules without exemption, transfers very few powers, takes decisions alone, establishes a good system of punishment and reward and carries out a tight control (Yilmazer and Eroğlu, 2008:44).

"A manager who embraces the Y theory doesn't consider his followers as a machine, he trusts in them, he benefits from their knowledge and skills and gets constant support for successful decision making. Under this theory, the manager will invite

his followers to the decision making processes and creates an environment of happy and peaceful working environment (Aşan and Aydın, 2006:100).

#### 1.5.1.2.4 Likert's System 4 Theory

Likert's System 4 Approach is a version of the X and Y approach of Douglas McGregor developed by Rensis Likert. In this approach, Likert studied the behavioural factors that distinguish organizations that do and don't function effectively. According to this model, leadership behaviours are divided into four basic groups and each group covers certain assumptions and behaviours (Birdal and Aydemir, 1992:24).

**Table 4:** Management Leadership of Likert Systems (Luthans, 1992:306)

<b>Leadership Variables</b>	<b>System 1 Abusive Autocratic</b>	<b>System 2 Helpful Autocratic</b>	<b>System 3 Inclusive</b>	<b>System 4 Democratic</b>
<b>Trust of Leader to Subordinates</b>	Leader doesn't trust subordinates.	Trust relation is in the level of master-servant.	Leader partly trusts followers and maintains control.	Leader trusts followers in every sense.
<b>Free Action Feeling of Subordinates</b>	Followers refrain from consulting with the managers	Followers don't feel free for work related discussion with managers	Followers feel free for work related discussion with managers	Followers feel totally free for work related discussion with managers
<b>Relation of Manager with Subordinates</b>	Manager never takes opinion of subordinates when solving	Manager sometimes takes opinion of subordinates	Manager usually takes opinion of subordinates when solving	Manager always takes opinion of subordinates when solving



	a problem.	when solving a problem.	a problem.	a problem.
--	------------	----------------------------	------------	------------

Eren (2001:31) interpreted the leadership behaviours in the above model as follows:

**System 1 – Abusive Autocratic:** The management rarely grants the decision making right to employees while the manager takes majority of decisions and forwards these decisions to the base. Subordinates work through the methods of threat, fear and punishment and they fulfil their physiological needs and trust requirements.

**System 2 – Helpful Autocratic:** Important decisions are taken and organizational objectives are determined by the top management. However, some decisions are classified and left to the lower parts. Reward and punishment methods are used to motivate the subordinates.

**System 3 – Participant:** Policy and decision making are generally done by the top management. Subordinates are allowed to participated for special technical decisions at lower levels. Organizational communication are hierarchically from top to bottom and from bottom to top.

**System 4 – Democratic:** Decision making processes are spread to all organization in a coordinated way. Organizational communication is carried out both vertically and horizontally. Subordinates are allowed to increase rewards, determine objectives, develop methods and evaluate results of activities with a possibility of complete motivation.

This research conducted by Likert proved that the organizations with high level of efficiency have a management model of System 3 and System 4 while organizations with low level of efficiency have a management model System 1 and System 2 (Koçel, 1998:338).

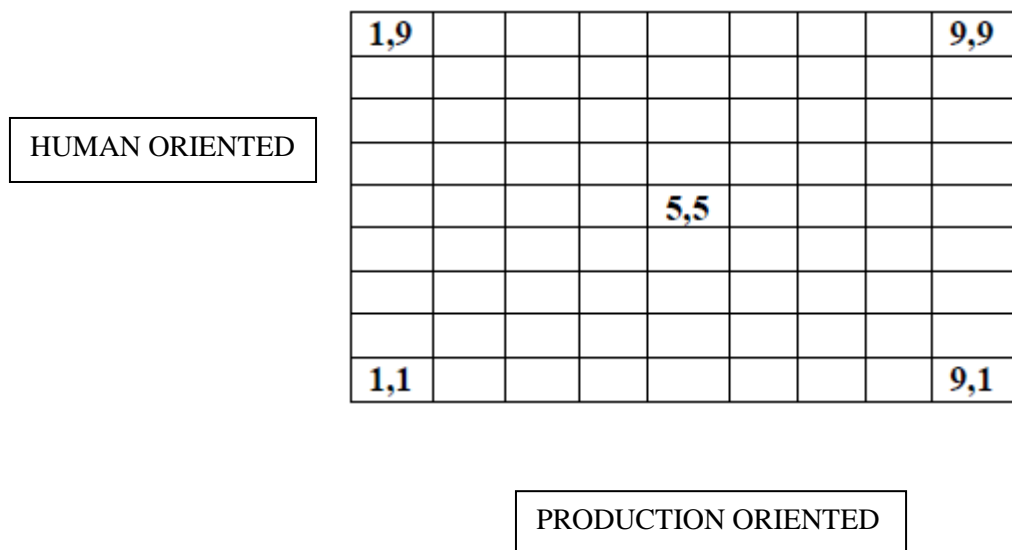
#### **1.5.1.2.5 Robert Blake and Jeane Mouton’s Leadership Labyrinth Approach**

This approach is mainly used in organization development programs. In general, the leader behaviours are collected under two titles: production oriented and relation oriented. Robert Blake and Jeane Mouton divided each dimension in this model to 9 sections and enabled the emergence of 81 leadership types. According to this model, the most important factor for leaders is interpersonal relations not efficiency.

Therefore, leader first uplifts the morals of his followers and increases their job satisfactions. After that, he provides them with a complete mental support without any influence by just helping them plan and coordinate their works and taking their needs into consideration (Zel, 2001:106).

Behaviours toward production explain the attitudes of leaders in all production related processes like policy making, new product development and process development while interpersonal relation orientation explains the attitudes of leaders in subjects including trusting whole organization, developing working conditions, creating a just salary policy and establishing social relations with the employees (Northouse, 2004:38).

A nine-scale diagram was used to explain the relation between the five leadership models included at different points of the diagram created by Blake and Mouton with these two subscales. In this diagram, “1” refers to the least interest and “9” refers to the most interest (Can et al., 1998:325).



**Figure 2:** Blake and Mouton’s Management Labyrinth

**Source:** Can et al., 1998:325

**Weak Leadership (1, 1):** Leader is not interested in neither his followers nor in production. He pays minimum attention that is needed to preserve his position in the organization.

**City Club Leadership (1, 9):** A leader is highly interested with regards to production, he does more than necessary to create a positive atmosphere among his colleagues and followers.

**Centrist (5, 5):** Leader pays necessary attention to both production and human relations. However, the reason of not showing this interest is to guarantee his position by satisfying both his superiors and subordinates.

**Team Work Leadership (9, 9):** Leader assumes that his followers need him for efficient work and focusing on the job. Therefore he supports the participation of his subordinates in the decision making processes.

The most important benefit of the Blake and Mouton's model is that provides the definition of their leadership behaviours through concepts. This way, managers had the chance to understand what their management styles are. Therefore, it can carry out the desired changes of behaviour (Northcraft, 1994:358).

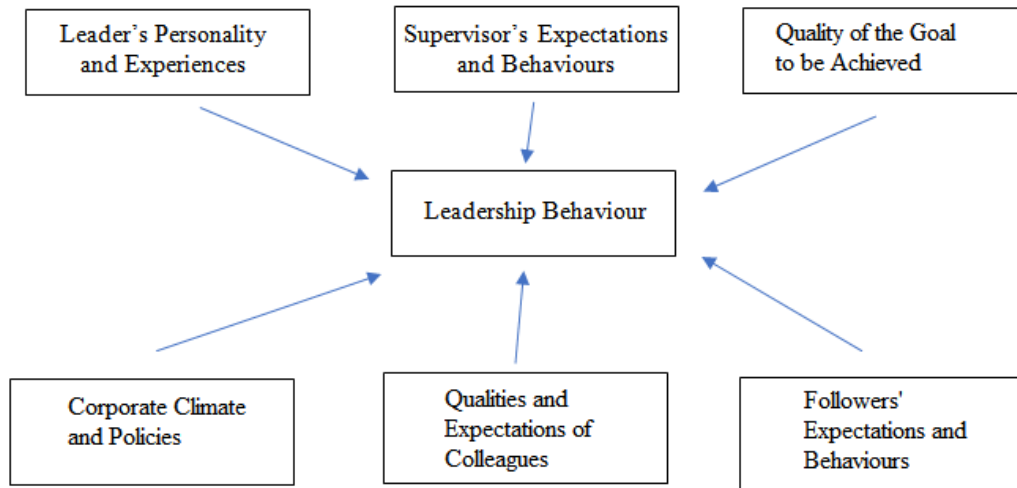
### **1.5.1.3 Contingency Approach**

When the behavioural approach and the qualities approach are not sufficient to fully explain the leadership concept, researchers benefit from the other leadership approaches and suggested the contingency approach which takes the qualities of the job and the contingency conditions (Zel, 2001: 139).

According to the contingency approach, some contingency factors have effect on the leadership behaviour. Again according to this contingency approach which extends from the end of 1960s to the beginning of 1980s, leadership behaviours may vary according to time and space. Leadership behaviour emerges as a result of the perception of the followers, objectives, personal qualities of the leader and conditions as a whole. The factors affecting the leadership behaviours are the qualities of the followers, organizational objectives and atmosphere (Balekoğlu, 1992:30).

“In order to know organizations today, it is not sufficient to examine human behaviours and qualities. To know organizations, they need to be systematically examined in a system. While examining the organizations as a system, it is essential

to carefully deal with the roles of the leaders and followers within the hierarchy, statuses, and the environment to which they are related to. Zel (2001b:40) listed the factors that influence the leader behaviours as in Figure 3:



**Figure 3:** Contingency Variables That Shape Leadership Behaviours (Koçel, 1998:477).

In finalizing the contingency approach, various researches and theoretical studies have the following improving contributions:

- Fiedler's Effective Leadership Approach
- Hersey and Blanchar's Life Cycle Theory of Leadership
- House and Mitchell's Road Path Theory
- Vroom and Yetto's Normative Contingency Approach (Koçel, 1998).

#### **1.5.1.3.1 Fiedler's Effective Leadership Approach**

Fiedler introduced the first contingency leadership model in 1965. This model is the mostly accepted contingency approach. According to Fiedler's contingency approach, evaluation of the behaviours affecting the success of the leaders will only be possible by fully understanding their environment and followers (Akiş, 2004:28).

Effective leadership is possible by the development of the leadership behaviour of the leader towards his followers under the current circumstances. Fiedler based effective leadership behaviours on three foundations. These are:

**Nature of the work:** Having clear definitions, rules and work flow processes related to the job. This is related to how the employees perceive the job and the environment.

**Control Power:** It is related to the extent of interest of the leaders in the performances of their followers. If the manager has the chance of feedback to the employees in the event that the performances are not according to the defined principles of the job and the work rules are not suitable for the work environment, this proves that the manager has a high control power (Akiş, 2004:28).

**The relation climate between leader and employees:** Conditions where the leadership is evaluated positively by his followers, leader's decisions are welcome and leader is accepted as an human prove that there is a good climate between leaders and employees (Serinkan, 2008:46)

Fielder suggested some techniques to the leaders to change and control the situation. These techniques are:

**Table 5:** Fiedler's Contingency Factors for Leadership

<b>Contingency Factors</b>		
<b>Leader-Follower Relation</b>	<b>Nature of Work</b>	<b>Control Power</b>
Spare necessary time for subordinates. Organize various activities other than work. As trusted subordinates work for you. Award subordinates. Share knowledge with subordinates.	Take horizontal organization. Increase in-service education activities. Develop task related directive, diagram etc. Consult subordinates. Define problems. Assume new tasks and responsibilities voluntarily.	Use the positional power when necessary. Be informed about the works of subordinates. Check the information received from subordinates. Delegate power. Ensure participation of subordinates in decision making and planning

	Be determinant.	process. Don't set traps to show the level of your power.
--	-----------------	---

According to the results of Fiedler's leadership theory, a leader who is trusted and embraced doesn't need an official title to prove his leadership and have it embraced. Stronger a power linked to the position of a leader, easier for him to perform his leadership task (Korkut, 1992:162).

### 1.5.1.3.2 Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory

Hersey and Blanchard's leadership lifecycle is not a very extensive study but it has a large coverage in the field of management. This theory is based on the assumption that the basic factor of leadership is determined by the maturity levels of the followers. At the same time, the subfactors determining the maturity level of the followers are as follows (Vecchio:1991:317);

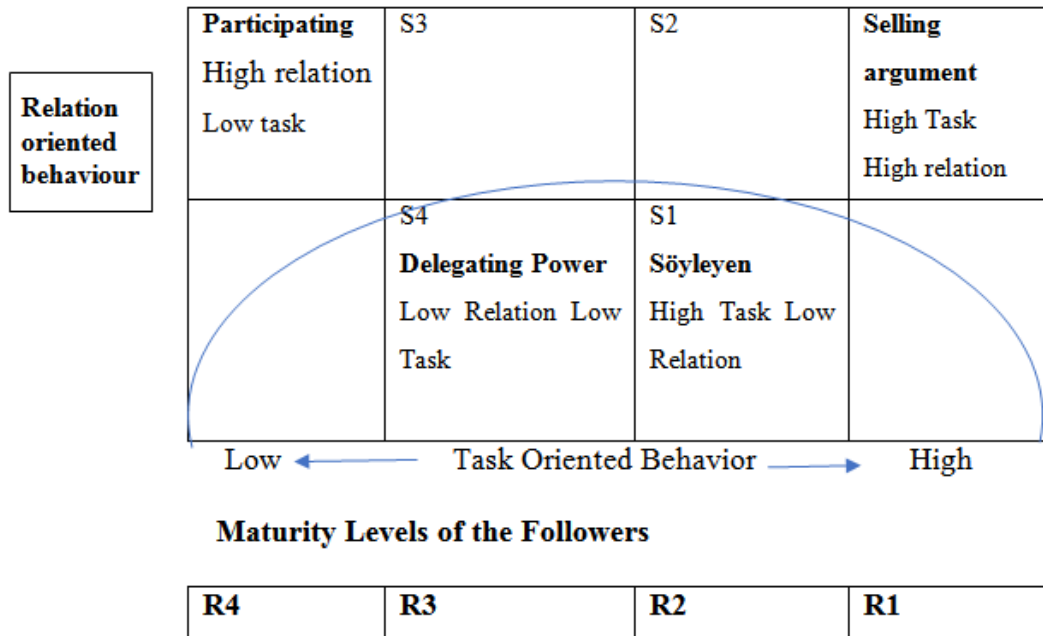
- Expertise
- Personal Qualities
- Life
- Levels of Independence within the organization
- Competency
- Ways of Perceiving the Leader
- Technical Information on the Work
- Level of the Qualities
- Position
- Expectation from the Leader

The maturity level is defined to be the ability to take responsibility of success demand of followers, task, powers and responsibilities. A leader may provide the followings by maturing his followers and by increasing his effectiveness on them;

- He may be successful by working together with the followers for the determined objectives.
- He can provide that the followers are voluntary and take responsibility for achieving organizational objectives.

- He allows the followers the chance to develop and improve themselves.

Hersey and Blanchard determined the behaviours of the leaders in 4 quarters as a combination of their relations and task behaviours. In the first quarter, followers are reluctant and incompetent. In the second quarter, followers are reluctant but competent. At this point, leader provides input for the achievement of the task and strengthens his relations with the followers. In the third quarter, leader has high level of relation with low duty behaviours. Leadership for this condition is the participative leadership. In the fourth quarter, a leader has both low duty understanding and low relation level. Leader assigns powers to followers at certain duties and provides them with information about the process. The leadership style in line with this condition is the liberal leadership style (Durbin, 2004:145).



**Figure 4:** The relation between the Ways of Behaviour of Leaders by Hersey and Blanchard and the Relation between the Maturity Levels of the Followers (Daft, 1997:507).

According to Figure 4, R1 (Low Level of Maturity) indicates the condition where followers are incompetent and reluctant. In this case, leader displays authoritarian leadership behaviour. In R2 (Medium Level of Maturity), followers are incompetent but voluntary. In this case, leader displays a related based and “argument selling” behaviour. In R3 (Medium-High Level of Maturity), followers are talented but

unconfident and reluctant. Under these circumstances, leader should display a relation based leadership behaviour that values the views of the followers. In R4 (High Level of Maturity), followers are confident, talented and eager. Therefore, leader should assign powers to the followers and include them in the management (Eren, 2001:362).

#### **1.5.1.3.3 House and Mitchell's Path-Goal Theory**

In the Path-Goal theory, focus is on how leaders influence their followers, how the work related objectives are perceived by the followers and what the ways to goals are. This theory takes the meaning attributed by leaders who want to guide the employees towards the organizational goal to the expectation and result of a certain activity for ensuring certain results (Balekoğlu, 1992:51)

According to the Path-Goal theory, leaders may influence the motivation, job satisfaction and success level of the followers by selecting by one of the four types of leadership behaviours (Northcraft, 1994:365).

**Type 1 – Guiding Leadership Behaviour:** Leader provides the followers with information on the job, explains his expectations and what they need to do clearly (Ceylan, 1997:318).

**Type 2 – Supportive Leadership Behaviour:** He cares the needs and desires of the followers, and establishes friendly relation with the followers (Ceylan, 1997:318).

**Type 3 – Participative Leadership Behaviour:** Leader consults the followers for the work and values their ideas (Ceylan, 1997:318).

**Type 4 – Success Oriented Leadership Behaviour:** Leader sets ambitious goals and instils the feeling of confidence that they can achieve success. He expects constantly high performance from them (Ceylan, 1997:318).

Road-Path theory suggests that each different condition requires different leadership behaviour. The two environmental factors are the individual qualities of the subordinates and the work environment that they are in. These two conditions determine the behaviours of the leaders. Leaders should analyze these two factors well and display the leaders behaviour as required by the conditions (Ceylan, 1997:318).



**Table 6:** Road Path Leadership Style (Alganer, 2002:16)

CONDITION	LEADERSHIP STYLE	RESULT
Low self-confidence of subordinates	Supportive Leadership Style	Self-confidence of subordinates increases
Uncertain condition	Guiding leadership style	Path to ward is clear.
No fight for work	Success oriented leadership style	High goals are set.
Wrong rewarding	Participative leadership style	Sets what subordinates want and how they want to be awarded.

#### 1.5.1.3.4 Vroom and Yetton Decision Making Model of Leadership

Vroom and Yetton introduced in 1973 a contingency leadership style and decision making approach to determine which type of leadership behaviour will be more effective with regards to unique decision making conditions at different levels. Generally, this approach is a normative model that attempts to determine how the organizational problems will be solved and to explain the relation between different contingency factors and decision making styles of leaders (Baysal and Tekaslan, 2004:131). In addition, according to this model, researchers stated that leaders have seven styles of decision making to be selected under any condition (Zel, 2001:130).

**Autocratic-1 (AI):** Leader takes the decision on his own under the light of his own knowledge without consulting to the recommendations of his followers (Zel, 2001).

**Autocratic-2 (AII):** Leader demands information from the followers but takes decisions alone anyway (Zel, 2001).

**Consulting-1 (CI):** Leader explains the environmental position to his followers and asks them to collect and evaluate information about the matter. However, he takes decisions on his own (Zel, 2001).

**Consultative-2 (CII):** Leader collects common ideas and recommendations before the followers before taking a decision. However, he takes decisions on his own (Zel, 2001).

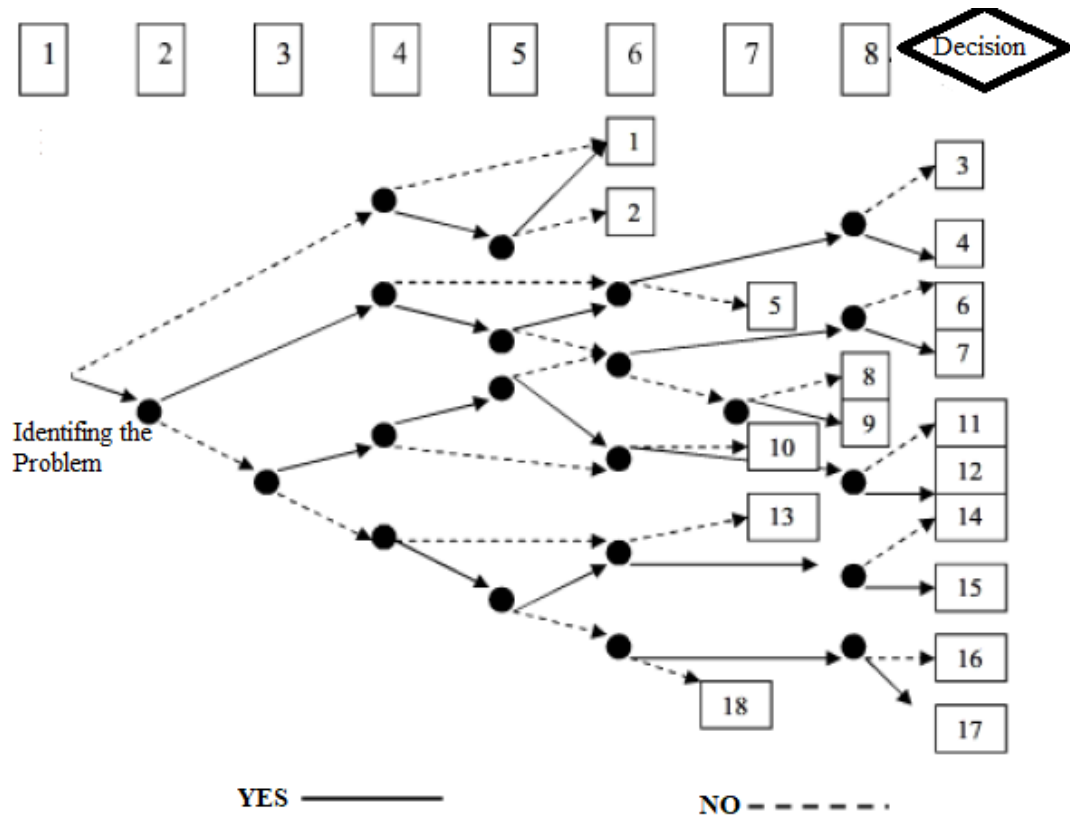
**Group-1 (GI):** Leader and followers meet and take a joint decision (Zel, 2001).

**Group-2 (GII):** Leader gathers his followers and takes decisions in a democratic environment without affecting their decisions (Zel, 2001).

**Delegating (DI):** Leader delegates powers to his followers and asks them to determine how to solve a problem and report him the result (Zel, 2001).

Vroom and Yetton developed a model called "decision tree" within the framework of the answers to the following questions in order to determine which one of these seven styles of decision making will be selected (Bowdich:1990:173).

- Do we need technical information for solution?
- Is it important for the followers to embrace the decision to be taken?
- Do the managers have sufficient qualities to take a qualified decision?
- Has the manager clarified the problem by clearly defining the necessary information?
- Are the decisions taken by the manager on his own acceptable for the subordinates?
- Is the objective that is desired to achieve after the decisions embraced by the followers?
- Is the selected decision highly probable to create a conflict among the followers?
- Are the knowledge levels of the subordinates sufficient for taking accurate decisions?



**Figure 5:** Vroom and Yetton's Decision Tree Model (Zel, 2001:130)

**AI:** Leader takes decisions on his own in line with what he knows. (1, 3, 4, 5)

**AII:** Leader takes information from the followers and then takes the decision on his own. (10, 11, 12)

**CI:** Leader consults to the followers in person and then takes the decision on his own (8, 9, 13, 15, 18)

**CII:** (8, 13, 14, 15, 18)

**GI:** Leader discusses the problem with the followers and they take a joint decision. (7, 17)

**GII:** Leader discusses the problem with the followers as a group and they take a joint decision (2, 6, 7, 16, 17).

**DI:** Leader delegates powers to his followers and supports them (2, 6, 11, 14, 16)

The decision tree model showed that the leadership behaviours emerging as a result of the joint participation or mutual relations of the leader and the followers created more quality outcomes. Nevertheless, there is no process called to be "the best"

under every circumstances. In order for the decisions to be effective, a decision should be embraced by the followers. Therefore, it suggests that the followers should also be effectively included in the decision making stages (Zel, 2001:131).

### **1.5.2 Modern Leadership Theories**

Constant changes in the field of management showed that the traditional styles in leadership are not sufficient resulting in the new leadership styles suggested by researches. “Modern approaches include transactional leadership styles that are more committed to traditions and past, and transformational leadership styles that are open to future, innovation and change (Yukl, 1998:285)

#### **1.5.2.1 Transactional Leadership**

The transactional leadership is based on the studies which were first done by Burns in 1978 in relation to political leaders (Gül, 2003:12). Leaders displaying behaviours in the transactional leadership style use their powers to award their followers, to provide them with material opportunities and status so that they can display better performances. They are not much interested in the creativity and innovative sides of their followers. Transactional leaders choose more the way of having things done as the improvement of the processes from the past. This leadership style involves the behaviours like maintaining the positive and useful traditions in the past and conveying them to the future generations (Eren, 2003:34).

Transactional leaders constantly guide their followers about what to do and when to do it in order for the followers get better results. Therefore, followers obtain less costly and more quality outcomes in a shorter time. Transactional leaders guide their followers about the objectives that need to be passed to the followers while they also care about their personal needs. Leaders with this leadership style provide their followers with the rewards expected in the event of achieving the objectives and satisfy them in terms of their social needs. In addition, they help their followers to increase efficiency and care about planning, programming and budgeting the performances. They put effort to increase organizational commitment, and adaptation to organizational values and norms (Eren, 2000:320).

### **1.5.2.2 Transformational Leadership**

Transformative leadership is a cluster that gathers skills which will effectively allow the leader to start a change, to create the vision to guide this change and to define things necessary for the change (Keçecioğlu, 2003:34)

Transformational leaders create realist and attractive strategic visions for future. They create this vision by using the symbols, stories and other instruments in the lives of the followers and enable their followers to interlock to this vision which is determined in line with the organizational objectives (McShane, 2005:430).

Transformational leadership can be explained to be the ability of authorizing and empowering followers to create a vision and of transforming the delegated power to a unity of action. The elements of this leadership can be listed as creating a vision, quality increase in communication, commitment, authorization, empowerment and organizational learning possibilities (Erçetin, 2000:60).

Transformational leaders motivate their followers by revealing their total abilities and competencies, increasing their self-confidence and aiming to obtain higher results than normally expected. Therefore, followers are more aware of the importance of their tasks. This lets them to give importance to their organizational tasks as much as their own benefits (Keçecioğlu, 2003:34).

As a result of some studies, the behaviour styles of the transformational leaders can be listed as follows:

- They are brave, they realize activities to make changes, fight against the usual methods and ideas.
- They enjoy lifelong learning. These leaders are able to have higher thinking than the members of their community thanks to their habits like constant research, analysis and examination.
- They define themselves to be an element of change.
- They have full faith in people. They trust in the people they believe in and help them in the solutions of the problems.
- They have the skill to determine vision.
- They have a nature that doesn't easily give up. They have high power of fighting complex and uncertain events (Aykut, 2000:33).

### 1.5.3.3 Servant Leadership

It can be said that there has been an increasing interest recently in the ethical dimension of the leadership behaviours (Avolio and Gardner, 2005). One of the thus prominent leadership styles is the servant leadership style with regards to the ethical aspect (Greenleaf, 1977). As stated by Matteson and Irving (2006), servant leaders are those who don't place their personal benefits before the benefits of their followers. Servant leaders are different than the transformational leadership style in this aspect (Graham, 1991).

Greenleaf (1977) first introduced the concept of servant leadership in his book "The Servant As Leader". In this work, he stated that first service is required to become a good leader and underlined many key qualities. These qualities are competencies of listening and understanding, assertiveness, imagination, empathy, withdrawal, acceptance, intuition, prediction, awareness and team work.

In his work published in 1998, Spears filtrated ten basic servant leadership behaviours suggested by Greenleaf. After that, Contee-Borders (2003) practically tested and approved these qualities. These qualities are: "listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, management, commitment to human development and establishing partnership (team) (Beck, 2010; McDougale, 2009; Omoh, 2007).

**Listening:** servant leaders communicate with all employees in the organization to meet their requirements and listen to them with respect. Servant leaders have very high listening skills. In particular, they are eager to determine the wishes and request of the communities they lead and to clearly define them.

**Empathy:** servant leaders constantly show empathy. They perceive the special skills of other people and support them for the service of the society. They think that the people they work with have good intention. They never refuse them even if they have poor performance.

**Healing:** One important side of servant leaders is their ability and tendency to heal themselves and the people they live with hence so many people have a mentally hurt life today. Servant leaders communicate with this type of people and heal their hearts and souls by sharing common things and uniting around a more sacred thing.

**Awareness:** Servant leaders become stronger when they are aware of themselves and their followers. People learning to be aware lets them perceive life from a broader perspective.

**Persuasion:** Servant leaders make their followers do certain works due to their persuasion abilities instead of taking power from their positions during the decision making processes. They achieve things by addressing to their minds and souls instead of forcing their followers.

**Conceptualization:** Servant leaders construct their skills in parallel to their imagination. They have the chance to view and solve the problems from a broader perspective by systematically conceptualizing the problems and getting beyond the realities.

**Foresight:** The ability to predict future is connected with intuition and therefore it is important for the servant leaders to take lessons from the realities of the past and today to understand the future outcomes of the current decisions.

**Management (Reliability):** It is a highly ethical behaviour to keep something safe for someone else and to try to meet first the needs of others.

**Commitment to human development:** Servant leaders believe that the followers have a special value beyond their added value to the organization. Therefore, servant leaders put special effort to the development of each person.

**Setting partnership (team):** Informal education of people is a leading factor that primarily shapes lives of people. Informal education are the gains from family, friends and environment other than the school and business life. Aware of this, servant leaders try to make sure that their followers set teams that will make them healthier, more knowledgeable and freer.

#### **1.5.2.3.1 Comparing The Servant Leadership Style To Some Other Leadership Styles**

**Transformational Leadership and Servant Leadership:** The servant leadership style has similarities as well as differences with the other leadership styles. Servant leadership is theoretically similar to the transformational leadership and charismatic leadership but different from these leadership styles with respect to paying special

attention to the needs of their followers and ensuring that their followers would improve themselves (Grahm, 1991; Greenleaf, 1977; Barbuto).

Servant leaders and transformational leaders focus on both the organization and the development of the employees. When comparing these leadership styles, Bass (2000) considers that the common qualities are trust, vision, respect, modelling, influence, risk taking and serving with the joint goals being appreciation, valuing and mentoring. The serving motivation of servant leadership is parallel to the socialized influence of transformational leadership (Howell and Avolio, 1992).

Graham (1991) listed the differences between servant leadership and transformational leadership as follows:

- Servant leaders are not only object oriented but also responsible to the other employees in the organization including the personal developments of their followers.
- Servant leaders serve for the good of their followers in parallel to the ethical principles. The service to the followers is for their development not for reaching the goals of the organization or other managers.
- Servant leaders pay same attention to all of their followers and do not include different attitudes and behaviours.
- Servant leaders respect their followers due to moral responsibility and are eager to meet their needs (Beauchamp and Bowie, 1998).

Servant leadership have similarities to individualized interest and inspiration which are the aspects of transformational leadership while servant leaders believe that they can achieve organizational goals in the long term by creating a unity of objectives through development and emotional happiness of the followers. This ensures higher efficiency and performance outcome from the performance to be created by the performance oriented transformational leaders.

Greenleaf (1977) put more importance to the ethical sides of leadership than the objective oriented practical and pragmatic goals. Bass (1996) argued that followers of transformational leaders need to sacrifice their interests for the organization in line with the ethical or practical goals. Therefore, servant leadership is related with the concepts of moral virtue and justice having a more moral mentality compared to the transformational leaders (Hurtsthouse, 1999; Rest and Narvaez, 1994).



Transformational leaders trust in their charisma as a personal power (Bass, 1988) and use this aspect as a method to influence their followers. Patterson (2003) considers servant leadership to be a continuation of the transformational leadership based on the deduction that transformational leaders lack modesty, altruistic calling, vision and love for followers.

**Ethical Leadership and Servant leadership:** Researchers comparing servant leadership and ethical behaviours shaped their findings through theories with ethical basis. The ethical theory that studies the ethical values and norms have to approaches that study the behaviours and characteristics of leaders (Northouse, 2004). These approaches are theological approaches and deontological approaches. Theological approaches focus on the acceptability of the behaviours of the leaders (Cropanzano et al., 2004) while the deontological approach suggest the conduction of what needs to be done in line with the task independent from the behaviours of leaders (Avolio and Locke, 2002).

The servant leadership style that based on altruistic calling display moral aspects as it considers the needs, interests and happiness of the followers without any individual interest (Beauchamp and Bowie, 1998).

Servant leaders care justice in a working environment in line with ethical principles and they try to be fair. Respect and justice towards the employees by the servant leaders are an ethical responsibility. For example, the transactional justice, which is one of the sub subscales of the concept of organizational justice, reflects the interest and quality communication of the manager for his employees. This naturally boosts the performance and job satisfaction of the employee (Bies and Moag, 1986; Yukl, 2005).

#### **1.5.2.3.2 Subscales of Servant leadership**

Recent scientific studies primarily focus on the servant leadership dimensions of Barbuto and Wheeler (2006). These subscales: wisdom, emotional healing, altruistic calling, persuasive mapping and organizational stewardship.

##### **1.5.2.3.2.1 Wisdom**

Wisdom is a concept towards the correct interpretation of the events around individuals and towards accurate predictions about future (Kant, 1978). Leaders are

perceived to be wise by their followers when they combine in their behaviours qualities like interpretation of environmental variables and accurate predictions about the future. Wisdom is an important instrument as well combining wisdom and theory (Barbuto and Wheeler, 2006:319). Wise leaders have superior prediction and analysis skills (Bierly et al., 2000).

#### **1.5.2.3.2.2 Emotional Healing**

Emotional healing defines the commitment and skill of a leader to support moral healing based on difficulties or traumas. Empathy and good listening are the most important qualities of this style of leaders for emotional healing. Followers who have emotional trauma or some other difficulties want to get constant support from their leaders due to his such qualities (Barbuto and Wheeler, 2006:319). Servant leader understands and supports the wish a of person to find his own integrity (Smith, 2005: 5).

#### **1.5.2.3.2.3 Altruistic Calling**

Altruistic calling is voluntary behaviours for helping others without an expectation in general (Patterson, 2003). Within the concept of servant leadership, altruistic calling can be defined as the wish of a leader to create a positive difference in the lives of his followers. This behaviour is a generous one by the leader against his followers for reaching the organizational goals hence the ultimate goal of leaders is to serve which takes place with the motto of placing the interests of the followers before their own interests (Barbuto and Wheeler, 2006).

#### **1.5.2.3.2.4 Persuasive Mapping**

Servant leaders choose to persuade the people who may be affected by a decision instead of using the power given by their position at a stage of decision making (Spears, 2004: 9). Persuasive mapping is leaders' way of reasoning aloud and using their mental skills on their followers. The leaders with many of such qualities are skilful in persuasion and a centre of attraction to mobilize their followers within the scope of imperative changes they may face in the future. They encourage their followers to see the future of the organization and offer them attractive reasons for taking positions for the future (Barbuto and Wheeler, 2006).

#### **1.5.2.3.2.5 Organizational Stewardship**

Organizational Stewardship dimension explains the positive contribution to preparation of the organizations to development and change. Organizational Stewardship is a behaviour for having better results for the organization and individuals of it from the decisions taken and strategies implemented within the organization by the leaders taking responsibility for the welfare of the organization. Leaders who displays this quality also lay the seeds of a positive team spirit in their organizations for future (Barbuto and Wheeler, 2006). Servant leaders encourage their employees for participation in decision making. They always provide them with material and moral support (Brewer, 2010: 6).

#### **1.5.2.3.3 Measurement the Servant Leadership**

Literature includes some scales developed for measuring the servant leadership style. In this context, servant leadership scales were developed by Liden (1999), Page and Wong (2000), Barbuto and Wheeler (2006), Sendyaja et al. (2008), Liden et al. (2008), Dennis and Bocarnea (2005), Van Dierendonck and Nuijten (2011).

Organizational leadership determination scale developed by Laub (1999) was recorded to be the first scale measuring servant leadership this way (Van Dierendonck, 2011). This scale was developed by applying the Delphi method and the factor analysis consisting of 43 scales and the study was conducted on 847 participants. There are 6 subscales in the scale. These scales are valuing humans, developing humans, creating unions, authenticity, providing leadership and sharing leadership (Laub, 1999).

In a study by Don Page and Paul Wong (2000), they developed a servant leadership scale consisting of 99 items and 12 subscales. After that, Wong and Page (2003) first attempted to organize this scale and introduced a scale of 97 items and 10 subscales. These subscales are: leadership, being a servant, having a vision, developing the others, setting a team, empowerment, joint decision making, integrity, power abuse and egoist pride.

Barbuto and Wheeler (2006) developed a scale of servant leadership consisting of 23 items and 5 subscales in line with the data collected from a study where 338

employees evaluate 88 managers. These subscales are wisdom, emotional healing, altruistic calling, persuasive mapping and organizational stewardship.

Dennis and Bocarnea (2005) developed a scale consisting of 42 items and 5 subscales. The scale subscales are empowerment, love, modesty, trust and vision.

Liden et al. (2008) developed a scale of servant leadership consisting of 28 items and 7 subscales as a result of their study with 298 students and 182 university employees. These subscales are as follows: conceptual skills, empowerment, Helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first, behaving ethically, emotional healing and creating value for the community.

Sendyaja et al. (2008) developed a servant leadership behaviour scale consisting of 35 items and 6 subscales. Their study was on 277 postgraduate students in total. The subscales as a result of the study are as follows: covenantal relationship, transforming influence, authentic self, responsible morality, voluntary subordination and transcendental spirituality.

Van Dierendonck and Nujten (2011) determined 99 items regarding servant leadership after their comprehensive study. This study was conducted on 1571 participants in total and displayed that the servant leadership consisted of 30 items and 8 subscales. These subscales are as follows: standing back, interpersonal acceptance, courage, empowerment, accountability, authenticity, humility and responsible management.

**Table 7:** Servant Leadership Scales - 1

	<i>Laub (1999)</i>	<i>Wong and Page (2003)</i>	<i>Dennis and Bocarnea (2005)</i>	<i>Babuto and Wheeler (2006)</i>
<b>Sample</b>	847 participants from 81 institutions	Personal Evaluation		388 Participants
<b>Method</b>	Literature scanning,	Literature scanning,	Literature scanning,	Literature scanning,

	exploratory factor analysis, Delphi method	exploratory factor analysis	exploratory factor analysis	exploratory factor analysis
<b>Item</b>	43	97	42	23
<b>Important Qualities</b>	Human development, sharing leadership, authenticity, valuing people, providing leadership, creating unity	Empowerment	Empowerment Trust Modesty Devoted Love Vision	Wisdom Emotional healing Altruistic calling Persuasive mapping Organizational stewardship.

**Table 8:** Servant Leadership Scales - 2

	<i>Liden et al.(2008)</i>	<i>Sendjaya et al.(2008)</i>	<i>Van Dierendock and Nuijten (2011)</i>
<b>Sample</b>	298 students and 182 employees	277 post-graduate students	Participants from 1571 different work branches
<b>Method</b>	Literature scanning, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis	Literature scanning, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, expert views	Literature scanning, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, expert views
<b>Item</b>	28	35	30

<b><i>Important Qualities</i></b>	Empowerment, helping subordinates, priority to subordinates, emotional healing, conceptual skills, creating value for society, ethical behaviour	Transformative influence, voluntary subordinates, transcendental spirituality, promised relation, responsible morality	Empowerment, modesty, withdrawal, authenticity, forgiveness, courage, accountability, responsible leadership
-----------------------------------	--	--	--

#### **1.5.2.3.4 Criticisms Against Servant Leadership**

The criticisms against servant leadership are based on the idea that a leader cannot be a leader and servant at the same time. Indeed, majority of leaders do not want to be called as servant. This kind of perception may be regarded as a sign of weakness. The main criticisms against servant leadership are as follows (Wong and Davey, 2007):

Servant leaders are criticised on the ground that they are not mature yet. Servant leaders being so good to their subordinates brings the idea that they may try to take advantage of this goodness.

In theory, it is suggested that the servant leadership cannot be realistic, practical and easily implemented. For example, it cannot be implemented in institutions of security forces and in prisons.

- It is emphasized that servant leaders should have the most of the leadership qualities such as foresight, risk taking and courage at the same time. Therefore, it is argued that the servant leadership style is rare.
- Some researches consider servant leadership to be in close relation with Christianity. Prophet Jesus is shown to be a model and people are asked to be modest like him. Therefore, it is not possible to turn such a desire into practice in today's community.
- It is argued that the servant leaders actually act like a dictator and display a two-faced behaviour in fact.

- It is highlighted that the servant leadership style is far from the known leadership style and it is difficult to conduct business in many fields if the servant leadership qualities are adapted.

## CHAPTER 2: POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL

This chapter will provide information within the scope of the existing literature on the types of capital, importance of capital types for business, development process of the positive psychological capital concept and subscales of positive psychological capital.

### 2.1 Types of Tangible and Intangible Capital

For businesses, there are intangible capital types other than the economic capital types for businesses. These are: “human capital” on what people know, “social capital” on who people know, and “positive psychological capital” on who people really are. At this point, positive psychological capital focuses on the strong sides and qualities of people (Luthans, 2004). In line with this understanding, businesses may provide competitive advantage to their employees by instilling these qualities (Luthans, 2007).

**Table 9:** Types of Tangible and Intangible Capital

<b>Tangible Capital</b>	<b>Intangible Capital Types</b>		
<b>Traditional Economic Capital</b>	<b>Human Capital</b>	<b>Social Capital</b>	<b>Positive Psychological Capital</b>
What do you have?	What do you know?	Who do you know?	Who are you?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial Condition</li> <li>• Tangible assets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience</li> <li>• Education</li> <li>• Skills</li> <li>• Knowledge</li> <li>• Ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations</li> <li>• Communication Network</li> <li>• Friends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hope</li> <li>• Self-efficacy</li> <li>• Optimism</li> <li>• Psychological Resilience</li> </ul>

Source: Luthans, 2004:46.

#### 2.1.1 Human Capital

Skills, qualifications, knowledge or skills based on and maintained by education, experience and special skills are called to be human capital (Luthans and Youssef, 2004:146). Human capital has a central position for reaching the organizational achievement and success and can create synergy compared to the other physical assets. Optimum use of a value is a source of success for businesses. It can be said that human capital can provide competitive advantage and unique opportunities for businesses if it is used at an optimum level (Luthans and Youssef, 2004:146).



It is possible to define explicit and implicit knowledge to be a source of human capital. Implicit knowledge is abstract and unique to organization and forms as it becomes a part of the organization culture in time and as the structure and business processes of the organization are understood. In fact, implicit knowledge refers to the field of expertise for some organizations. It is the type of knowledge, that puts a business one step ahead of the competitors with regards to competition. It is an open, imitable, knowledge based source that can easily go out of date due to high technology (Luthans and Youssef, 2004:146).

### **2.1.2 Social Capital**

Social capital is the width of the people's capacity of communication network. In other words, it is the answer to the question of "who do you know?". Therefore, considering the individual relations within an organization, the scope of social capital within organization is evaluated at a very broad plane (Demirci and Arık, 2013:131). Various connections, norms, values and trust have to be established to be able to construct social capital (Luthans and Youssef, 2004:146).

Social capital has significant benefits for its effective use for both the organization and the human resource of it. These benefits can be listed as follows: Facilitating job finding, shaping career success, facilitating resource change and product innovation between units, decreasing personnel circulation speed and organizational dissolution speed, creating intellectual capital and strengthening learning. Social capital also increases organizational citizenship behaviours (Demirci and Arık, 2013 :134).

### **2.1.3 Positive Psychological Capital**

Several studies have been conducted in recent years on this subject for the organizations to benefit from the science of positive psychology and use organizational objectives and goals (Uslu, Çetin, Çubuk and İşbilen, 2014:424). Today, organizations started to become aware of the importance of positive psychology, and of positive psychology and organizational psychology affecting themselves. Therefore, it would be pertinent to explain the concepts of positive organizational behaviour, positive organizational culture and positive psychology which form the infrastructure of this concept before making an detailed introduction to the concept of positive psychological capital.

Positive organizational behaviour examines the effects of the existing psychological qualities of a person on the performance of the individual, group and organization while positive organizational culture deals with the organizational positive aspect. Therefore, positive psychology or positive organizational psychology can be explained to be a structure covering both positive organizational behaviour and positive organizational culture (Donaldson and Ko, 2010:179).

## **2.2 Positive Psychology**

The concept of positive psychology was first introduced in the book by Maslow called “Motivation and Personality” in 1954 (Wright, 2002:437). This approach is also referred as humanistic psychology and it is called as positive psychology today (Wright, 2003:440). In 1998, this new trend in psychology started with the different approach of Seligman (2002) to the field of psychology and it emphasizes two forgotten functions of psychology not only the aspect focusing on mental disorders of the mind since the 2nd World War and focuses on “dealing with the correct aspects people and improving them (Luthans and Youssef, 2004:151, Kauffman and Scoular, 2004:292). What is desired from the correct aspect is the qualities helping people to be more productive in their lives, to make their live more valuable and to reveal their existing potentials. In this aspect, positive psychology deals with the points omitted by clinical psychology (Seligman, 2002). Positive psychology focuses on the examination and further development of individuals, groups and organizations. Therefore, it underlines positive aspects rather than negative aspects (Csikszentmihalyi, 2000). Therefore, positive psychology rapidly gained importance in theory and practice and spread to the areas of management, economy, health and leadership (Donaldson and Ko, 2010:177).

“There are three basic levels focused by positive psychology. First one of these levels includes positive aspects like happiness, joy, ability to express and enjoy. The second one includes positive individual qualities like character, skills and interest. Third one includes positive institutions like school, family and communities (Cameron et al., 2003).

Seligman and Csikszentmihalyi (2000:5) explained the three basic levels of the above mentioned positive psychology as follows.

Valuable subjective experiences (subjective level): subjective wellness, satisfaction, flow, happiness, hope and optimism for future.

Positive individual qualities: Love and business skill, courage, steadfastness, far sightedness, virtue, spirituality.

Organizations and civil virtue that moves people towards better citizenship (organizational level): responsibility, physical and emotional satisfaction, politeness, altruistic calling, tolerance and business ethics.

Positive psychology was encouraged by two trends including positive organizational culture and positive organizational behaviour that embrace positivity and power based management in the organization (Fredrickson, 2003:335). The first trend is the positive organizational culture. Positive organizational culture is based on the studies of the researchers at the Michigan University and emphasizes positive organizational qualities that will ensure survival of the organization at hard times. The second one is positive organizational behaviour. Positive organizational behaviour draws attention to the strong sides of the positive human resource that can be managed, developed and measured to be used in performance improvements in today's business environment (Luthans, 2002).

### **2.3 Positive Organizational Culture**

Positivity in the work environment of people help people display positive conditions (Mücelandili and Erdil, 2013:176). If the organization has positive energy, then the employees put stronger efforts for achieving positive work outcomes. A branch of this, positive organizational culture shows that the positive energy of employees can be an important tool in achieving a competitive advantage (Cameron et al., 2003).

Generally, positive organizational culture is related to the positive outcomes, processes and contributions of the organizations and employees of that organization. However, positive organizational culture was not developed as a theory on its own and it focuses on factors defined by the words including excellence, growth, development, abundance, resilience and virtue. On the other hand, it emphasizes goodness and positive human potential offering a further perspective. The inputs of this perspective are variables like structures, methods, processes and capacities. The motivations are variables including unselfishness, altruistic calling, contribution

without thinking of oneself. The outcomes or effects are positive results including liveliness, joy and high quality relations. Therefore, positive organizational culture has a different position than the conventional organizational studies since it focuses on and offers the excellent (Yıldız, 2015).

#### **2.4 Positive Organizational Behaviour**

Positive organizational behaviour focuses on individual psychological qualities and condition based psychological variables such as optimism and hope. According to Luthans (2008), positive organizational behaviour varies from the positive psychology and macro based positive culture in various ways and it can develop with the intervention and proactive way of management in the work environment. However, it is noticed in the organizational behaviour literature that the psychological resource capacities are behind the characteristic psychological resource capacities. Therefore, positive organizational behaviour emerged to fill in this gap in the literature and to underline the fact that psychological resource capacities are a whole (Luthans and Avolio, 2009:293). Positive organizational behaviour concentrates more on the institutional build up and effective implementation of positive qualities, conditions and behaviours of the members of an organization. To explain in a more detailed way, this concept basically contains three basic structures: (a) theoretical, searchable and fitness for measurement, (b) inclusion of conditional elements apart from the personal qualities, (c) effectiveness on the performances of employees (Luthans, 2002; 59; Luthans and Avolio, 2009: 299; Luthans, 2010: 234).

Positive organizational behaviour is a work method that values the strong sides and psychological capacities of the human resources present in today's business life and that can be effectively managed, developed and measured with respect to performance increase (Luthans, 2002a: 59; Luthans, 2002b: 73). From this point, positive organizational behaviour can be developed through the training programs for the business life and the applications developed by the employees for this purpose (Lewis, 2011: 142).

Positive organizational behaviour factors form the positive psychological capital that is known to be a secret and core condition (Luthans et al., 2008a: 209).

## **2.5 Positive Psychological Capital**

The first use of the concept of positive psychological capital was seen in the study by Luthans and Youssef (2004). On the other hand, considering the fifteen-years development of the concept of positive psychological capital, the concept was first used as a capacity of positive organizational behaviour. During the course of time, the concept grew considerable and found a place in the literature of organizational behaviour. The concept of positive psychological capital is also based on the positive emotions theory of Fredrickson (2001). The reason is that the positive emotions increased the psychological resources as well as the resources including intellectual, physical and social relations and that the positive emotions have unique qualities (Çetin, Şeşen and Basım, 2013: 99). Another theory explaining the concept of positive psychological capital is the positive incidents theory of Weiss and Cropanzano (1996). This theory explains how the performances and job satisfactions of employees are affected by their emotions and moods (Weiss and Cropanzano, 1996: 65). According to this theory, employees may have emotional reactions to the events they experienced in their business environment and they internally experienced/perceived as a result of the internal dynamics of the business environment within the scope their psychological conditions (within the framework of their psychological capital) and thus develop attitude towards the work (i.e. trust in manager, trust in organization) (Weiss and Cropanzano, 1996: 12).

The concept of positive psychological capital generally explains a psychological development condition with regards to the qualities of people including hope, optimism, self-efficacy and psychological resilience (Luthans et al., 2008a: 209). Luthans et al. (2007a: 3) explained the concept of psychological capital generally as follows: Hope means determination for objectives and guiding the options towards the goals for achievement. Optimism explains a positive expectation for present and future achievement. Psychological resilience refers to fighting of employees against problems when under pressure and to getting a better position. Self-efficacy means putting the required effort to achieve hard jobs and having the sufficient confidence to take responsibility.

Donaldson and Ko (2010) stated that positive psychological capital is the basic structure of positive organizational behaviour. The concept of positive psychological

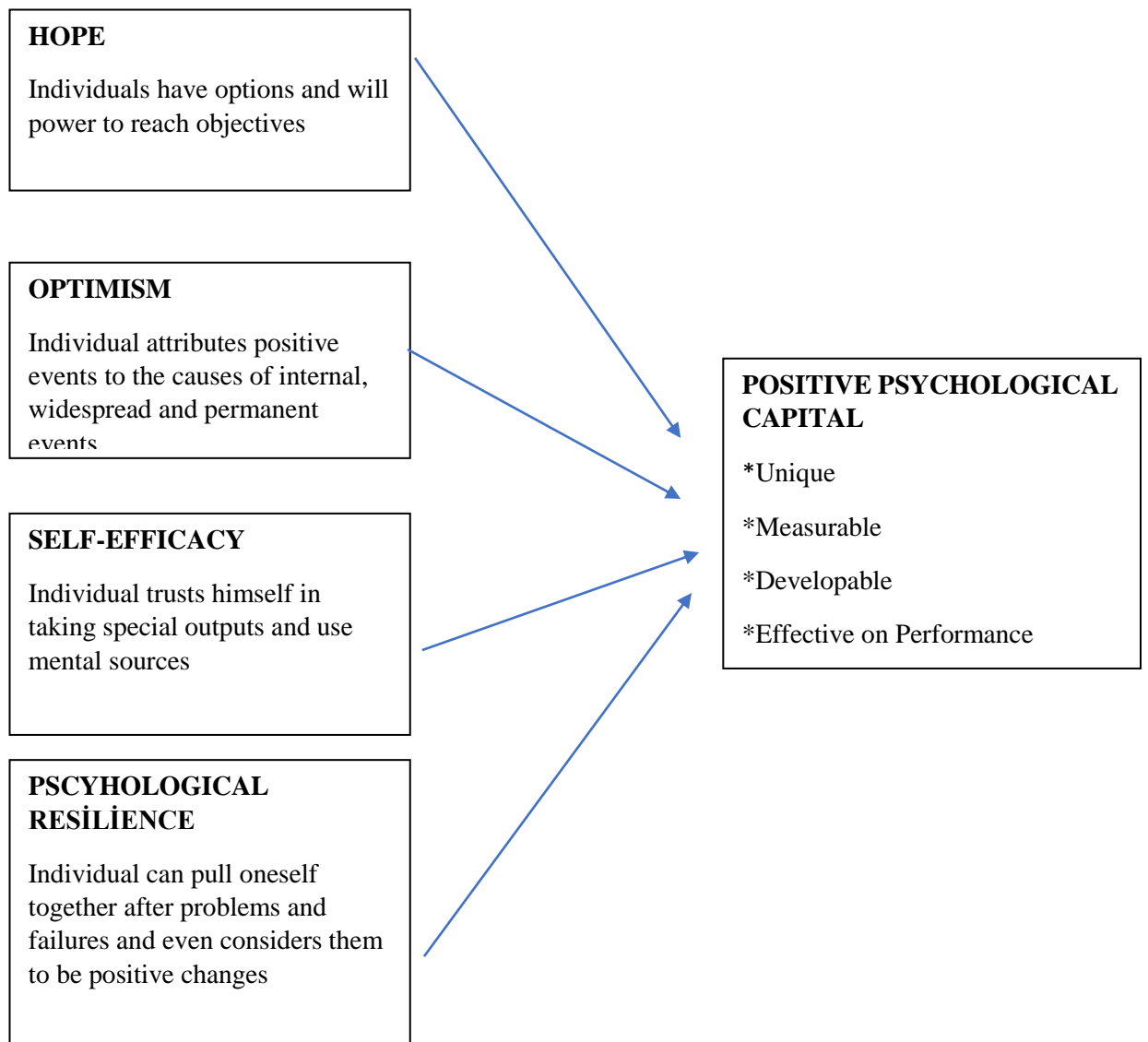
capital expresses the current condition of an individual and therefore it is open to be upgraded (developed) (Luthans et al., 2008a: 209).

As a result of the studies on positive psychology, employees have higher health and psychological wellness in their individual lives and particularly in their business lives (Abbas and Raja, 2011). Development of positive psychological capital is effective in creating positive outcomes including performance development, organization development and increasing employee success (Kalman and Gedikoğlu, 2013: 138). Psychological capital is considered to be a leverage due to the contributions of the increased performance at the organizational level and to be a source that can encourage personal development (Çetin et al., 2013: 99). Positive psychological capital decreases work related stress of individuals and even removes the exhaustion caused by this stress. High positive psychological capital facilitates adaptation of employees to the work and work environment and helps them to affect and control their work environment (Xanthopoulou et al., 2009). High positive psychological capital of a person enables him to devote himself to work physically and mentally (Özkalp, Meydan, 2014).

The main qualities of psychological capital are that it is measurable, developable and manageable for increasing performance (Luthans and Youssef, 2004). Development of positive psychological capital provides significant contributions to organization efficiency and efficacy (Kaya et al., 2014).

### **2.5.2 Subscales of Positive Psychological Capital**

The concept of positive psychological capital is a second grade concept created by the combination of the concepts of hope, self-efficacy, optimism and psychological resilience (Harms and Luthans, 2012: 590-591). These four components are accepted to be the value criteria of the positive organizational behaviour in general as they bring competitive advantage and as they can be managed. Luthans and Youssef (2004) explained the subscales of the concept of positive psychological capital as shown in Figure 6.



**Figure 6:** Subscales of Positive Psychological Capital

**Source:** Kümbül Güler, 2012: 146

### 2.5.1.1 Hope

Hope is expressed to be a motivational condition and is based on the studies of Snyder (Luthans and Youssef, 2004: 153). According to the definitions of Snyder et al. (1996), it refers to the condition of thinking towards the ability of achieving a desired goal by an individual. Hope also consists of three basic concepts including the will towards the goal, the goal itself and the belief that the will can take to the desired goal through different methods (Snyder et al., 1996). In a study by Peterson

and Luthans (2003:26), they observed that managers with higher level of hope have more profitable work units than those with lower hope level in addition to having lower labour circulation rates of their followers. Therefore, if the hope levels of the employees are developed, the quality of the human resource of the organization will also be developed.

For better understanding the definition of the concept of hope, the phrase “agency” which is widely used in the international literature of the theory of hope is examined and it was found in the study called “*Ruh Sağlığı Çalışmalarında Yeni Bir Psikososyal Değişken: Eylemlilik (Agency)*” (A New Psychosocial Variable in Mental Health Studies: Agency) (Atak, 2011:483) that the phrase is defined to be the feeling of responsibility regarding the direction of one’s life, ability to take responsibility for his life, belief in the control and responsibility of his life related decision and trust in overcoming the obstacles in life and moving on in the life direction he adopts. Snyder (2000) defined agency shortly as follows: A motivational factor that pushes individuals along the way they imagine.

In another study by Snyder et al. (1991:571), hope was explained to be a mental condition based on the mutual interaction of the successful feeling of agency or goal-oriented objective and the other ways required for reaching the goal.

In another definition, hope is defined to be the perceived sufficiency of determining alternative for reaching the desired goal and of the self-motivation of individuals (Snyder, 2002). Similarly, Luthans and Youssef (2004: 20) emphasized the importance of the fact that hope is the will of employees to reach their goals and the determination of alternative ways to do it. They also defined hope to be putting effort to achieve goals with the desire of using the necessary energy to realize their goals and with an embraced awareness of determination and agency.

Employees with high level of hope have also the ability and motivation to determine alternatives when necessary to reach their goals (Luthans and Youssef 2004: 20). In other words, individuals with high level of hope have much self-confidence to determine goals, express desire for these goals and to develop alternatives to realize them (Rego et al., 2010: 1537).

Higher levels of hope are consistently related to higher health, physical, sportive and academic outcomes (Snyder, 2000). However, previous studies have shown that hope



is an effective quality in coping with the problems faced in both mental and physical health (Luthans and Jensen, 2005: 307). In this respect, we can consider the concept of hope to be an important aspect with regards to positive organizational behaviour as a power motivating an employee for achieving an objective. The will power is necessary for sufficiently reaching goals while it is critical for overcoming the problems faced in reaching the desired goals and in finding alternative ways of exit (Snyder, 2000).

On the other hand, for hope to be effective, reality is necessary like in the other dimensions of psychological capital. An unrealistic approach of hope can create a potential threat. There are some factors that may be suitable for increasing the hope levels of employees (Luthans et al., 2007: 68-78):

- Setting goals is closely related with the level of hope. Setting suitable goals by the employees is an important factor to increase their motivation levels, the choices they made and their efforts.
- Goals for developing and feeding encouraging thinking should trigger performance increase and be measurably forcing, in other words, flexible. Flexible goals are difficult to encourage excitement and study but they can also be perceived as attainable.
- Increased participation in the decisions taken by the employees refers to the agency of employees, which is one of the components of their hope, in other words, to their energy, determination and efforts for the goal with the emphasis on increased power and autonomy.

Luthans and Jensen (2002) suggested some methods to increase the level of hope:

1. Developing alternative plans including action plans in line with the conditions.
2. Not focusing only on the ultimate success but also enjoying the processes,
3. Determining stages of manageable smaller steps for the set goals,
4. Determining and clarifying organizational and individual goals that are special and demanding,
5. Being prepared and stable when faced with problems,

6. Being prepared for the necessary alternative plans when the main goal is far from efficiency and feasibility.

7. Having the required competency and preparation for quickly recovering and finding a new goal when a wrong hope is entertained.

### **2.5.1.2 Optimism**

Optimism is a concept that is frequently used in daily life but has less study and the talks about it. Optimist individuals expect the positive and desired future conditions (Luthans et al., 2007:87). Optimist individuals never lose positive expectations about the future (Page and Donohue, 2004: 5). However, the concept is not merely related to the prediction of good conditions about future. More importantly, optimism, one of the subscales of positive psychological capital, is used to explain why events, either positive or negative, take place in the past, today and future (Luthans, Youssef and Avolio, 2007a: 87).

Optimism adopts a model explaining positive situations with internal, permanent and generalizable causes, and negative situations with external, temporary and contingent causes (Luthans and Youssef, 2004: 22). In another definition, optimist individuals tend to interpret the problems to be temporary, controllable and unique to the event of that moment (Seligman, 2004: 5).

Optimist individuals find the reasons of the positive conditions they want in their lives within their power and will and believe that this will continue in the future. For example, employees with positive feedback from managers generalize this by attributing to their work ethics and make themselves believe that they will get this positive condition by working always harder for getting good results not only in their own works but also in other choices (Luthans, Youssef and Avolio, 2007a: 87).

Individuals with high level of optimism tend to be more successful and steadfast and to maintain their mentality to have a better health (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000: 9). Similarly, optimism is considered to be connected to effective solution of problems, political success, popularity, positive mood and good spirit.

Optimism is a concept that is also studied at organizational levels. Seligman (1998) included the experiments of Metropolitan Life Insurance Co. In his popular book

Learned Optimism. Güler and Emeç (2006) studied at this point the relation between the life satisfaction and optimism of university students.

Luthans et al. (2007:101) mentioned about an approach for improving the optimism of employees. This approach, which can be referred to changing a pessimist style or enhancing an optimist style, is as follows: Managers adopting a pessimist style in their relations with the subordinates reduce the motivation of employees, burst their hopes and causes them lose an optimist point of view. This is also valid other way round: i.e. managers adopting an optimist style in their relations with the employees will cause them adopt an optimist style. Accordingly, employees will work harder to reach set goals which will also increase the possibility of organization success. In addition, the gained successes will provide an additional contribution to the optimism levels of employees and managers.

### **2.5.1.3 Self-Efficacy**

Considering all subscales of positive psychological capital, it is observed that the concept of self-efficacy was studied more in the field of social sciences compared to the other concepts (Luthans et al., 2007:17). The theoretical background of self-efficacy was developed by Alber Bandura and it was started to be used when it was generally applied to organization. It is the most accepted concept with the theoretical structure in its formation and with its growth process (Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007).

Self-efficacy is defined to be the belief of a person for the potential of performing a task (Bandura, 1997). For a more comprehensive definition, it is the belief for the ability in realizing the necessary actions to meet the motivation and mental resources of a person with contingency demands (Wood and Bandura, 1989:410).

Self-efficacy is effective in choosing and tolerating demanding tasks and a motivating factor in using these skills and strong aspects of a person in demanding tasks (Luthans et al., 2007: 34).

Stajkoviç and Luthans (1998:66) stated that the concept of self-efficacy consisted of three basic subscales. In other words, it is the level of difficulty of the work that a person believes that he will achieve. Second one is the evaluation about the level of the efficacy expectation of the person. Third one is the fact that self-efficacy may

vary in general. That is, some experiences create the belief of self-efficacy unique to certain tasks.

Bandura (1997:3) stated that the self-efficacy concept included four basic elements;

1. Expertise experiences: Gains create a solid belief with regards to forming self-efficacy of a person. Particularly, the mistakes before full attainment of the feeling of self-efficacy reduce the integrity of their belief. Developing the joy of efficacy through expertise experiences is not related to the existing habits. In contrast, it includes cognitive, behavioural and self-regulating instruments for conducting and creating actions suitable for managing the constantly changing life conditions. Easily achieved successes also bring easy quits. However, success that are attained by long efforts and patience convince people that they have the necessary factors for success. Luthans et al. (2008) found that successful experiences of individuals cause reduction of self-efficacy with regards to organizational behaviour.
2. Indirect experiences provided by social models: Briefly the modelling shows the perception of the similarities with the social models in the belief of individuals for individual efficacy as well as stronger influence of this condition. The extent of similarity of success and failure of models goes parallel to the persuasion of individuals. If individual considers models different from themselves, their beliefs in their individual efficacy are not affected by the behaviours of the models and the results they brought. Modelling functions more than bringing a social standard for the comparison of the own skills of individuals. Individuals look for models having the desired competencies. With behaviours and fast thinking ways, competent models rapidly convey the information to the followers that they need in creating the management strategies and skills to manage the environmental factors. Therefore, they increase the perceived self-efficacy. Luthans et al. (2008) observed how a model group which they compared themselves to realized the performance of a task and getting awarded and stated that it could be indirectly developed through learning.
3. Social persuasion: Social persuasion is a different way of strengthening the belief on which factors they need to have to succeed. Social persuasion serves to be a guide for sufficient experiments for the individuals to reach success. It

encourages to self-confirmation, and to the development of personal efficacy and skills. It is harder to destroy the self-efficacy belief created by social persuasion. Luthans et al. (2008;223) stated that their self-efficacy developed with the positive feedback or persuasion from the respected superiors or colleagues to the employees.

4. Physical and emotional conditions: People are affected partly by physical and emotional factors when they weigh their capacities. Their mood is also effective when evaluating individual competencies. A fourth way to develop the feeling of efficacy is the improvement of the physical condition of the employees, reduction of this stress and tendency of negative emotions and correcting the inaccurate physical interpretation. Luthans et al (2008;223) stated that self-efficacy can be lifted and upgraded with psychical and psychological stimulation and wellness.

Here it is important to note that the above mentioned four sources are raw data for self efficacy. The mental processes other than that may also be effective in the development of this factor. Bandura stated the development of this concept is also affected by the difficulty of the work being done, the way the individuals work, the extent of assistance they receive, the conditions under which they perform and even the physical and emotional conditions of individuals. That is, performance doesn't increase the feelings of self-efficacy on its own. What matters is how employees perceive these conditions and how they evaluate mental processes (Özkalp, 2009;493).

Luthans et al. (2007;38) disclosed that individuals with high self-efficacy have five basic qualities:

- They determine top level objectives and the most difficult jobs for themselves.
- They challenge and confront difficulties.
- They are highly self-motivated.
- They always put the necessary efforts to achieve their goals.
- They remain patient when they face obstacles.

Employees with the above mentioned qualities become important factors for the organizations to get competitive advantage by increasing organizational

performance. However, Stajković and Luthans (1998) explained that self-efficacy has positive impact on employee performance.

Luthans et al. (2010) revealed that there are some approaches which ensure development of self-efficacy qualities of individuals:

- Repetition of successfully conducted experiences contributes to the formation of self-efficacy and this provides higher performance and therefore achievement. This goes on in repetition. These repetitions can be simplified and explained as follows: For example, a manager can turn a complex task to lower sub dimensions that can be more easily achieved and teach employees every time the sub skills necessary for these tasks which are lower. This ensures more frequent small achievements of employees and lifting of self-efficacy. These simpler tasks and skills gradually contribute consequently to the implementation and expertise every time and can be integrated to more complex totals.
- Another way of increasing the self-efficacies of individuals is to shape position by a conscious task distribution where they have higher probability of success and where they can get success experience. Choice, orientation, placement and career planning are therefore increasingly important.
- In the field of education, flexible objectives should be set and carried out in a non-risky and non-distractive environment. Such education objectives and conditions facilitate the correct instilment of new knowledge, skill and abilities, increase the possibility of realization and minimize the possible problems. Accordingly, the chances of individual to succeed increase which also contributes to their self-efficacies.
- The modelling method can be used in conditions where individuals have no chance of direct experience. Observation experience contributes to employees' learning through experiencing the success and mistakes of others and that they can increase their successful attitudes accordingly which is a contribution to the development of self-efficacy.
- Feedback, approval and appreciation from managers to employees develop their self-efficacy by ensuring them to have more self-confidence.

- Techniques like scenario analyses and applications, professional applications, case studies can be used in businesses to assist to the basic applications encouraging the development of self-efficacy of employees.

#### **2.5.1.4 Psychological Resilience**

Studies on psychological before the positive psychology trend mostly concentrated on children under risk and non-functional families. The individuals who were involved in the psychological resilience studies and who successfully overcame the process, that is those with high psychological resilience, were appreciated and called to be “survivors” (Luthans et al., 2007:111). However, with the trend of positive psychology, a positive orientation was used in viewing the subject of psychological resilience (Seligman and Csikszentmihalyi, 2000).

Psychological resilience is one of the subscales of positive psychological capital and deals with the positive adaptation of individuals against challenging tasks. It was found to have insufficient attention in the studies of organizational behaviour (Masten and Reed, 2002). However, in today’s business world, this is very important for the individuals to recover themselves (Luthans and Luthans, 2004:47).

Luthans (2002:702) defined the psychological resilience dimension to be the psychological capacity of individuals to pull themselves together against the circumstances including failure, uncertainty and trouble.

Coutu (2002:48) stated three basic qualities of psychological resilience as follows:

- Accepting reality as it is,
- Considering values to be an anchor and have faith in it,
- A good level of improvisation skill.

Looking at the definitions of the concept of psychological resilience, it is defined to be a result of bearing with or overcoming a problem by individuals (Holaday and McPhearson, 1979). In another study, Terzi (2008) stated that individuals with high level of psychological resilience are change oriented rather than stable, and found stress to be an opportunity necessary for development, not an element of threat.

Psychological resilience covers not only the reactive conditions after events taking place but also the proactive developments before events taking place (Youssef and

Luthans, 2007:778). Reactive and proactive approaches are used to maximize the psychological resilience of individuals (Luthans et al., 2007:124-128).

Proactive approaches are examined under the topics including risk-oriented strategies, process-oriented strategies and asset/resource oriented strategies. Risk oriented strategies intend to minimize a risk proactively and aggressively against a negative condition based on the fact that it is impossible to predict environmental factors fully. In this aspect, strengthening social ties in organizations is an element that increases psychological resilience. For example, activities like organizing new year parties and festival ceremonies are strategies that can be implemented with this regard. Process-oriented strategies imply that the psychological resilience can be maximized by increasing self-efficacy of individuals. In this transition process, methods like psychological wellness, social persuasion and expertise experiences are used to increase the self-efficacy of employees. Asset/resource based strategies cover some applications and rewarding for supporting the employees with regards to employee relations, knowledge, skill and social capital. Work rotation, work expansion and work enhancement are some of the strategies that can be implemented in this regard. Reactive approaches related to psychological resilience are explained by (Luthans et al., 2006:34-38) as follows:

- Strategies of ability to use positive feelings,
- Self development strategies
- Resilience/bearing strategies.

Strategy to use positive feelings is one of the most important subjects to increase psychological resilience. It refers to getting into action with positive feelings supported by the risk, asset and process oriented strategies to evaluate and overcome a negative condition with the best mental approach (Luthans et al., 2006:34-38).

Self development strategy can be defined to be the association of the cause of a condition and phenomenon with oneself. In this process, distinguishing positive feelings from stress condition facilitates adaptation (Luthans et al., 2006:34-38).

Bearing/resilience strategy is a reactive approach that is contingent, that can be developed and that increase psychological resilience. That is, it is a concept related to the preparation for a psychological attitude towards a condition. Individuals will



have high psychological resilience in parallel to their preparation at this point (Luthans et al., 2006:34-38).

If managers determine and realize methods to increase psychological resilience of employees, this will make them stronger against expected or occurring events (Luthans et al., 2006:34-38).

### **CHAPTER 3: EMPLOYEE PERFORMANCE**

All organizations, either profit or non-profit, are open systems with continuous interaction with the environment to reach their set goals. Realization of the goals of these organizations are undoubtedly parallel to the occurrence of some actions from the set operational works to strategic levels. Therefore, there is a direct proportion between the organizational goals and organizational actions. Today, in parallel to the increasing level of competition, the displayed level of performance and evaluation of performance are not only related to the internal structure of the organization. Performance level is also a condition about what the shareholders of the organization expect from the organization.

It is very essential for the organizations to evaluate the level of their performance, to analyze the factors with direct and indirect factors to this performance, to objectively grasp current status with regard to their growth as an organization and taking correct strategic decisions. Given the fact that organizations are open system, their priorities may vary under cyclical situations depending on their environmental factors within their priorities, organizational objectives and actions. Based on this paradigm, it can be said that the criteria used in the measurement of performance, which briefly refers to the determination of the level of reaching organizational objectives, have a constantly varying nature and they need to be restructured depending on variations. Performance measurement is one of the indispensable building stones for managers with regards to sustainability which is one of the main objectives of organizations.

Under the light of cumulatively advancing science and various factors caused by the increased knowledge, an economic structure called information economy took place. Together with the transition to this economic structure, the importance of knowledge and non-tangible capital, rather than tangible capital, caused some changes in the established rules of the business world. In the industrial economy, the successes of organizations are evaluated according to their abilities of taking benefit from scale and opportunity economies while today, that is in the knowledge economy, it has become imperative to effectively manage non-tangible assets including more quality goods and services, more effective and motivated employees, innovation skills of organization and employees, loyal customers and management understanding of top management.

Today, it has become very essential for the organizations to constantly develop themselves and keep pace with change for providing continuity. For the organizations to keep pace with this change and to show development, they need to first determine current condition and remove shortcomings. At this point, the importance of performance measurement for organizations is once more underlined.

In this chapter, the concepts of performance and firm performance, dimensions of firm performance, performance measurement and performance measurement techniques, the reason for conducting performance measurement, problems of organizations for performance measurement and factors affecting firm performance will be addressed.

### **3.1 Concepts of Performance and Firm Performance**

Looking at the concepts of performance and firm performance, several studies under various discipline were found to deal with these concept. On the other hand, it was seen that these concepts were ambiguous with troublesome measurement lacking a joint definition (Rogers and Wright, 1998:6). Therefore, it will not be inappropriate to say the literature on performance concept is far from integrity and involves a contradictory structure (Başat, 2010:17). However, this study will examine the definitions of the prominent scientists within this framework by drawing a general framework and revealing a joint foundation with regards to firm performance. This way the meaning of firm performance, organizational importance of firm performance and its dimensions will be clarified in an abstract definition.

Looking at the dictionary meaning of the concept of performance, it refers to overcoming a work and effectively performing a mission of oneself. Functionally, performance is related to individual and task and refers to the conduction of the task meeting the predetermined goals also involving the ratio of reaching the initial goals (Özdevecioğlu and Kanıgür, 2009:57).

Another definition of performance involves the way and the extent with which the stages of a process are accomplished or the effectiveness level of the outcomes revealed after the process of accomplishment of a specifically established goal (Pitt and Tucker, 2008:243).

From the organizational point of view, it is defined to be concept which qualitatively and quantitatively defines the output of a work within the framework of the preset goal or to be a report of the extent of realization of the objectives set by the organization (Ho, 2008:1238). Damanpour and Eman (1984) approached to the concept of firm performance from a systematic point of view and defined the concept to be the management capacity of the organization of a four-stage process consisting of inputs, process, outputs and feedback (Damanpour and Eman, 1984:395). Hult, Hurley and Knight defined this concept to be the ratio of accomplishment of the organizational objectives related to market share, sales growth and profit in addition to the accomplishment of main strategic goal (Hult, Hurley and Knight, 2004: 430).

Hart and Banbury examined the firm performance under three dimensions including organizational effectiveness, financial performance and organizational performance (Hart and Banbury, 1994:258). Financial performance, referred to be an indicator of the level of profitability in this scope, is measured within the scope of accountancy based criteria including investment profitability, equity profitability and sales profitability (Green and Inman, 2007:1020), while operational performance is measured within the scope of market based criteria like investment return ratio, profitability addition, sales volume, market share, product development etc (Hart and Banbury, 1994:258). The last dimension, i.e. organizational effectiveness is measured within the scope of main criteria related to the stakeholders including job satisfaction of employees, quality and social responsibility (Hart, 1992:341).

As to be understood from the above definitions of performance, some researchers highlighted the dimensions when defining the concept of performance, while others tried to reveal abstract concepts when making definitions. In this scope, Table 10 shows the a diagram of the definition of the concept of performance by various authors in the study of O'Donnell and Duffy (2002) (O'Donnell and Duffy, 2002:1201).

**Table 10:** Performance Related Definitions

<b>Authors</b>	<b>Defined Element</b>	<b>Definition</b>	<b>Field of Work</b>
Cordero 1989.	Performance	Effectiveness: measurement of the outputs necessary reaching the objectives. Efficiency: Measurement of resources to determine use of	R&D, organization

		minimum level of inputs to produce outputs.	
Neely 1996.	Performance	Effectiveness and efficiency of an activity done for a goal.	Business
Rolstadas 1998.	Performance	Mutual and complex relation between the seven performance criteria including effectiveness, activity, quality, efficiency, quality of work life, innovation and profitability and budget friendliness.	Organization system
Dwight 1999.	Performance	Level of reaching a certain goal.	General
Clark; Fujimoto 1991.	Performance dimensions	Total product quality, delivery time and efficiency.	Product development
Emmanuelides 1993.	Performance dimensions	Development time, development efficiency and total design quality.	Product development
Moseng; Bredrup 1993.	Performance dimensions	Effectiveness, activity and adaptability.	Production
Doz 1996.	Performance dimensions	Development focus, development speed and R&D effectiveness	Product development
Neely et Al. 1996.	Performance dimensions	Time, cost, quality and flexibility.	Production
Sinclair; Zahiri 1996.	Performance measurement	Process of determining how successful organizations and individuals achieve their goals.	Organizations, Individuals
Van Drongelen; Cook 1997.	Performance measurement	Obtaining and analysing the information related to the realization level of the goals and plans of firm and to the factors that may affect this level.	General
Goldschmidt 1995.	Design efficiency	Effectiveness and activity	--
Duffy 1998.	Design efficiency	Effectiveness and activity	Engineering design
Andreasen; Hein 1987.	Effectiveness	Increase ratio in expenditure causing cost increase.	Product development
Griffan; Page 1993.	Efficiency	Measurement of how perfect resource combination is achieved and the extent of reaching the desired specific results	General

**Source:** O'Donnell and Duffy 2002; 1201-1202.

It can be said that the firm performance is theoretically, experimentally and administratively important for strategic management (Venkatraman and Ramanujam, 1986:801). Looking at the firm performance from a theoretical point of view, it is the essence of the strategic management. From experimental point of view, most of the companies are based on the structuring of firm performance. From administrative point of view, it offers several solutions for the development of firm performance.

The main goal of performance management is to create a culture where individuals, teams and organizations take responsibility to maximize the organizational effectiveness, abilities and contributions (Helvacı, 2002:156). In a same meaning with that, Bingöl (2003) underlined the fact that the chance of firm to reach its strategic goals will increase in addition to the increase of the firm performance when all employees in an organization perform their tasks in the maximum level or when they concluded a top level accomplishment (Bingöl, 2003:273). When the definitions are carefully analyzed, it is seen that the concepts of performance and success are used in the same meaning in the literature. In a literary meaning, the concept of success refers to the successfully conclusion of a task or an effective conclusion of a task by a person. From functional point of view, the concept of success is related to the mission and individual and refers to the ratio of accomplishment by completing a task covering the pre-determined criteria as a requirement of the work (Bingöl, 2003:273).

### **3.2 Dimensions of Firm Performance**

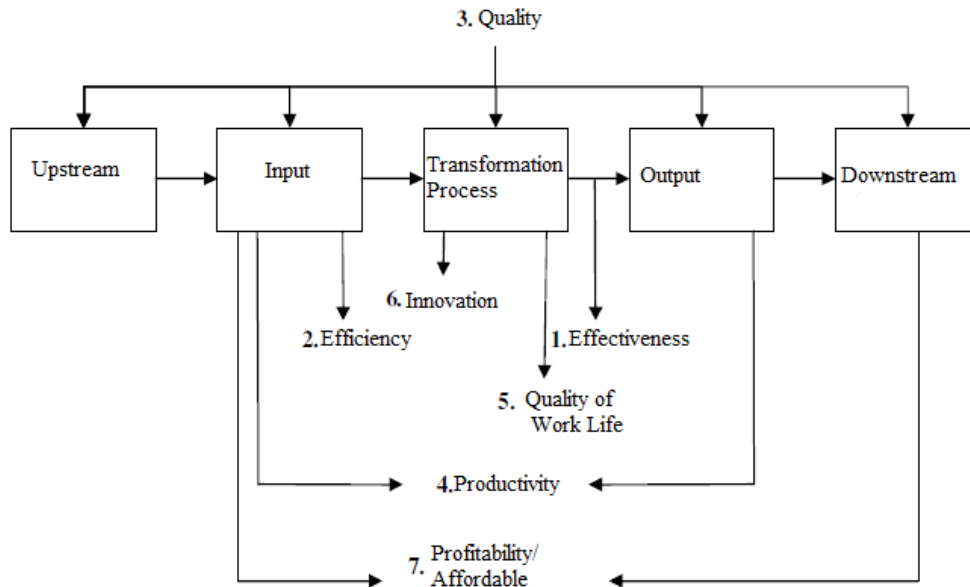
From a systematical point of view, it can be argued that the concept of performance, that is explained to be the capacity of a firm to deal with four systematic processes consisting of inputs, processes, outputs and feedbacks, have a structure that is affected from individual, organizational and environmental factors (Damanpour and Eman, 1984:395). In parallel to the changes in these factors, the importance of some performance criteria increased within the process while new performance indicators emerged. As an example, the profit and cost based criteria were prominent in the beginning of the industrial revolution, while afterwards, criteria along the axis of profit, cost-efficiency were at the forefront subsequently added by the criteria like quality and customer satisfaction. Today, this group also includes dimensions such as

behaviours of employees, job satisfactions, status of the firm in the industry, and product lead (Damanpour and Eman, 1984:395).

The main reason in adding new criteria to the phenomena of performance recently is the quantitative increase of the stakeholders affected by the organizational actions and increase in the benefits and responsibilities from companies (Cengiz, Alpkın and Bulut, 2009:2471). The level of significance of the performance aspects varies from organization to organization depending on the factors including the sector of the firm, structure of this sector, organizationally set priorities etc. Therefore, it has become very important to determine, measure and maximize the critical performance dimensions among these priorities with regards to the strategic vision of the organizations.

In a study by Tvorik and McGivern (1997), they based the dimensions of organizational performance on two basic criteria: economic and organizational. The economic view underlines the importance of the external market factors like the competitive condition of the firm while the organizational view deals with the structuring of the behavioural and sociological viewpoints and making them adaptable to the external environment.

The study by Sink and Tuttle (1989) is a model revealing the organizational performance dimensions in the literature. This model explains the factors affecting the performance of an organizational system through seven criteria and shows the relation between them as follows:



**Figure 7:** Relation between the Seven Performance Criteria (Dimension)

**Source:** Tangen 2004, 730.

The performance criteria in Figure 7 can briefly be explained as follows (Tangen, 2004:729).

**Efficiency:** Carrying out the correct works in an optimum level in terms of timing and quality.

**Effectiveness:** Doing the works properly.

**Quality:** Conformance to expectation, use and need.

**Productivity:** Ratio of the outputs to inputs.

**Quality of the Work Life:** It is a performance dimension that is suitable for continuous increase of performance.

**Innovation:** It is an important dimension that is necessary for maximizing performance.

**Profitability/Budget-friendliness:** It refers to the final and basic goal of an organization. It is the positive difference between profit, income and expenditure. Budget friendliness deals with the relation between the calculated values and realized values.



Some researchers divided these performance related factors into two groups: qualitative performance and quantitative performance. They emphasized that there is a cause and effect relation between these two groups and that the qualitative performance indicators are a premise or mediator during the formation of qualitative performance (Alpkan et al., 2005:176). Quantitative performance includes numerical criteria that can be expressed by quantities while the qualitative performance is mostly related to abstract subjects like quality and work satisfaction (Chan, 2003:536).

In this study, the aspects of the firm performance will be examined within the scope of the study by Karabağ (2008). According to the study of Karabağ, the dimensions of the firm performance are as follows:

- Competition performance
- Market performance
- Production performance
- Financial performance
- Marketing performance

### **3.2.1 Competition Performance**

Competition performance is related to the success of an organization against the competitors in the market. In measuring this type of performance, factors like customer satisfaction level, market share growth rate, market share, quality level and innovation variety are used in comparison with the main competitor of the of business. This performance type is divided into two: market performance and production performance.

### **3.2.2 Market Performance**

It can be explained as the adaptation of the organizations to the market segments they operate in a sufficiently optimum way or not being away from it in a significant way (Ardıç, 2004:4). It can be explained by variables like meeting the rapidly changing customer requirements, taking fast positions against the risky elements in the market and meeting customer needs and getting new customers.

### **3.2.3 Production Performance**

It is a performance type that qualitatively and quantitatively determines the success in the end of the production process. The basic goal at this point is to examine the current status of the process, to make evaluations on the basis of previous periods or sector average and to reveal positions that can be improved (Akyüz, 2006: 44). Competition in production businesses is directly related to performance improvement with regard to firm continuity and development. Therefore, performance management primarily needs to concentrate on production performance.

### **3.2.4 Financial Performance**

It can be defined as the use of some financial parameters on the ground of reflecting the fulfilment level of the economic objectives of the firm (Venkatraman and Ramanujam, 1986:803). Processes are driving forces of a business. Both tangible and intangible resources are necessary to fulfil processes and create customer value in processes. Therefore, the continuation of organizational presence depends on the coordinated existence of these two sources (Kueng, 2000:73). Financial parameters summarize the financial results of the past applications but don't suggest any prediction about the future performance. Mainly the criteria like sales amount, market share, turnover profitability, investment return ratio and net income are the evaluation criteria used to evaluate this type of performance. Particularly in perception based evaluations, measurement reliability is maximized by revealing the consistency of the criteria used as the evaluation instrument and the consistency between the participants of the evaluation process by obtaining data about these tangible parameters from multiple managers within the same business (Yılmaz and Alphan, 2009:517)

### **3.2.5 Marketing Performance**

Organizations are open systems that turn the inputs from external environments to outputs through some production processes and transfer these outputs to their external environment back. In this scope, the products should be preferred by the customers, and therefore marketing stages should be successful so that the organizations can survive and grow. Today, when there are too many substitute products and therefore customers have a broad range of choice, the ability of companies to varying customer expectations are important for their success criteria.

It is not possible to tell how good is the service quality offered by businesses without asking it to their stakeholders and customers. In this scope, the basic goal of the business management in general and of marketing in particular is to establish strong relations with the customers and other stakeholders and to continuously improve these relations. Therefore, the criteria of marketing activities are the customer satisfaction in the long term (Brian et al., 2005:1050).

### **3.3 Performance Measurement, Goals and Performance Measurement Models**

#### **3.3.1 Definition, Goals and Importance of Performance Measurement**

The performance level desired by a business can be expressed as a function of the efficiency and effectiveness of the activities being done. Therefore, performance measurement is a process where efficiency and effectiveness of an activity is determined (Çetindamar et al., 2006:319). In other words, it can be defined to be a process where the way of successful employees or organizations achieve their goals and strategies (Kagioglou, 2001:85).

A successful performance measurement offers businesses the possibility to develop and implement effective strategies, guide employees, evaluate management effectiveness and create basis for awards (Malina and Selto, 2004:442). Data obtained from the performance measurement are also used in strategic decision making processes as they are indicators taken into consideration in determining the success levels of the strategies. Strategic decision making include the processes of determining alternative plans together with the necessary factors, selecting the best plan for the business, implementing and supervising this plan for the business to obtain competitive advantage compared to its rivals. Therefore, firm performance is directly related to the success level of the organizationally applied strategies. The main difference between strategy and performance is about the concept of time. Strategy is related to future while performance is a concept related to past. Naturally, strategies may be updated on the basis of the results of the past and sustainability is thus ensured (Bulut et al., 2009:513-538). Therefore, the past performance evaluations of a business are essential for its future strategic plans.

The benefits of performance measurement are as follows (Yüreğir and Nakıboğlu, 2007:546):

- It increases the product and/or service quality by ensuring that the organization managers are informed about the expectations of customers and external shareholders and that the departments work in harmony.
- It helps improvement by ensuring a good level of understanding of the processes and determination of the problems in the processes.
- It uses objective and quantitative decision making techniques in process management for better quality decision making.
- It supports the strategic plans and objectives of the organization.
- It establishes an unbiased and objective performance evaluation system to motivate the employees and to instil accountability in them.
- It helps planning and budget preparation.
- It helps measuring success by evaluating oneself or comparing with the rivals.
- It minimizes error risk by functioning like an early warning system.

### **3.3.2 Performance Measurement Models**

When we look at the literature on performance measurement, we notice there are two types of model for that. First one is the period between 1880 and 1980 where the “Traditional Performance Measurement Models” are used. In this first stage, financial criteria like investment return ratio, profit and productivity are used. The second stage started in the end of 1980s. In this stage, the shortcomings of the previous stage were revealed and “Multidimensional Performance Measurement Models” were developed. In this new model, non-financial external and future performance measurements were used (Bourne et al., 2000:754).

#### **3.3.2.1 Traditional Performance Measurement Models**

This method is generally based on the management accountancy system. The fact that measurement is based on this system highlighted the criteria like sales, productivity and investment return ratio. Efficiency was taken as the basic indicator in all these performance criteria (Ghalayini and Noble, 1996: 64). The most general approach used in this scope is the analysis of the financial tables with the ratio management. In this method, an idea is obtained about the subject like loan risk, profitability and operational efficiency from the results obtained on the basis of the mutual ratio of the items in the financial tables. Financial performance is determined

by comparing it to the past scores of the business or to the rivals in the sector (Coşkun, 2007:7-15). The ratios on the financial performance measurement are analyzed by the relevant persons and considered to be used in the following scopes (Töre Başat, 2010:41);

- Liquidity ratios: It is used for the analysis of the current status regarding the solvency of the due payables of the business.
- Financial Debt Ratios: It examines the debts and equity capital of the business and the relation between them.
- Activity Ratios: It is used for the measurement of whether the assets of the business are effectively used or not.
- Profitability Ratios: It is the type of ratio showing the final result of the management quality of the business.
- Market Value Ratio: It is used to measure the performance of the business in the capital market.

Another traditional performance measurement technique is the concept of redundant income. With this technique, it is called to be an economic value as the present value of the cash flows of the future is considered and the interest expenditure is based (Öztürk and Demirgüneş, 1997:63). This concept is the amount between the pretax income obtained in the end of the period and the profit expected to be obtained within the scope of capital cost. The reason of using the concept of redundant income for performance measurement is the fact that it is attempted to maximize the income in a concrete way not as a ratio. This method is particularly used for the performance measurement of the sub units of the business hence the maximum profit of one of these units shows that the performance is maximum as well (Coşkun, 2007:13).

Economic added value is another one of the traditional performance measurement technique. This technique is a method used in determining the elements like value planning of stocks, capital budgeting, and determination of incentive and awards (Yılıgör, 2005:227). This technique measures the amount of added value put in the level of the enterprise (Pantea et al., 2008:84).

### **3.3.2.2 Multidimensional Performance Measurement Models**

A need emerged to develop new models since the traditional performance measurement models didn't reflect the performance measurement accurately.

Therefore, “Multidimensional Performance Measurement Models” started to be used after 1980s. In this regard, the mostly used ones of the newly developed performance measurement models are as follows: (Ağca, 2009:52):

- Performance Measurement Matrix
- Performance Pyramid System
- Result And Determinants Framework
- Balanced Scorecard
- European Quality Management Foundation Performance Measurement Model (Quality Management Model).
- Integrated Performance Measurement System
- Responsibility (Stakeholder) Based Performance Valuation Model (Accountability Scorecard).
- Organizational Performance Valuation Measurement.
- Performance Prism Model
- Integrated Performance Measurement Model for SMEs.

#### **3.3.2.2.1 Performance Measurement Matrix**

The performance measurement matrix was developed by Keegan, Eiler and Jones (1989). At the same time, it has the quality of multidimensional performance measurement model. This matrix was suggested as an instrument in determining a strategic objective to the organization through an integrated and hierarchical method and in reflecting these strategic objectives to the performance indicators. This model is largely accepted in the literature and remarkable with its flexibility as well as its simplicity. The point of criticism is that it doesn't include some dimensions of organizational performance and doesn't clearly put forward the relation within the scope of some dimensions. This shortcoming is a weakness that make the process difficult in measuring the organizational performance.

	<b>Non-financial</b>	<b>Financial</b>
<b>External</b>	Number of returning customers Number of customer complaints Market share Product image Others	Competition related costs R&D costs Supplier costs Labour force costs Other costs
<b>Internal</b>	Design cycle time Order delivery time Number of new products Quality level Product complexity Others	Design cost Raw material cost Production cost Distribution cost Final product cost Other costs

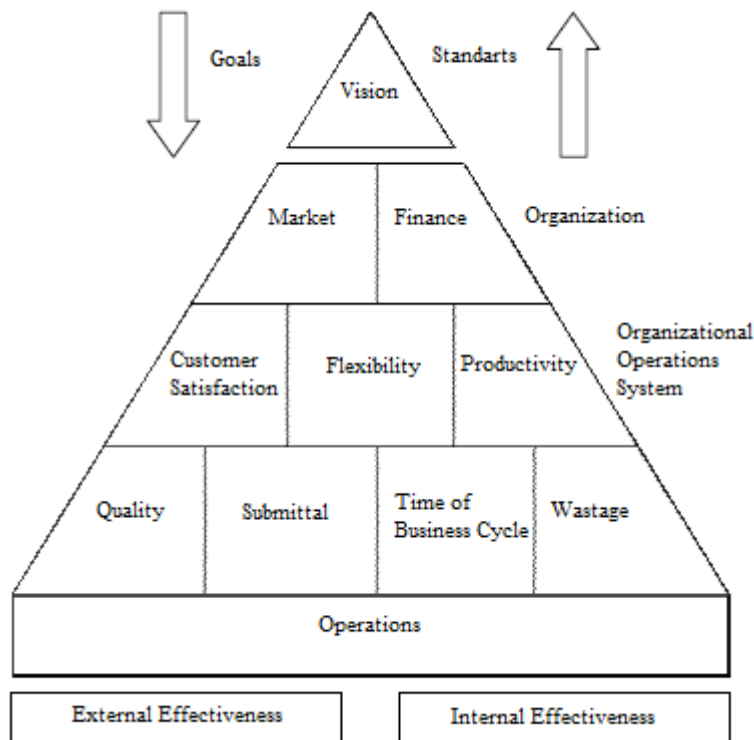
**Figure 8:** Performance Measurement Matrix

**Source:** Keegan, Eiler and Jones 1989, 48.

### 3.3.2.2.2 Performance Pyramid System

It was first introduced in the study by Judson (1990) and then upgraded to a higher level in the study by Lynch and Cross'un (1991) (Purbey et al., 2007:243). The key point of this measurement system is that it highlights the importance of dealing with the business processes view and the business performance measurement hierarchical view together (Anderson and McAdam, 2004:473). As seen in Figure 9, the performance pyramid system model is a pyramid consisting of a hierarchical structure depicting the relations between firm strategy, business operation systems, departments, work units and operations. The top level of the model is taken by the vision created by the top management of the firm. The second level includes the objectives determined for each work unit after defining financial conditions and market. Third level includes more realistic operational objectives determined for each main process supporting the business strategies. The bottom of the pyramid consists of the losses, business cycle time, quality and delivery time. This model is considered to be a balanced model as it measures the effectiveness of the operational

models including customer satisfaction, quality, stakeholder satisfaction, productivity and delivery time (Garengo et al., 1995:66).



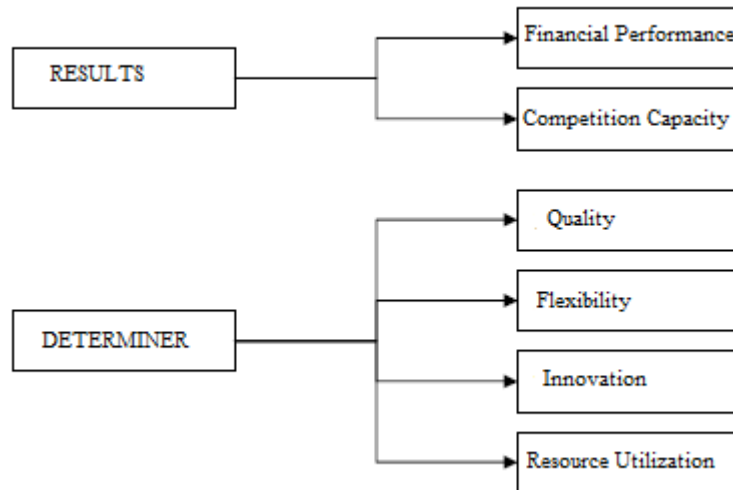
**Figure 9:** Performance Pyramid System

**Source:** Lynch and Cross 1995, 65.

### 3.3.2.2.3 Results and Determinants Model

The results and determinants model was developed by Fitzgerald et al (1991) to evaluate the performances of the companies in the service sector. As seen in Figure 10, it was based on two basic indicators: results and determinants. These two basic indicator focus on financial performance, competition skill, service quality, flexibility, innovation and resource use. Fitzgerald et al. (1991) divided the businesses operating in the service sector into three groups including professional service businesses, retail service businesses and mass service businesses, and disclosed that there are factors affecting the measurement of the performance of these businesses.





**Figure 10:** Results and Determinants Model

**Source:** Neely, Mills, Platts et al., 2000:1123

#### 3.3.2.2.4 Balanced Scorecard

Balanced scorecard is a performance measurement system introduced by Kaplan and Norton for the financial and operational measurements. Balanced Scorecard basically seeks answer to the following questions (Ghalayini and Noble, 1996;74):

- How do the customers regard our business?
- Where should be good at as a business?
- Can we go on creating and developing values as a business?
- How can we move our relations with our stakeholders always forward?

Balanced Scorecard examines the business performance under four perspectives: learning and innovation, internal work process, customer and financial. These four perspective establishes a balance between short and long term objectives, easy and difficult objectives, desired outputs and the performance drivers of these outputs.

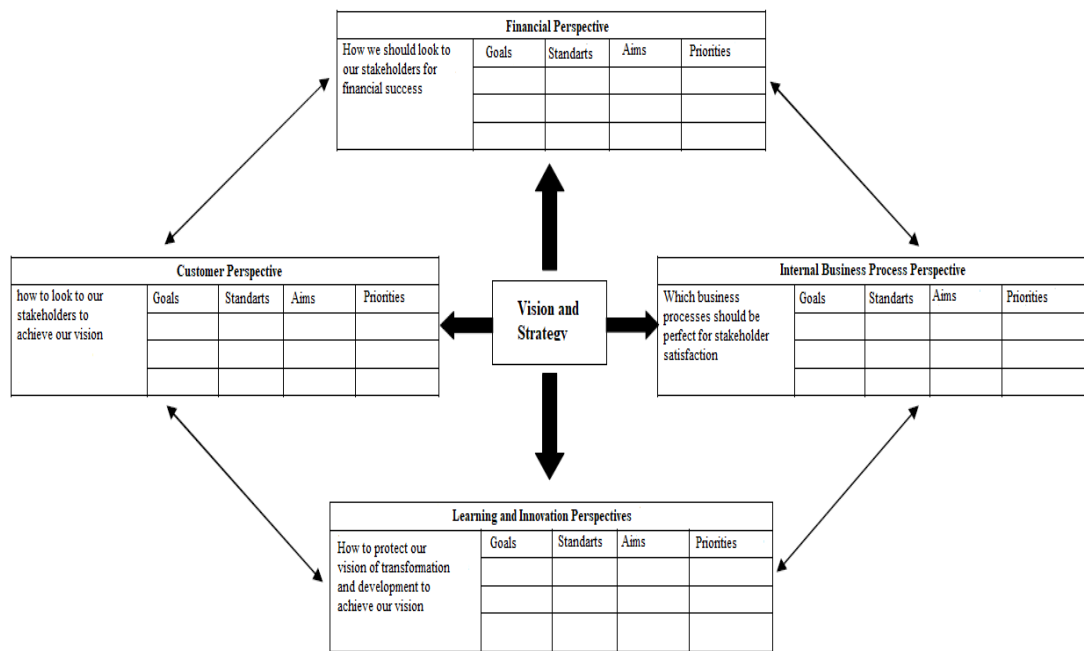
Balanced Scorecard provides the decision makers with the instruments they need for ensuring competitive advantage. In this respect, Balance Scorecard is very important for surviving and competing in today competition conditions. Balanced Scorecard turns mission and strategy of an organization into performance criteria that will create the structure that is needed for a strategic measurement and management

system. This model both concentrates on the fulfilment of financial goals and examines the driving forces with a role in realizing these financial objectives.

In this model, the top management creates a schedule to provide the employees with information on the significant performance criteria that would help for the realization of the set strategies. Employees, in parallel to this schedule that was drafted for the business in general, would prepare their own schedules and try to realize the specified objectives (Ülgen and Mirze, 2007:411).

The use of Balance Scorecard in businesses meet some administrative requirements. The administrative requirements are as follows (Kaplan and Norton, 1996):

- Balance Scorecard combines many factors that are different in appearance and involves the competitive behaviours of the business under one roof. Being consumer oriented, ability respond quickly to the market expectations, constant development of quality, standing loyal to the team work etc.
- Balance Scorecard guides top managers to consider all daily criteria all together and protects the organization against the deterioration of optimization.

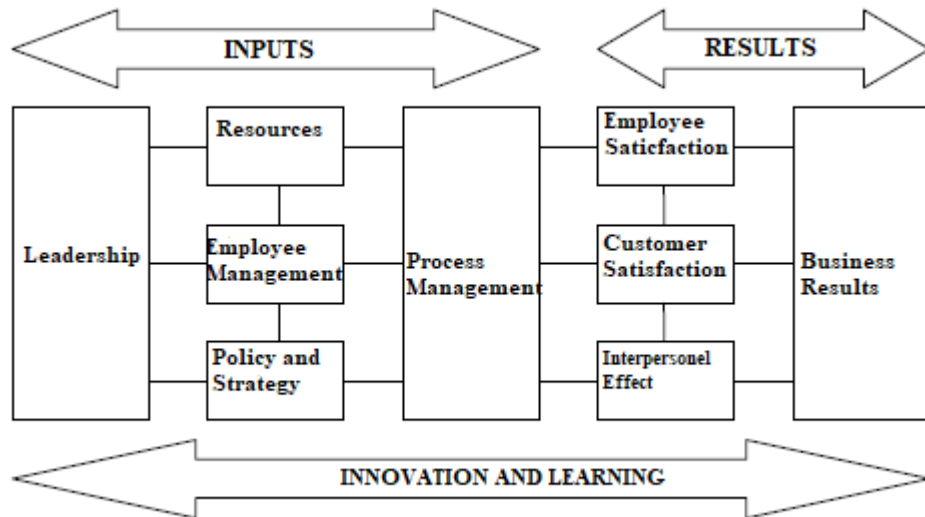


**Figure 11: Balance Scorecard**

**Source:** Kaplan and Norton, 1996:54

### 3.3.2.2.5 Performance Measurement Model of the European Quality Management

It was created by the European Quality Management Foundation in 1991 to improve the performances of organizations. Shortly called as EFQM, this model introduced a new perspective to understand the performance management (Yüreğir and Nakıboğlu, 2007:556). According to this model, good results, politics and strategy reflected in performance, customers, employees and society could be achieved through a guidance by a leadership style for the harmonious and optimum performance of employees, resources and processes. As seen in Figure 12, it consists of nine indicators: five determinants and four results to be achieved with regard to how this model businesses would do main activities.

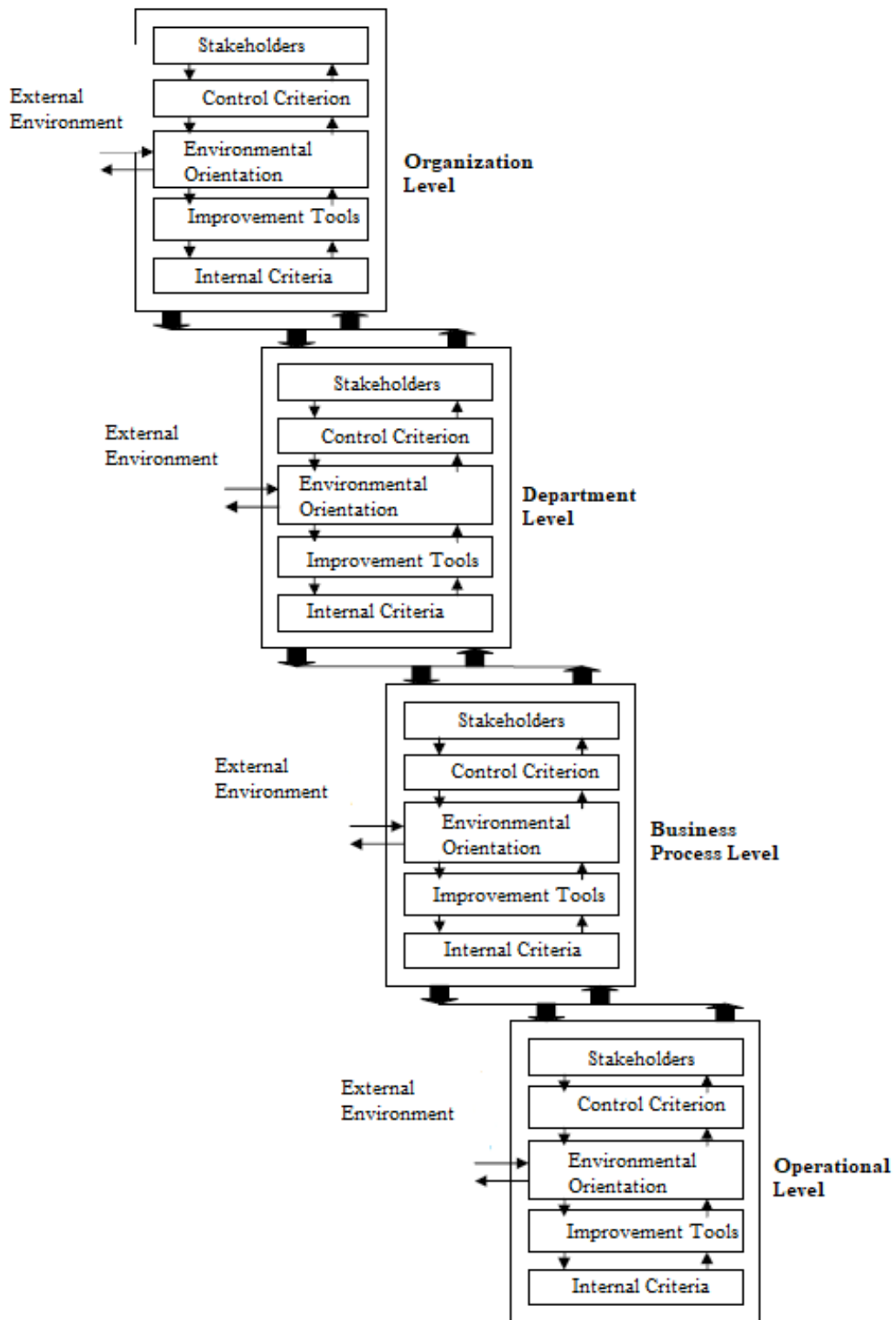


**Figure 12: EFQM Excellency Model**

**Source:** McAdam and Kelly, 2002:9

### 3.3.2.2.6 Integrated Performance Measurement Model

The integrated performance measurement model was introduced by Bititci et al. (1997). According to this model, integrated performance valuation is explained as an information system that is necessary for the effective and efficient continuation of the performance management process (Bititci et al., 1997:524). The model of this performance valuation system has two basic legs: integrity and distribution. Integrity refers to be the ability of the performance measurement system to increase the harmony of the organization and/or work in various forms. Distribution refers to the spread of the objectives and policies of the organization to all levels forming the model. In this model, there are four levels: firm, business functions, work processes and operations. There are five factors in every level including stakeholders, control criteria, external criteria, improvement objectives and internal criteria. Business functions, business processes and operations are classified taking complex nature and uncertainty of the business environments. This classification allows the definition of the most suitable performance criteria for the internal, external, basic skill and learning factors (Garengo et al., 2005:38).



**Figure 13:** Integrated Performance Measurement Model

Source: Bititci et al., 1997:529

### 3.3.2.2.7 Stakeholder Based Performance Valuation Model

Modern organizations are defined to be a complex structure created by the special relations between business and its stakeholders. Stakeholders may be an individual or a group within or outside of an organization. Therefore, stakeholders have an influence in the performance of the organization. All organizations have potentially different stakeholder groups who in general consist of customers, employees, suppliers, partners and society (Atkinson et al., 1997:27).

This model attempts to measure the organizational performance on the basis of the stakeholders of the organization and concentrates on measuring how well an organization collects and meets the needs of the stakeholders. This approach doesn't only focus on establishing balance between the financial and non-financial performance criteria but also explains the relation between the organization and its main stakeholders. All organizations, either profit or non-profit, are in some relations with the stakeholders (Elitaş and Ağca, 2006:358).

The model takes the expectations, needs and contributions of the stakeholders of the firm in performance measurement. According to the model, the performance of the stakeholders of the firm is determinant in achieving the basic goals of the firm. In this scope, the firm performance is considered to be a total of the performance of the stakeholders (Ağca and Tuncer, 2006:179).

**Table 11:** Primary and Secondary Performance Indicators for Stakeholders

Stakeholder Groups	Primary Indicators	Secondary Indicators
Partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>Return rates of investments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue increase</li> <li>Increase in Expenditure</li> <li>Efficiency</li> <li>Capital rates</li> <li>Liquidity rates</li> <li>Active quality rates</li> </ul>
Customers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumer studies on different</li> </ul>

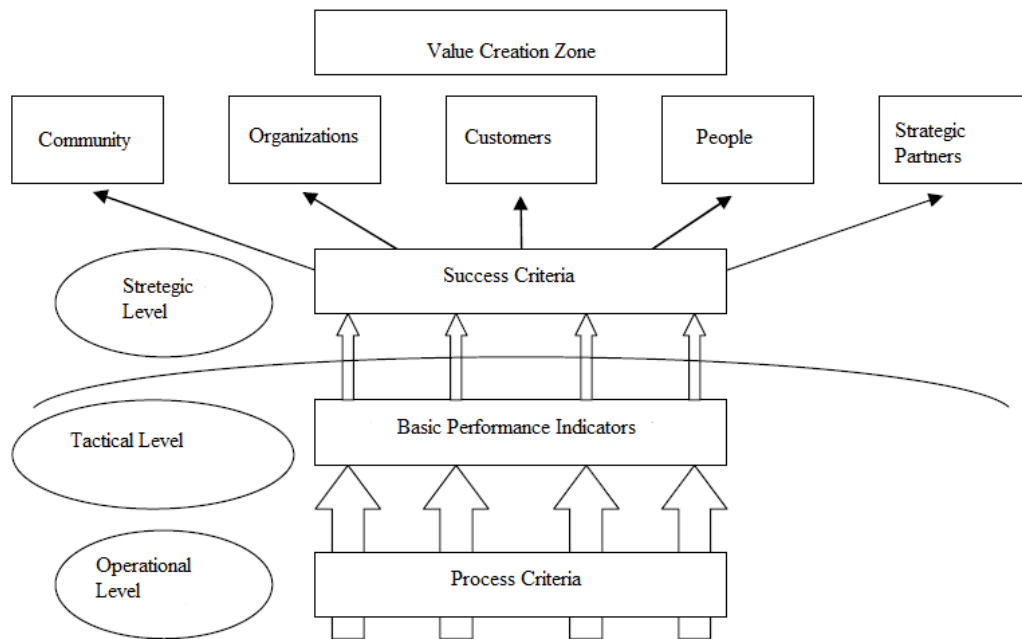
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product Quality</li> </ul>	market and product requests
Employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee Commitment</li> <li>• Employee Competence</li> <li>• Employee Efficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measurement of employee ideas with different dimensions</li> <li>• Measurement of consumer service indices with different dimensions</li> <li>• Financial rates between employee costs and income</li> </ul>
Society	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firm Image in the Target Market</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Various external indicators</li> </ul>

**Source:** Atkinson et al., 1997:37

### 3.3.2.2.8 Organizational Performance Valuation Model

Organization performance valuation model was developed for SMEs in the study by Chennell et al. (2000). This model was based on three foundations: adaptability, process orientation and usability. Adaptation refers to the fact that the selected performance indicators support the harmony between the actions of the employees and organizational strategy. Process orientation refers to the follow up, control and improvement of the processes of the performance system. Usability refers to the fact that at every level of the organization, there is a process that defines the performance indicators which ensures the quality and adequacy of the data.

This model aims at two key management structures: management field and open system theory. Management field concentrates on three management fields i.e. strategic, tactical and operational stages together with different powers, responsibilities and liabilities. Open system theory focuses on the environment of the organization by using analyses for the satisfaction of stakeholders (Wisnton et al., 2007:230).



**Figure 14:** Organizational Performance Valuation Model

**Source:** Channell et al., 2000:6

### 3.3.2.2.9 Performance Prism Model

It is a model introduced Neely et al. (2002) who suggests that the businesses that want to get a competitive advantage in the competitive world of today need to have a clear picture about who their significant stakeholders are and what they want. This model emphasizes the importance of performance valuation starting from the stakeholders not from the strategy of the business.

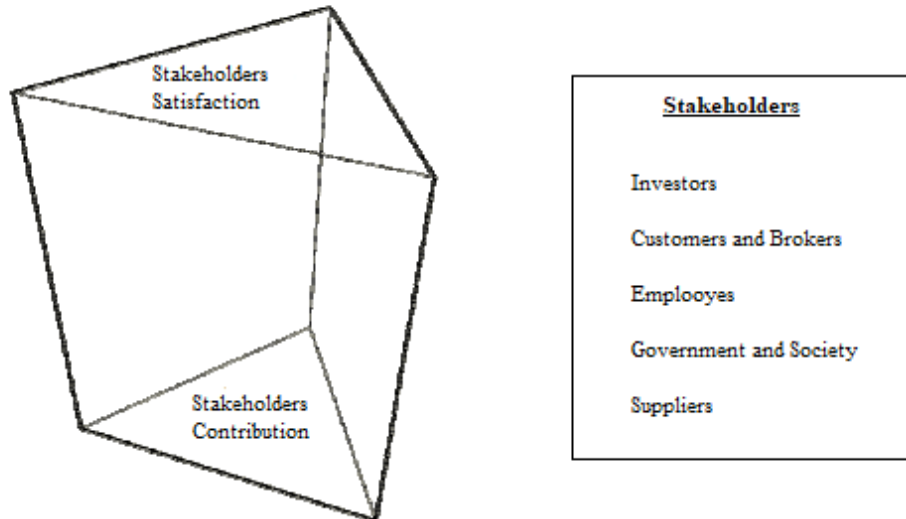
This model has a structure consisting of five interrelated dimensions. The top of the prism includes stakeholder satisfaction while the bottom includes the contributions of the stakeholders. There are strategies, processes and basic skills of the business between these two levels. According to the model, five key questions should be asked to create the performance measurement indicators and answers should be found to these questions. These questions are (Neely et al., 2001:6):

- Who are the key stakeholders of the business and what are the needs of them?
- What strategies should be used to meet the requirements of the key stakeholders?

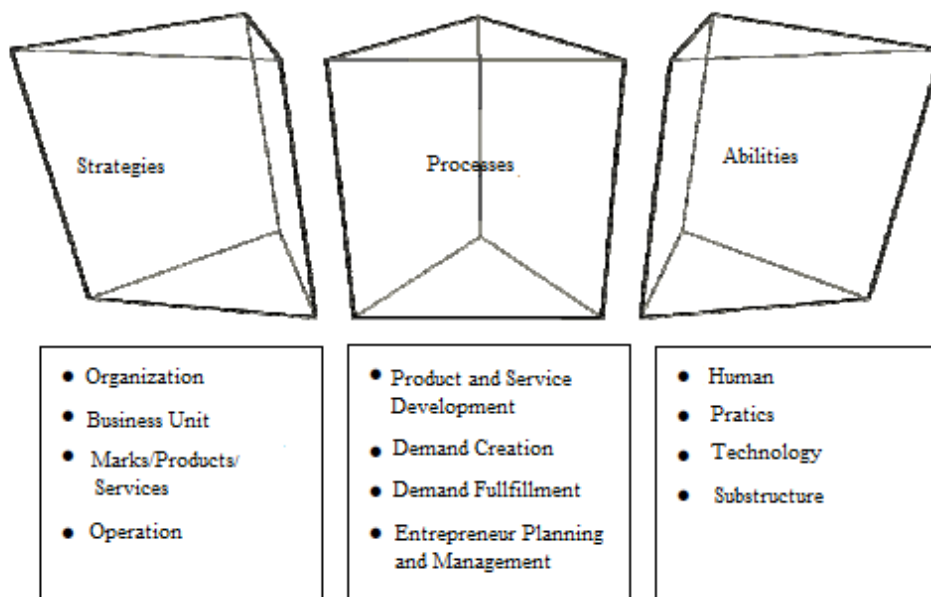


- Which critical processes are needed to implement the chosen strategies?
- What skills are needed to manage and increase these processes?
- What contributions does the business expect from the stakeholders to protect and develop these basic skills and competencies?

**Two Faces of the Performance Prism Belongs to Stakeholders**



**Three Internal Faces of the Performance Prism**

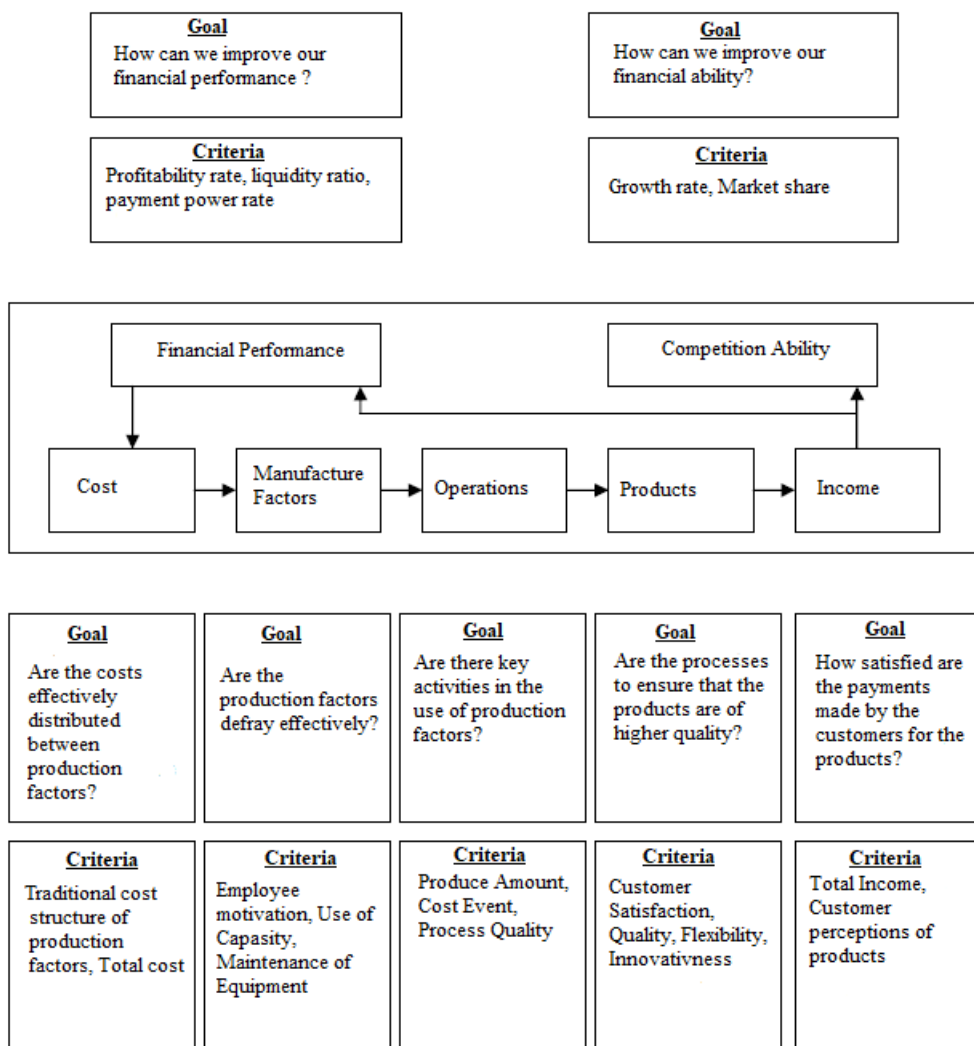


**Figure 15:** Performance Prism Model

**Source:** Bourne et al., 2003:17

### 3.3.2.2.10 Performance Measurement Model for SMEs

It is a model developed by Laitinen (2002) for performance measurement for SMEs. This model contains seven performance indicator dimension in total: two external and five internal. With respect to cause and effect relation, external dimension includes the financial performance and competition ability indicators while internal dimensions include costs, production factors, activities, products and inputs indicators. Internal dimensions are used to monitor the production process as a whole while external dimensions are used to determine the position in the competition environments of the organization (Ağca, 2004:54).



**Figure 6:** Integrated Performance Measurement Model

**Source:** Laitinen, 2002:79

### **3.3.3 Problems of Business in Performance Measurement**

Although there are dynamic and integrated performance measurement models in a way to balance financial criteria and non-financial criteria, organizations continue to face different problems in their performance measurement systems. This is due to different reasons (Yüksel, 2003:181). Since many criteria needs to be evaluated in the structuring of performance measurement models, determining these problems may be difficult. Businesses can use the performance measurement models efficiently as long as they can minimize the problems they face in the performance measurement models and determine the causes of these problems.

When we look at the relevant literature, we notice that the problems faced by the businesses in their performance measurement systems were caused by the inadequate infrastructure that is required for the performance measurement systems. On the other hand, choice of inadequate criteria is a reason for not having the desired efficiency from the performance measurement systems (Yüksel, 2003, 183). Selecting wrong performance criteria causes businesses to focus on unnecessary activities and to wrongly select the order of importance of their operations. All these mistakes make the achievement of desired developments and performance levels impossible. The priorities in determining the performance criteria in businesses should be correctly selected and the performance criteria should be put forward on the bases of strategies and under the light of shareholder expectations. An effective performance measurement model should be rapidly providing the data on the current status of businesses and on the fields where developments are necessary.

Ghalayini and Noble (1996) stated that integrated performance measurement models provide significant advantages as well as some restrictions. The main conditions with a negative effect on building an effective performance measurement system causing problems in performance measurement are as follows:

- integrated performance measurement models are established to monitor and control development instruments. Therefore, such systems may be inadequate for the continuous integration of development.
- Integrated performance measurement models cannot ensure highlighting the level of objectives at any time.

- Integrated performance measurement models don't have a dynamic structure. They don't allow any system change in critical moments.
- Integrated performance measurement models cannot provide the necessary elements to predict, achieve and improve further performance. These models are only interested in the current performance levels.
- Integrated performance measurement models defend the necessity of global optimization instead of local optimization, however, they cannot provide the formations necessary to achieve that.
- Most of the integrated performance measurement models don't take the importance time into consideration as a strategic performance criteria.
- Integrated performance measurement models don't contain any instrument providing monitoring, control and development of activities in the production processes of the organization within their structure.

### **3.4 Employee Performance**

The concept of performance defines the extent of application of the potential, knowledge, ability and skills of an individual to reach objectives or desires. In other words, it is the ratio of people in using their capacities for completing a work within a set period of time in a specified quality (Yıldız et al., 2008:240). For organizations, performance is the contribution of employees for the organizational objectives. Regardless of the type, work field and size of the organization, one of the most important tasks of managers is to increase the performances of their employees. This can also be stated as the managers ensuring their employees to use their potentials in the most effective way. According to a general definition, it is the explanation of where an employee or an organization reaches in line with the desired objective related to the concerned work in other words, the qualitative and quantitative explanation of what contribution they can provide (Boylu and Sökmen, 2002:168-169). Individual or group performance is an indicator of the extent of reaching a standard by the individual or the group within the scope of the goal of the organization. Organizational performance refers to the total performance of the system. The most important performance type for organizations is individual performance hence a structure can be as good as the performance of its employees. Another source defines the concept of performance to be the ratio of achieving a goal. It can be defined as the function of the relation between the expectations for an

employee to do when performing his task and what he does in fact. Every process applied by an employee to perform his task can be defined as a performance behaviour in deed (Argon and Eren, 2004:224).

Performance is a concept with qualitative or quantitative values are added as a result of planned activities regarding the pre-determined goals. The performance of an organization can be defined to be all of the qualitative and quantitative efforts expected from them in fulfilling the strategic, tactical and daily objectives.

Performance is often used to be a synonym of the concept of efficiency. Accordingly, efficiency can be defined to be the level of fulfilling the product and service for reaching the goals of the organizations within the factors of quality, time and cost. However, using the concept of efficiency instead of the concept of performance is not found to be adequate hence there are other concepts corresponding to the concept of performance. For example, concepts like effectiveness, quality, quality of work life do also explain performance. Therefore, efficiency can be considered to be an indicator within the concept of performance (Kaplan, 2007:57-58)

## **CHAPTER 4: MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS**

### **4.1 Aim and Importance of The Research**

From the beginning of the definition of leadership, researches have shown that the environment and the conditions in which the concept of leadership emerged have brought different types of leadership along with the individual characteristics of the leaders and the processes they were exposed to. In this context, it can be said that the focus of local administrations and the servant leadership style overlap. In addition, leaders and leadership styles are one of the most important factors affecting employee performance (Bass, 1985; McColl-Kennedy and Anderson, 2002; Yammarino et al., 1993; Geyery and Steyrer; 1998; Walumbwa and Hartnell, 2011). One of the leading stakeholders of the performance expected from the employee will be the leader and one of the most important stakeholders will be the leader.

Another concept associated with employee performance outside of leadership is the positive emotions that employees have (Gooty et al., 2009; Luthans et al., 2007; Luthans et al. 2005; Luthans et al., 2008). It is defined as the positive psychological state of the development of the individual which can be explained by its characteristics which trust in self-efficacy (optimism), perseverance to achieve goals (hope), perseverance in achieving goals, and to survive against difficulties and difficulties, and achieve success despite everything (self-efficacy).

When the relevant foreign and domestic literature is examined, it has been observed that the relationship between leadership and employee performance is investigated extensively, but these two concepts have not been investigated on the basis of both local governments and the mediator of positive psychological capital. In this framework, the first aim of the study was to explain the relationship between leadership effectiveness and employee performance in local governments, and second, to investigate the mediator effect of positive psychological capital on the relationship between leadership and employee performance. In addition, it is another aim of the study whether the demographic characteristics of the participants differ in the perception of research variables.

According to Corley and Gioia (2011), the contribution of scientific research shows itself in two ways. One of these is the usefulness of the research in the practical-theoretical level and the other is the specificity of the research in the development-emergence plane. In this context, the research will explain the relationship between servant leadership, employee performance and positive psychological capital and give a new perspective to the managers and employees in business life. In addition, it will contribute to the originality level of researches from past to present.

#### **4.2 Scope, Assumptions and Limitations of the Reserch**

The development of a country in the social sense is closely related to the existence and sophistication of existing local governments (Keles, 1992). Based on this information, this research was conducted on local government employees. Because local administrations perform the functions of providing administrative (providing and providing information to citizens) and political (being a democracy school) as the nearest management unit (Yıldız, 1996). In this context, it examines the relationship between research in Turkey is not only one of the world's largest city of Istanbul Metropolitan Municipality employees servant leadership perceptions of performance. Then, the role of the positive psychological capital of the employees in this relationship was investigated.

The questionnaire prepared within the scope of the research was completed by 236 managers and white collar employees who were randomly selected from Istanbul Metropolitan Municipality (Central organization and 28 affiliates).

Together with the general administrative units of IMM, there are 28 companies operating under IMM. These companies:

**Table 12: IMM Affiliated Companies**

<b>AĞAÇ VE PEYZAJ A.Ş.</b>	Istanbul Tree Landscaping, Education Services and Zoo Management Industry and Trade Inc.
<b>BELBİM A.Ş.</b>	Electronic Money and Payment Services Inc.
<b>BELTUR A.Ş.</b>	Istanbul Education Tourism and Health Investments Operation and Trade. Inc.
<b>BİMTAŞ</b>	Boğaziçi Landscape Construction Consulting Technical Services Industry Trade Inc.
<b>BOĞAZIÇI YÖNETİM A.Ş.</b>	Boğaziçi Housing Inc.

<b>İSTANBUL ENERJİ</b>	Istanbul Energy Industry and Trade Inc.
<b>HALK EKMEK A.Ş.</b>	Istanbul Bread Inc.
<b>HAMİDİYE A.Ş.</b>	Hamidiye Welding Waters Inc.
<b>İSTTELKOM A.Ş.</b>	Istanbul Electronic Communications and Infrastructure Services Industry and Trade Inc.
<b>İGDAŞ</b>	Istanbul Gas Distribution Industry and Trade Inc.
<b>İSBAK A.Ş.</b>	Istanbul Informatics and Smart City Technologies Inc.
<b>İSFALT A.Ş.</b>	Istanbul Asphalt Factories Industry and Trade Inc.
<b>İSPARK A.Ş.</b>	Istanbul Car Park Operations Trade Inc.
<b>İMAR A.Ş</b>	Istanbul Construction Inc.
<b>İSTAÇ A.Ş</b>	Istanbul Environmental Management Industry and Trade Inc.
<b>İSTON A.Ş</b>	Istanbul Concrete Elements and Ready-Mixed Concrete Factories Industry and Trade Inc.
<b>İSYÖN A.Ş</b>	Construction, Restoration, Mining, Industry and Trade Inc.
<b>İDTM A.Ş.</b>	Istanbul World Trade Center Inc.
<b>KİPTAŞ</b>	Istanbul Housing Development Plan Industry and Trade Inc.
<b>KÜLTÜR A.Ş.</b>	Istanbul Culture and Art Products Trade Inc.
<b>MEDYA A.Ş.</b>	Istanbul Digital Media Trade Inc.
<b>METRO İSTANBUL A.Ş.</b>	Metro Istanbul Industry and Trade Inc.
<b>OTOBÜS A.Ş.</b>	Istanbul Bus Operations Inc.
<b>ŞEHİR HATLARI A.Ş.</b>	Istanbul City Lines Tourism Industry Trade Inc.
<b>SAĞLIK A.Ş.</b>	Health Istanbul Health Investments and Management Social Services Industry and Trade Inc.
<b>SPOR A.Ş.</b>	Istanbul Sports Events and Management Inc.
<b>UGETAM</b>	International Gas Education Technology and Research Center
<b>ŞİŞLİ KÜLTÜR A.Ş.</b>	Sisli Culture and Trade Center



When the 2017 budget decree of IMM is examined, it is seen that the 2017 estimation of the year is 18.500.000.000 Turkish Lira and 2017 revenue estimate is 13.900.000.000 Turkish Lira. Accordingly, the appropriations included in the budget budget estimation of Istanbul Metropolitan Municipality for 2017 are accrued on the basis of the revenue in the revenue estimate and the corresponding amount of TL 4.600.000.000 in the economic classification table of finance ([www.ibb.gov.tr](http://www.ibb.gov.tr), 08.06.2017 ).

In order to strengthen the existing institutional structure, Istanbul Metropolitan Municipality has been carrying out a standard staffing study since 2003. Furthermore, the general framework for the norm structure of Istanbul Metropolitan Municipality has been determined in the artlar Principles Regarding Norm Staff and Associations and Local Administration Units Norm Staff Principles and Standards iştir entered into force on 22.04.2006 by the Council of Ministers Decision No. 2006/9809. According to this, in Istanbul Metropolitan Municipality as of December 31, 2016, 331 of them are contracted artists, 8,335 civil officers, 1364 contracted personnel and 4,019 workers and 13,718 personnel in total. Thus, 65.46% of the total personnel is civil officers, 5.24% is contracted civil officers and 29.30% is workers (Istanbul Metropolitan Municipality, 2016: 22).

When the distribution of employees of Istanbul Metropolitan Municipality according to service classes as of 2016 is examined; 33.2% of the personnel in the general administrative services class, 34.5% in the technical services class, 0.7% in the legal services class, 0.2% in the religious services class and 0.2% in the auxiliary services and 29.3% of them are employed in the status of workers (Istanbul Metropolitan Municipality, 2016 Annual Report: 22).

It can be said that the IMM, which contains general information about the organization structure, budget information, employment structure and its comparison with the countries of the world, is the world's leading management organization in the light of this information.

Özen (2002) It is important to understand the theory of foreign cases in Turkey, which is developed in different cultures and interpret the extent to be true (Ozen, 2002). The scales used in this study are scales created by foreign researchers. Therefore, it is the assumptions of the research that the scales will conform to the

Turkish culture, the expressions in the scales are correctly perceived by all the participants and the answers of the participants are not under any pressure. The only limitation of the research is the fact that the survey was conducted within the scope of a large number of participants who could represent the sample in the Istanbul Metropolitan Municipality.

### **4.3 Research Model and Hypothesis**

It examines the relationship between the perceptions of servant leadership and performances of Istanbul Metropolitan Municipality employees. Then, the role of the positive psychological capital of the employees was investigated in this relationship.

#### **4.3.1 The Relationship Between Servant Leadership and Employee Performance**

Some of the studies that can be used in our research as a result of investigations made in the literature related to servant leadership and employee performance variables are as follows: The research of Bartram and Casimir (2007) “Leadership and Leadership Performance and Job Interaction Effect of the Leader in the Leader” , 150 Australian customer service operators. In the research, it was concluded that there is a relationship between leadership and employee performance and the trust element that the leader has in this relationship has a mediating role. Hizmetkâr liderlik değişkeninin çalışan performansı değişkeni ile ilişkisi çerçevesinde yapılan Jaramillo et al. (2009) In his study named, “The Effect of Servant Leadership on Sales Force Performance Performans”, it was explained that the servant leadership perceptions of employees in sales position were related to performance outcomes (Jaramillo et al., 2009). According to the research of Melchar and Bosco (2010) “Reaching High Organizational Performance with Servant Leadership” showed that servant leaders were able to develop themselves in the culture of their followers who saw a servant leader, and that businesses were able to achieve the high performance they were seeking with servant leaders. Waal and Sivro (2012) conducted that “Servant Leadership Organizational Performance within the Context of High Performance Organizations”, with 116 managers and employees working in the medical center of Vrije University. It has been concluded that organizational performance affects the sub-dimensions of administrative performance (Waal and Sivro, 2012). In addition, Liden et al. (2014) “Servant Leadership and Service Culture: Impact on Individual and Team Performance” study of 71 restaurants on

961 employees in their research on the performance of servant leadership and organizational performance which has an impact on the organizational culture has been found to be related to the result. In the study of "The Effect of Transformational Leadership and Servant Leadership on Organizational Performance: Comparative Analysis" written by Choudhary et al. (2013), participants were 155 Pakistanis working in the service sector. As a result, it was concluded that the two types of leadership were effective on organizational performance, and it was concluded that organizational learning improved organizational performance and transformational leadership contributed more to organizational learning than servant leadership. Therefore, there is a relationship between servant leadership and performance (Choudhary et al., 2013). Based on these results:

***H1:** There is a significant relationship between Servant Leadership and Employee Performance.*

#### **4.3.2 The Relationship Between Positive Psychological Capital and Employee Performance**

When the studies based on the relationship between Positive Psychological Capital and Employee Performance in the literature are examined, it is observed that It was concluded that it was significantly associated with performance in combination (Luthans et al., 2005). Likewise, Luthans et al. (2007) 's positive psychological capital, performance and job satisfaction and their relationship with the relationship of Positive Psychological Capital: Performance and Job Satisfaction Relations and Measurement) research is based on two different samples. The first of these is whether there is a positive relationship between the employees' positive psychological capitals and their performance and job satisfaction; in the second, the positive psychological capital dimensions (hope, optimism, psychological resilience, self-efficacy), or the positive psychological capital formed by the combination of four, affect performance and job satisfaction more As a result, it is revealed that the structure of positive psychological capital is formed by a more meaningful relationship with performance and job satisfaction (Luthans et al., 2007). Luthans et al. (2008), in their study on 404 participants with the "Mediating Role of Psychological Capital in the Relation of Supporting Organization Climate and Employee Performance" and one of the hypothesis of the study is positive

psychological capital is related to employee satisfaction and loyalty. Climate hypothesis has been supported (Luthans et al., 2008). At the same time, Avey et al. (2010) concluded that positive psychological capital was related to the employees' financial performance levels in the study named of "Two Field Research in the Relationship between Positive Psychological Capital and Employee Performance" Luthans et al. (2010) In his research, it was concluded that there is a positive effect of positive psychological capital on performance and therefore a relationship between two variables (Luthans et al., 2010). Another study that named "Positive Psychological Capital and Creative Performance Relationship" (2010) by Sweetman et al. (2010) on 899 participants concluded that positive psychological capital (hope, self-efficacy, optimism, psychological resilience) was an indicator of performance (Sweetman et al., 2010). Another study that examined the relationships of these two variables within the scope of our study is "Psychological Capital and Employee Performance: A Secret Growth Model Approach"(Peterson et al., 2011) In their study on 179 financial management employees, it was concluded that psychological capital is related to financial performance and manager-based performance (Peterson et al., 2011). Based on these results:

***H2:** There is a significant relationship between Positive Psychological Capital and Employee Performance.*

### **4.3.3 The Relationship Between Servant Leadership And Positive Psychological Capital**

When the literature based on the relationship between servant leadership and positive psychological capital is examined, few studies have been found. In a study called. A Research on the Relationship of Servant Leadership with Positive Organizational Behavioral Variables., It was concluded that the servant leadership style perceived by the employees increased the level of identification with the employees and the positive psychological capital they had. However, when the variables of these two variables are considered within the scope of their dimensions; The sub-dimensions of servant leadership are thought to be related to some of the sub-dimensions of positive psychological capital such as "hope", "optimism," "psychological resilience" and "self-efficacy". Therefore, if we set out from the definition of "emotional improvement" to understand and respond to the feelings of the other party it is

thought that this dimension may be related to the hope, optimism and psychological resilience of the employees, and that the matching with persuasive mapping dimension may be related to the sense of hope and optimism of the employees, and the organizational stewardship“ dimension may be related to the psychological resilience and self-efficacy of the employees. Based on these results and thoughts:

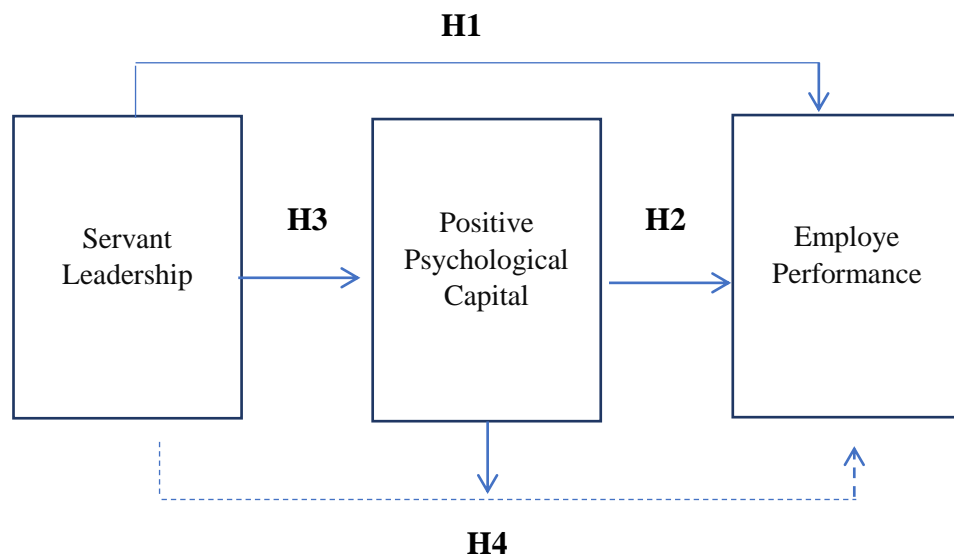
*H3: There is a relationship between servant leadership and positive psychological capital.*

#### **4.3.4 Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Relationship Between Servant Leadership and Employee Performance**

In the literature, we have not found any study that considers the effect of servant leadership as a variable that mediates or mediates the employee's performance as a mediator variable. Between the two variables of positive psychological capital consisting of employees' hope, optimism, self-efficacy and psychological resilience to explain the relationship between the leaders who care more about her / her followers and the performance causation of her employees in relation to the causality, with the prediction that:

*H4: Positive psychological capital has a mediating effect on the relationship between servant leadership and employee performance.*

This research is a descriptive study conducted according to the screening model. Research conducted in the survey model, the current situation is determined to the research (Karasar, 2007). This research aims to determine the relationship between servant leadership, positive psychological capital and employee performance in local administrations. The model of the study is based on the information obtained from the literature as follows:



**Figure 17:** Research Model

In the research, in also the differentiation of the research subjects according to the individual characteristics and organizational characteristics of the employees were also tested. Differentiation analyzes carried out in the research are as follows:

- Differentiation of servant leadership practices according to individual characteristics.
- Differentiation of positive psychological capital according to individual characteristics.
- Differentiation of performance according to individual characteristics.
- Differentiation of servant leadership practices according to organizational characteristics.
- Differentiation of positive psychological capital according to organizational characteristics.
- Differentiation of performance according to organizational characteristics.

#### **4.4 Data Collection Tools**

In the Likert-type data collection tool to be used in the measurement of research variables: (1) Strongly Disagree, (2) Partially Agree, (3) Undecided, (4) Agree and (5) Strongly Agree.

In the methodological research, quantitative research method was used and field research was conducted on local governments. Data were obtained by survey method. The data were interpreted in SPSS program. The questionnaire form consists of the sections that will include personal information, servant leadership, employee performance and positive psychological capital scales.

#### **4.4.1 Servant Leadership Scale**

For Servant Leadership scale, Barbuto and Wheeler (2006) were translated into Turkish based on the scale they developed. For translation, it has been translated into Turkish by three academicians who are experts in the field and with good English grammar. As a result of the translation, fifty employees have been piloted. In order to investigate the reliability and validity of servant leadership adapted to Turkish in the study, the principal component analysis estimation method and exploratory factor analysis were performed using Varimax rotation. The servant leadership dimensions included in the scale are Wisdom (5 items), Emotional Healing (4 items), Altruistic Calling (4 items), Persuasive Mapping (5 items) and Organizational Stewardship (5 items). The scale consists of a total of 23 items.

#### **4.4.2 Positive Psychological Capital Scale**

Positive psychological capital scale was created by Luthans (2007). The validity and reliability studies of the scale were used in the study by Çetin and Basım (2012) and Erkuş and Afacan-Fındıklı (2013: 309-310). Minor changes have been made to the questionnaire questions to prevent the shifts in meaning. The sub-dimensions of positive psychological capital within the scale are; optimism (6 items), self-efficacy (7 items), psychological resilience (6 items) and hope (5 items). The scale consists of 24 items in total.

#### **4.4.3 Employee Performance Scale**

Employee Performance Scale which was developed by Fuentes et al. (2004) and Rahman-Bullock (2004) and adapted to Turkish by Göktaş (2004) and applied to commercial enterprises by Şehitoğlu and Zehir (2010) was used as the scale of employee performance. The employee performance scale consists of 10 items.

#### 4.4.4 Population and Sample

The population of the study is composed of the employees of the central organization of the Istanbul Metropolitan Municipality and the employees of 28 affiliated companies of the Istanbul Metropolitan Municipality. When the Istanbul Metropolitan Municipality is examined within the scope of the research, a total of 29502 personnel serve to Istanbul (akademi.ibb.gov.tr).

A total of 400 employees were surveyed from the population. A total of 325 returns were provided from the participants. 89 of these surveys were excluded from the research because they were incomplete and / or incorrectly filled. In this framework, the survey was conducted within the framework of surveys from 236 participants.

The sample determined in the study was calculated by the following sample calculation formula (Kotrlik and Higgins, 2001):

$$n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$$

t: Refers to “t table” value

n: Refers to the sample size.

s: The standard deviation for the population.

d: refers to acceptable deviation tolerance.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

N: The population size.

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$N = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 29502} = 383$$

The number of the sample was found to be 383 according to the formula but due to the reasons such as working hours and the employees not willing to participate in the research, 400 employees were surveyed and a total of 236 surveys were conducted.



## 4.5 Data Analysis

### 4.5.1 Basic Characteristics and Demographic Data for Participants

Individual demographic data for the participants included in the study are given below. Accordingly, it was observed that the participants were mainly between 31-40 age group (38.6%), male (80.1%), least university graduate (73.7%) and white collar employee (72.9%). In addition, while the total working time is homogeneous, it is seen that the working time in the existing institution is between 1 and 3 years in a significant proportion (48.9%).

**Table 13:** Basic Characteristics and Demographic Data for Participants

<i>Demographic Variable</i>	<i>Category</i>	<i>The Number of Part.</i>	<i>%</i>
<i>Age</i>	21-30 year	78	33,1%
	31-40 year	91	38,6%
	41 years and above	67	28,4%
<i>Sex</i>	Female	47	19,9%
	Male	189	80,1%
<i>Education</i>	High School	39	16,5%
	Vocational School	23	9,7%
	Üniversite	126	53,4%
	Master Degree	46	19,5%
	PhD	2	0,8%
<i>Title</i>	General Manager	1	0,4%
	Vice Manager	3	1,3%
	Head of Department	1	0,4%
	Section Director/Vice Director	10	4,2%
	Leadman/Vice Leadman	49	20,8%
	Other White-Collars	172	72,9%
<i>Total Experience</i>	01-05	48	20,4%
	06-10	67	28,5%
	11-15	49	20,9%

	16 and above	71	30,2%
<b><i>Total Experience at This Firm</i></b>	01-03	115	48,9%
	04-10	67	28,5%
	11 and above	53	22,6%

The demographic data of the participants of the study are given below. According to the findings, the participants mainly operate in institutions where five hundred and six people work, and it is understood that the institutions where the participants work are generally under thirty years.

**Table 14:** Data of the Firm for the Participants

<b><i>Demographic Variable</i></b>	<b><i>Category</i></b>	<b><i>The Number of Part.</i></b>	<b><i>%</i></b>
<b><i>Number of Employees</i></b>	250 and below	78	33,1%
	250-500 employees	57	24,2%
	500-1000 employees	42	17,8%
	1000 and above	59	25,0%
<b><i>Firm Age</i></b>	01-10	43	18,3%
	11-20	74	31,5%
	21-30	48	20,4%
	31 and above	70	29,8%

#### **4.5.2 Exploratory Factor Analysis And Scale Reliability**

Exploratory factor analysis was performed to determine the validity and reliability of the scales used to examine the relationship between the research variables. As the items of the research variables were not high, factor analyzes were performed separately for independent variables in the research model (servant leadership sub-dimensions), dependent variables (positive psychological capital sub-dimensions and employee performance). Then, the reliability values of the items representing the research scales were examined.

##### **4.5.2.1 Exploratory Factor Analysis**

In order to explain how servant leadership scale is interpreted by participants in how and under different sub-dimensions, exploratory factor analysis was performed by

using basic component analysis estimation method and varimax rotation. The scale consists of 23 questions.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy test and Bartlett sphericity test were performed to determine whether the data set was suitable for factor analysis. As a result of these tests, KMO value was higher than 0,962 and the desired level was higher than 0,50 and Bartlett test had a significant probability of 0.001. However, in order to measure the suitability of each variable for factor analysis, the value found in the diagonal of the anti-image correlation matrix was observed and the values in the corner were greater than 0.50 for all variables. Therefore, the data set was found to be suitable for factor analysis (Field, 2009).

In the analysis, the lower limit of the factor loads of each item was taken as 0.5 by taking the sample size into consideration (Hair et al., 2010). The total explained variance level of the resulting factor component was approximately 87%. As a result, the servant leadership scale was perceived by the participants as wisdom dimension 5 items, emotional improvement dimension 4 items, organizational servitude dimension 3 items, persuasion by matching 5 items, and sacrifice 3 items. Reliability values are mentioned in the following. The table showing the related factor analysis is given below.

**Table 15:** Exploratory Factor Analysis of Servant Leadership

<i>Factors</i>	<i>Factor Items</i>	<i>Loads</i>				
		<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>
<i>Wisdom</i>	HL_bil_5	0,749				
	HL_bil_3	0,727				
	HL_bil_1	0,707				
	HL_bil_2	0,704				
	HL_bil_4	0,686				
<i>Emotional Healing</i>	HL_duygiyi_2		0,776			
	HL_duygiyi_3		0,756			
	HL_duygiyi_4		0,754			
	HL_duygiyi_1		0,745			
<i>Organizational Stewardship</i>	HL_orghiz_1			0,805		
	HL_orghiz_2			0,771		
	HL_orghiz_3			0,744		
<i>Persuasive Mapping</i>	HL_iknes_4				0,734	

	HL_iknes_3				0,723	
	HL_iknes_5				0,699	
	HL_iknes_2				0,571	
	HL_iknes_1				0,511	
<i>Altruistic Calling</i>	HL_fed_3					0,743
	HL_fed_4					0,709
	HL_fed_1					0,643
	Variance (%)	20,392	19,428	16,866	16,747	13,463
	Total Variance (%)	86,895				

In order to determine to what extent and how many different sub-dimensions the positive psychological capital and employee performance scales were perceived by the participants within the context of dependent variables; The positive psychological capital scale and the employee performance scale are 10 questions.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy test and Bartlett sphericity test were applied to determine whether the data set is suitable for factor analysis. As a result of these tests, KMO value was found to be more than 0.50 with the desired level of 0.913 and the probability of tail of Bartlett test was significant with a significance level of 0.001. In addition, in order to measure the suitability of each variable for factor analysis, the value found in the diagonal of the anti-image correlation matrix was observed and it was observed that the values in the corner were greater than 0.50 for all variables. Therefore, the data set was found to be suitable for factor analysis (Field, 2009).

In the analysis, the lower limit of the factor loads of each item was taken as 0.5 by taking the sample size into consideration (Hair et al., 2010). The total explained variance level of the resulting factor component was approximately 67%. As a result of factor analysis, employee performance was perceived as 7 items, self-efficacy dimension of positive psychological capital was 6 items, hope dimension was 4 items, durability and optimism dimensions were perceived by the participants as 3 items. Reliability values are mentioned in the following. The table showing the related factor analysis is given below.

**Table 16:** Exploratory Factor Analysis of Positive Psychological Capital and Employee Performance

<i>Factor</i>	<i>Factor Items</i>	<i>Factor Loads</i>				
		<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>
<i>Employee Performance</i>	cal_perf_8	0,803				
	cal_perf_4	0,709				
	cal_perf_3	0,706				
	cal_perf_10	0,699				
	cal_perf_9	0,678				
	cal_perf_5	0,650				
	cal_perf_7	0,624				
<i>Self-efficacy</i>	PS_ozyet_3		0,843			
	PS_ozyet_2		0,724			
	PS_ozyet_7		0,704			
	PS_ozyet_4		0,695			
	PS_ozyet_1		0,643			
	PS_ozyet_6		0,638			
<i>Hope</i>	PS_umut_3			0,683		
	PS_umut_1			0,679		
	PS_umut_4			0,663		
	PS_umut_2			0,571		
<i>Resilience</i>	PS_day_4				0,782	
	PS_day_6				0,626	
	PS_day_5				0,622	
<i>Optimism</i>	PS_iyim_6					0,753
	PS_iyim_5					0,704
	PS_iyim_4					0,558
Variance (%)		18,725	17,752	13,503	8,782	7,818
Total Variance (%)		66,58				

#### 4.5.2.2 Reliability Values

The reliability analysis was performed by using Cronbach's Alpha coefficient in order to examine the reliability of the factor structure resulting from the factor analysis of the research scales. The Cronbach's Alpha coefficient, which is used to test the internal consistency and reliability of the scales, is above 0,7, indicating the

reliability of the scale items, which is considered to be reliable in terms of psychometric results (Hair et al. 2010; Field, 2009).

**Table 17: Reliability Values**

<i>Factors</i>	<i>Number of Items</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Wisdom</i>	5	0,956
<i>Emotional Healing</i>	4	0,960
<i>Organizational Stewardship</i>	3	0,928
<i>Persuasive Mapping</i>	5	0,956
<i>Altruistic Calling</i>	3	0,902
<i>Employee Performance</i>	7	0,899
<i>Self-efficacy</i>	6	0,886
<i>Hope</i>	4	0,790
<i>Resilience</i>	3	0,839
<i>Optimism</i>	3	0,753

#### 4.5.3 Correlation Analysis

Correlation analysis was applied in order to investigate the relationship between research variables. The Pearson correlation coefficients of the related variables are given in Table 18.

The correlation coefficient gives information about the direction and strength of the relationship between two continuous variables and the coefficient varies between -1 and +1. When the correlation coefficient is calculated, the values close to zero show the existence of a linear and weak relationship between the two variables, and the values near -1 and + 1 indicate the existence of a linear and a strong relationship between the two variables. However, the negative values indicate that the relationship between the two variables is inversely related and positive values indicate that the relationship is the same (Field, 2009). According to the results of the correlation analysis, it was observed that there was a sufficient relationship between the research variables and these relations were statistically interpretable. As seen in Table 16, a correlation between servant leadership and positive psychological capital ( $\beta=0,270^{***}$ ,  $p<0,001$ ) according to the results of the correlation analysis, between

servant leadership and employee performance relationship was found between the employee performance and positive psychological capital ( $\beta=0,691^{***}, p<0,001$ ).

**Table 18:** Correlation Analysis

<i>Variables</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
<i>1.</i>	<i>Wisdom</i>	1												3,71	1,09
<i>2.</i>	<i>Emotional Healing</i>	,789***	1											3,63	1,19
<i>3.</i>	<i>Organizational Stewardship</i>	,766***	,684***	1										4,06	1,04
<i>4.</i>	<i>Persuasive Mapping</i>	,836***	,786***	,809***	1									3,62	1,13
<i>5.</i>	<i>Altruistic Calling</i>	,762***	,816***	,651***	,790***	1								3,19	1,16
<i>6.</i>	<i>Self-efficacy</i>	,156**	,133*	,154*	,172***	,141*	1							4,51	0,55
<i>7.</i>	<i>Hope</i>	,322***	,294***	,280***	,323***	,309***	,623***	1						4,13	0,70
<i>8.</i>	<i>Resilience</i>	,107	,104	,096	,126	,091	,620***	,598***	1					4,33	0,67
<i>9.</i>	<i>Optimism</i>	,196**	,148*	,160*	,180***	,186**	,336***	,369***	,215**	1				3,69	0,83
<i>10.</i>	<i>Servant Leadership</i>	,918***	,907***	,860***	,934***	,894***	,167**	,339***	,116	,193**	1			3,64	1,01
<i>11.</i>	<i>Psychological Capital</i>	,260***	,225***	,228***	,264***	,242***	,800***	,833***	,767***	,676***	,270***	1		4,17	0,52
<i>12.</i>	<i>Employee Performance</i>	,181**	,099	,128*	,147*	,116	,663***	,623***	,613***	,288**	,148*	,691***	1	4,26	0,61
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001															



## 4.5.4 Hypothesis Testing

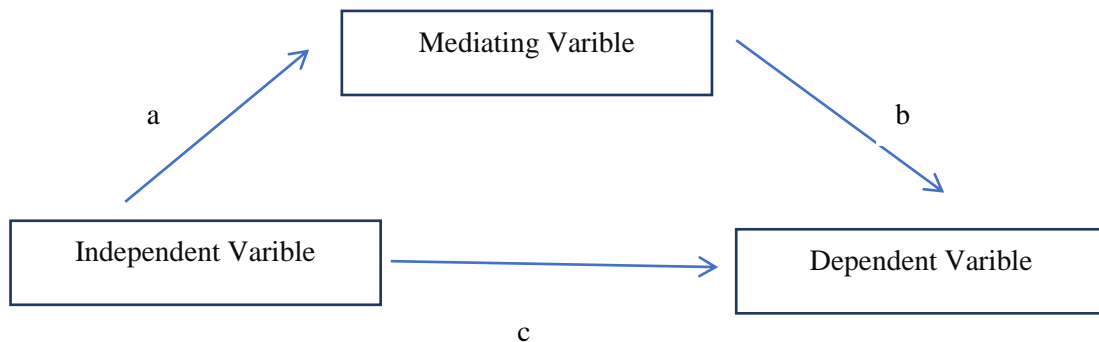
### 4.5.4.1 Determination of Mediating Variables

Interfering variables used to explain the relationship between the dependent variable and the independent variable are called mediators. (Hayes, 2009: 408). According to Baron and Kenny, a model with mediating variables is based on three basic relationships (Baron and Kenny, 1986: 1176). These are:

a-The independent variable directly affects the variable.

b-The mediating variable directly affects the variable.

c-Independent variable directly affects the variable.



**Figure 18:** Research Model With Mediating Role

**Kaynak:** Baron ve Kenny,1986:1176

The models used in the researches and the mediating variable models are as shown in Figure 18 with their simplest representations. The existence of an mediating variable is calculated as follows:

a-Change in the independent variable should cause change in the dependent variable.

b-Change in the mediating variable should cause a change in the dependent variable.

c-The effect of the independent variable on the dependent variable should be reduced or eliminated when the mediating variable is taken as an independent variable.

Within the scope of the explanations above, the strongest independent variable between the two variables appears only as the independent variable. If this situation is explained in Figure 18, the arrow “c” disappears. The mediating variable having

such a strong relationship is called the mediating variable. However, if the "c" arrow does not disappear completely, in other words, if the effect of the independent variables on the dependent variable does not disappear but decreases, then there are also other factors with interim variable effect, in which case the term partial mediating variable "is used. (Baron and Kenny, 1986: 1176). While partial and mediating variables are used in weak or inconsistent relationships such that they are not expected in the context of dependent and independent variables relationship, exact mediating variables are used in the presence of strong relations between dependent and independent variables (Hayes, 2009: 415).

Baron and Kenny explained that the exact inter-variable effect in social sciences is very difficult to reveal. Therefore, the existence of an mediating variable that decreases the effect of the independent variable on the dependent variable is also an important finding. Baron and Kenny also explained that the most acceptable way of conducting mediating variable analysis is to use multiple regression analysis. These analyzes are carried out in the following processes (Baron and Kenny, 1986: 1173): Stage 1: To construct a regression model that investigates the effect of independent variables on mediating variables (a).

Stage 2: Constructing a regression model investigating the effect of mediating variables on dependent variables (b).

Stage 3: Constructing a regression model investigating the effect of independent variables on dependent variables (c).

Stage 4: Finally, to add the mediating variables to the arguments and create a regression model that investigates the effects of both independent and mediating variables on the dependent variable

#### **4.5.4.2 Testing of Research Hypothesis**

Single and multiple regression analyzes were used to test the research hypotheses and new variables were formed by taking the arithmetic averages of the items in the factor component resulting from the factor analysis. Regression analysis was performed on these variables. The mediator variable relationships were examined according to the procedure proposed by Baron and Kenny (1986) and the validity of

the potential mediation relationships were tested with the bootstrap method proposed by Preacher and Hayes (2008).

Research hypotheses are as follows:

*H1: There is a significant relationship between servant leadership and employee performance.*

*H2: There is a significant relationship between positive psychological capital and employee performance.*

*H3: There is a relationship between servant leadership and positive psychological capital.*

*H4: Positive psychological capital has a mediating effect in the relationship between servant leadership and employee performance.*

The regression analysis to test the hypotheses are given below.

**Table 19: Hypothesis Tests**

Model	IV	DV	Std. $\beta$	t	p	Collinearity Tolerance	Collinearity VIF
	1	Servant Leadership	Employee Performance	0,148*	2,284		
<i>F= 5,218 R<sup>2</sup>=0,018 P=0,023</i>							
Model 2	Psychological Capital	Employee Performance	0,691***	14,628	0,000		
	<i>F= 213,999 R<sup>2</sup>=0,475 P=0,000</i>						
Model 3	Servant Leadership	Psychological Capital	0,270***	4,288	0,000		
	<i>F= 18,383 R<sup>2</sup>=0,069 P=0,000</i>						
Model 4	Servant Leadership	Employee Performance	-0,042	-0,853	0,395	0,927	1,079
	Psychological Capital		0,702***	14,308	0,000	0,927	1,079
	<i>F= 107,236 R<sup>2</sup>=0,475 P=0,000</i>						
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001							

According to the Model 1 results, servant leadership significantly affects the performance of the employees ( $\beta$ ; 0,148,  $p<0,05$ ). H1 is supported. According to the

results of Model 2, psychological capital has a significant positive effect on employee performance ( $\beta$ ; 0,691,  $p < 0,001$ ). H2 is supported. According to Model 3 results, servant leadership and psychological capital positively affect positively ( $\beta$ ; 0,270,  $p < 0,001$ ). H3 is supported.

While the effect of positive psychological capital on employee performance was found to be based on the results of Model 3, which was established to investigate the existence of mediator effect of psychological capital in relation to servant leadership and employee performance ( $\beta$ ; 0,702,  $p < 0,001$ ), the effect on model 1 of servant leadership was eliminated. According to the Baron and Kenny (1986) procedure, the effect of the independent variable on the dependent variable is completely abolished. H4 is supported. Accordingly, the mediating effect of positive psychological capital on the relationship between servant leadership and employee performance was demonstrated. Due to the presence of a significant indirect effect at 5000 samples and 95 percent confidence level ( $\beta$ ; 0,149,  $p < 0,001$ ), it has been supported that there is a full mediating effect (Preacher and Hayes, 2008).

#### 4.5.5 Discrimination Tests

The aim of this study is to investigate whether the demographic characteristics of the participants, who are one of the research objectives, have made a difference in the perception of the research variables. T-Test and Anova test within the scope of was made. The results are explained in Table 20 below:

**Table 20:** Discrimination Tests

<i>Variable</i>	<i>Analysis</i>	<i>Conclusion</i>	<i>Explanation</i>
<b>1. Frim Age</b>	Anova	As a result of the related analysis, it was determined that the servant leadership perceptions of the participants differed between 11-20 years and 21-30 years according to the age of the institution, and the perception of servant leadership was higher in	One-way Anova test was performed to examine whether servant leadership, positive psychological capital and employee performance variables differ according to the age of the institution.

		enterprises with an institution age between 11-20 years.	
<b>2. Title</b>	Anova	No action (because it is not homogenous)	
<b>3. Title</b>	t-test (White-collar)	No action (because it is not homogenous)	P>0.05
<b>4. Age</b>	Anova	No difference	P>0.05
<b>5. Sex</b>	t-test	No difference	P>0.05
<b>6. Education</b>	Anova	As a result of the related analysis, it was found that the perceptions of the employees' working performance differed between the high school and university graduation as per education level and the perceptions of high school graduates were higher.	One-way Anova test was conducted to examine whether servant leadership, positive psychological capital and employee performance variables differed according to education.
<b>7.Total Experience</b>	Anova	No difference	P>0.05
<b>8.Total Experience</b>	t-test (Under 10 and above)	No difference	P>0.05
<b>9.Total Experience for he Firm</b>	Anova	No difference	P>0.05
<b>10.Total Experience for he Firm</b>	t-test (Under 5 and above)	No difference	P>0.05

## CONCLUSION AND DISCUSSION

In today's conditions, leading goals of businesses are to survive and continue operations and to get competitive advantage against rivals. For achieving these objectives, managers at every level of organizations need to shape the organization towards its mission and vision and to guide their employees in this direction. One of the leadership styles that may vary administratively is servant leadership. Servant leaders are those who always devote themselves to serve and place the interests of their followers before themselves. Servant leaders serve for the good of their followers in parallel to ethical principles. The service to their followers is not for the purpose of reaching the goals of the organization or other managers but for ensuring the development of the followers. Servant leaders are not merely objective oriented but also are responsible for the personal developments of their followers as well as before the other employees in the organization. On the other hand, due to moral responsibility, they respect their followers and are eager to meet their needs.

In this line, a leadership model suitable for the organization and employees also increases the performance of employees. When we look at the relevant national and international literature, there are studies on the fact that the leadership style increases performance.

For business to compete against their rivals, their resources are very important. At first, the tangible capital of businesses was a leading resource that is considered to be important. However, in today's management models, the significance assigned to tangible capital was replaced by the human capital. Positive psychological capital created by positive feelings of employees and not listed in the business balance sheet including hope, self-efficacy, psychological resilience and optimism is one of the intangible capital types which as important as tangible capital. Development of positive psychological capital is effective in producing positive results including performance development, organization development and increasing employee success. At the same time, it is considered to be a leverage at organizational level due to the contributions by increased performance and a resource that can encourage development at personal level. Positive psychological capital decreases the job related stress of individuals and even removes the exhaustion caused by this stress. High positive psychological capital facilitates adaptation of employees to work and

work environment, and helps them to influence and control their business environment. High positive psychological capital of a person allows him to dedicate himself to work physically and mentally. Positive psychological capital has also a structure that can be developed and consolidated. Looking at the relevant national and international literature, there are studies on the relation of positive psychological capital with both leadership styles and employee performance.

Within the knowledge explained above, the purpose of this study is to examine the mediation role of positive psychological capital in the relation of servant leadership style with the employee performance. The study model developed within this scope was created by scrutinizing in the first three chapters the literature related to servant leadership, positive psychological capital and employee performance.

The study was conducted within the scope of the managers, white-collar workers and central organization of twenty eight companies operating within Istanbul Metropolitan Municipality. The most important function of municipalities is to provide the citizens with the most quality service in the areas of its operations. Therefore, local administrations are leading organizations where the servant leadership style can be embodied. Based on this logic, Istanbul Metropolitan Municipality, which is one of the biggest municipalities of the world not only of Turkey, was the focal point of the present study.

Two hundred and thirty six surveys were collected from the population determined under the study. The surveys were formed in the Internet and accumulated by sending to the population of the study and having their feedbacks. The fourth section of the study first included frequency analyses for the demographic qualities of participants. Most of the participants consists of white-collar male employees with university degree. After that, reliability and validity tests were applied for each factor making the variables in order to test the reliability and validity of the scales which measure servant leadership which is independent variable, employee performance which is dependent variable and positive psychological capital which is mediating variable, all being prescribed within the scope of the research model. According to these results, Cronbach's Alpha values of the factor variables were found to be 0,956 for wisdom, 0,960 for emotional healing, 0,928 for organizational stewardship, 0,956 for persuasive mapping, 0,902 for altruistic calling, 0,899 for employee performance,

0,886 for self-efficacy, 0,790 for hope, 0,839 for resilience and 0,753 for optimism. It is found that all reliability values were more than 0,7. This indicates that the scale factor structures have internal consistencies and have reliability for measurement. Remarkable here is that the reliability level of the dimensions including wisdom, emotional healing, organizational stewardship, persuasive mapping, altruistic calling that form the variable of servant leadership is “excellent”. Further in the study, exploratory factor analysis was conducted using basic components analysis prediction method and Varimax rotation to test the validity of the used scales and to explain how participants interpreted the servant leadership scale under how many subscales. As a result, the participants perceived the servant leadership scale including 5 items for wisdom, 4 items for emotional healing, 3 items for organizational stewardship, 5 items for persuasive mapping and 3 items for altruistic calling. After that, exploratory analysis was conducted by using the basic components analysis prediction method and varimax rotation to explain how participants interpreted the scales of positive psychological capital and employee performance under dependent variables. As a result, the participants perceived the scale including 7 items for employee performance, 6 items for the self-efficacy subscale of positive psychological capital, 4 items for hope, 3 items each for resilience and optimism. The data set was made matching the analysis.

Further in the study, correlation analysis was conducted to examine the relation between the variables of the study. Correlation coefficient provides information on the direction and power of the relation between the two continuous variables and the coefficient varies between -1 and +1. When the correlation coefficient was calculated, values near zero indicate the presence of a linear and weak relation between the two variables while values close to -1 and +1 indicate the presence of a linear and strong relation between the two variables. According to the results of the correlation analyses, there were a relation between servant leadership and positive psychological capital in the ratio of ( $\beta=0,270^{***}$ ,  $p<0,001$ ), a relation between servant leadership and employee performance in the ratio of ( $\beta=0,148^*$ ,  $p<0,05$ ) and a relation between employee performance and positive psychological capital in the ratio of ( $\beta=0,691^{***}$ ,  $p<0,001$ ).

After that, the hypothesis tests were conducted in the study to explore the mediating role of positive psychological capital in the relation between servant leadership and



employee performance. The Baron and Kenny method was used at this stage. According to this method, a model including a mediator variable is established on three basic relations. This relation is as follows according to the variables of the study: Servant leadership needs to directly affect the positive psychological capital, positive psychological capital needs to directly affect the employee performance and servant leadership needs to directly affect the employee performance. Finally, servant leadership and positive psychological capital were added to the employee performance and a regression model was created examining the effects of both servant leadership and positive psychological capital on employee performance. As a result of the above mentioned analyses, findings are as follows: servant leadership has a significantly positive effect on employee performance ( $\beta$ ; 0, 148,  $p < 0, 05$ ). These findings are parallel to the studies of, Bartram and Casimir (2007), Jaramillo et al. (2009), Melchar and Bosco (2010), Waal and Sivro (2012), Choudhary et al. (2013) in the literature. Therefore, H1 was supported and an improving contribution was provided to the literature. As a result, the perception levels of employees of the servant leadership behaviours have a positive reflection in their own performances. This can be explained as follows: the performances of the employees can be increased if the managers in an organization combines qualities of interpreting external factors and having foresights with their behaviours, having determination and skills to support moral healing caused by difficulties and traumas, having a desire to create a positive difference in the lives of their employees, using aloud reasoning and mental skills on the employees, and trying to make sure that the decisions taken and strategies applied within the organization create better results for the organization and the individuals of it by taking responsibility for the welfare of the organization.

After that, in the tested hypothesis, positive psychological capital had a significantly positive effect on the employee performance ( $\beta$ ; 0, 691,  $p < 0, 001$ ). The finding is in parallel to the findings of Luthans et al. (2005), Luthans et al. (2007), Luthans et al. (2008), Luthans et al. (2010), Sweetman et al. (2010), Peterson et al. (2011) in the literature. Therefore, the study hypothesis H2 was supported. As a result, there will be positive reflection in the performance of employees if they determine alternatives to reach desired objective and to motivate themselves to use these alternatives, act with a desire to use the energy needed to reach this goal and with an awareness of

embraced determination and agency, don't lose positive expectations about the future regardless of their situations, have the tendency to interpret the problems to be temporary, controllable and unique to the event of that moment, have high belief about the potential to perform a task, have a belief in skills to realize necessary actions to meet mental sources with contingency demands, have a solid psychological capacity for pulling themselves together against failure, uncertainty and trouble, and be change oriented rather than stable.

The study hypothesis H3 was confirmed with the significantly positive effect of servant leadership on positive psychological capital ( $\beta$ ; 0, 270,  $p < 0, 001$ ). This finding is parallel with studies of Günaydın et al (2016) and Ceylan (2011). As a result, positive feelings of employees including the factors like hope, self-efficacy, optimism, psychological resilience are increased when the managers have their qualities of interpreting environmental variables and foresight be consistent with their behaviours, have determination and skills to provide moral healing caused by problems, have a desire to leave a positive mark in the lives of their employees, use their aloud reasoning and mental skills on their employees, and try to make sure that the decisions taken and strategies applied within the organization create better results for the organization and the individuals of it by taking responsibility for the good of the organization.

Hypothesis H4 tested the study of the mediator effect of positive psychological capital on the relation between the servant leadership style and employee performance, which is the main problem of the study. While there is an effect of positive psychological capital on the employee performance ( $\beta$ ; 0, 702,  $p < 0, 001$ ), the effect of servant leadership on employee performance was removed. According to the procedure by Baron and Kenny (1986), there is full mediator variable effect since the effect of independent variable on dependent variable was totally removed. H4 was supported. Accordingly, the mediator effect of positive psychological capital in the relation between servant leadership and employee performance was addressed for the first time in the present study, while the relation between servant leadership and employee performance was examined in previous studies. This finding of the study also fills an important gap in the literature.

To repeat, this study examined for the first time the relation between servant leadership and employee performance and then the mediator effect of positive psychological capital in this relation was studied. In addition, whether the variables under the study, including servant leadership, positive psychological capital and employee performance created a difference within the scope of the perceptions of the participants for demographic qualities.

The study also tested whether the demographic qualities of participants created a difference in the perceptions of the participants regarding servant leadership, positive psychological capital and employee performance. According to these findings, it was found that the servant leadership perceptions of the participants varied between 11 to 20 years and 21 to 30 years in the organization and that in the businesses with an age of 11 to 20 years, servant leadership perception was higher. On the other hand, the perceptions of the participants on employee performance varied between the graduation of high school and university, and that the performance perceptions of high school graduates were higher. The servant leadership perceptions of the participants working in businesses of 11 to 20 years were the highest. Therefore, it can be said that maximum employee performance will be displayed if there is servant leadership behaviour in businesses with an operation period of 11 to 20 years.

Recommendations for future studies based on the results of the present study could be as follows: R-This study was conducted within the scope of the companies under Istanbul Metropolitan Municipality and two hundred and thirty six surveys were collected in total. It is recommended to allocate more time for the study and to increase the number of participants for reaching more participants. In addition, the same study may be conducted in different sectors to find out whether similar results can be obtained or not. Moreover, the moderator effect of the variables of firm age and education level that varies according to the demographic qualities in the relation between servant leadership and employee performance can be studied.

The ever increasing significance of local administrations in today's world and the direct interaction with all citizens who are ultimate consumers they serve are taken into consideration, the leadership style of local administrators, the psychological behaviour choices of the employees guided by these leaders and their relations with

the employees have a strategic relation with the management phenomenon, efficiency and effectiveness in local administrations.

In this context, a new perspective to the executors in local administration relations in both the country and the world would bring a different perspective in the provision of service, therefore it will have an intensive practical contribution in addition to its theoretical contribution in explaining employee performance which is an independent variable by the relevant variables. In addition, the present study will provide a contribution that will improve the uniqueness level reached by the past studies.

## REFERENCES

- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi*, 8(1), 175-176.
- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (Pd) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Akgündüz, A. (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı. *Genç Beyin Yayınevi: İstanbul*, 68-72.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. Alfa.
- Akyüz, G. (2006). Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya*.
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik analizi ve Türk silahlı kuvvetlerinde liderlik. *Afyon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & YILMAZ, C. (2011). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag?. *Benchmarking: an international Journal*, 11(5), 465-483.
- Ardıç, İ. Y. (2004). *Yatay yoğunlaşmalarda potansiyel rekabet*. Rekabet Kurumu.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım. No. 118s, Ankara.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Atak, H. (2011). Ruh sağlığı çalışmalarında yeni bir psikososyal değişken: eylemlilik. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(3).
- Ataman, G. (2002). İşletme yönetimi: Temel kavramlar yeni yaklaşımlar. *Istanbul, Turkey: Türkmen Kitabevi*.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Geliřmeler ve Organizasyon Kùltürü ile İlişkileri. *İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul*
- Baltaş, A. (2002). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul, şubat.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. *New York: W. H.*
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *the Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*.
- Bass, B.M. (1988), Transformational Leadership, *London, Lawrence Erlbaum*
- Bass, B.M. (1996), A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership, *Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Başat, H. T. (2010). *Performans prizması*. Sistem Yayıncılık.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi.
- Beauchamp, T.L. & Bowie, N.E. (1998), Ethical theory and business, 3rd ed., *Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall*, In Peter G.Northouse, *Leadership Theory and Practice*, 2nd ed., *Sage Publications*.
- Beck, C. D. (2010). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314.
- Bennis, W., (2001), Bir Lider Olabilmek, Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.

- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of effectiveness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Negotiation in Organizations*, 1, 43-55, Greenwich, CT: JAI Press
- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi.
- Birdal, İ., Aydemir, N., (1992), Yönetim Teorileri, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*, 17(5), 522-534.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771.
- Boylu, Y., ve Sökmen A., (2002).Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 167 – 182.
- Bowdich, J., (1990).A Primer on Organizational Behaviour, 2nd Ed., *Wiley Book, New York*.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
- Budak, G., (2004). İşletme Yönetimi, *Barış Yayınları İzmir*.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Academic Review*, 9(2).
- Bursalıoğlu, Z., (2011). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, *Pegem Yayınları, Ankara*.
- Can, H., (1992). Organizasyon ve Yönetim, 2.Baskı, *Adım Yayıncılık, Ankara*.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, *Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Cetindamar, D., Çatay, B., & Serdar Basmacı, O. (2006). Improving the performance of technology partnerships: a case study in the Turkish textile industry. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 319-323.
- Ceylan, A., (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, *Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 5-6 Haziran*.

- Ceylan, A. (2011). Yönetimde İnsan ve Davranış, *Kaan Matbaacılık, İstanbul*
- Chan, F. T. (2003). Performance measurement in a supply chain. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 21(7), 534-548.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D. (2000). OPM: a system for organisational performance measurement. In *Proceedings of the performance measurement—past, present and future conference, Cambridge*(Vol. 19, p. 21).
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- Contee-Borders, A. K. (2003). A case study defining servant leadership in the workplace. (*Doctoral dissertation, Regent University, 2002*). *Dissertation Abstracts International*, 63, 3631.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.
- Coşkun, A. (2006). STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans Karnesi. *Sivil Toplum*, 4(15), 103-117.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2004). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Daft, R., L., (1997). *Management, 4th Ed., The Dryden Press, New York.*
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615.
- de Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Durbin, J., A., (2004). *Leadership: Research, Findings, Practice and Skills, 4th Ed., New York: Houghton Mifflin Firm.*
- Eraslan, L., (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Bahar 2004.



- Erçetin, Ş., Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, *Nobel Yayınları, Ankara*.
- Erdoğan, İ., (1991). İşletmelerde Davranış, 3. Baskı, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul*.
- Eren, E., (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Eren, E., (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Eren, E., (2003). Yönetim ve Organizasyon, *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 42(2)*.
- Ertürk, M., (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, *Beta Yayınları, İstanbul*.
- Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. *Sage publications*
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist, 56(3)*, 218.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega, 32(6)*, 425-442.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews, 7(1)*, 25-47.
- Geçikli, F., (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği, *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi, Sayı: 3, Ocak*.
- Geyery, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology, 47(3)*, 397-420.
- Geylan, R., (1992). Personel Yönetimi, *Met Yayınevi, Eskişehir*.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management, 16(8)*, 63-80.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(4)*, 353-367.
- Göktaş, B. K. (2004), Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Green, K. W., & Inman, R. A. (2007). The impact of JIT-II-selling on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1018-1035.
- Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership— A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, *Paulist Press, Indianapolis, U.S.A.*
- Gül, H., (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.*
- Güler, B.K., Emeç H. (2012). Yaşam Memnuniyeti ve Akademik Başarıda İyimserlik Etkisi. *D.E.Ü.İ.B.F, Dergisi*, 21(2), 129-149.
- Günaydın, S. C., Sanı, F. O. Ü., Tarlacı, Ö. A., & Yozgat, U. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1).
- Güney, S., (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği, *1. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara.*
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, *Seventh Edition Prentice Hall.*
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Holaday, M., & McPhearson, R. W. (1997). Resilience and severe burns. *Journal of Counseling & Development*, 75(5), 346-356.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hurtsthouse, R. (1999), On virtue ethics, *Oxford, UK, Oxford University Press.*

- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction management and economics*, 19(1), 85-95.
- Kant, I. (1978). Anthropology from a pragmatic point of view (V. L. Dowdell, Trans.). *Carbondale: Southern Illinois University Press. (Original work published 1798).*
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Press.*
- Karabag, S. F.,(2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).*
- Karasar, N. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 17. Baskı, *Nobel Yayınevi, Ankara.*
- Keçecioğlu, T.,(2003). Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul
- Keçecioğlu, T., (1998), Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta Yayınları, İstanbul.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete?. *Strategic Finance*, 70(12), 45.
- Keleş, R. (1992). Yerinden Yönetim ve Siyaset. *Cem Yayınları. İstanbul.*
- Koçel, T., (1998), İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları, İstanbul.*
- Koçel, T., (2001), Kişilik ve Liderlik, 1. Baskı, *Seçkin Yayıncılık, Ankara.*
- Korkut, H., (1992), Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdare Dergisi, Cilt 25, Sayı 1", Mart.*
- Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian journal of management*, 18(1), 65-99.

- Laub, J.A. (1999), Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University*.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Luthans F., Avolio, B.J., Avey J.B., Norman, S.M., (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541–572. *Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007a). Positive Organizational Behavior, *Debra L. Nelson and Cary L. Cooper (Ed.) Psychological Capital: Investing and Developing*. (9-24). SAGE Publications.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., (1992). *Organizational Behaviour, 6th Ed., McGraw-Hill, New York*.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio B. J., Avey J. B., Norman S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., Lester, P.B. (2006). Developing The Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

- Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 152.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007a). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *New York: Oxford University Press*.
- Luthans, K., Jensen, S.M. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses, *Jona*, 35(6), 304-310.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). Measure up!: how to measure corporate performance. *Blackwell*.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management accounting research*, 15(4), 441-469.
- Masten, A. S., Marie-Gabrielle J. R.(2002). Resilience in Development. *C. R. Snyder and S. Lopez (Ed.) Handbook of Positive Psychology*, (p. 74-88). *Oxford: Oxford University Press*.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Maxwell, J., C., (2004). İçinizdeki Lideri Geliştirmek, Çev, Selim Yeniçeri, 2.Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- McAdam, R., & Kelly, M. (2002). A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), 7-27.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- McDougle, L.R. (2009), Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions, *The University of Texas*
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.
- McShane, S., L., (2005). Organizational Behaviour, McGraw-Hill Irwin, Boston. *Mechanisms and Complex Decision Making. Journal of Personality and Social Psycholog*.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership.
- Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1049-1059.
- Nahavandi, A., (2000). The Art and Science of Leadership, *Prentice Hall, New Jersey*.

- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*, 20(10), 1119-1145.
- Northcraft, G., (1994). Organizational Behaviour, *The Dryden Press, Orlando*.
- Northouse, G., P., (2004). Leadership: Theory and Practice, 3th Ed., *Sage Publications, London*
- O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.
- Omoh, D. (2007), Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president. *Organizational Behavior*. 27: 387-393.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşmiş Görgülcülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(Ekim).
- Özer, M., A., (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, *Nobel Yayınları, Ankara*.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir*.
- Öztürk, M. B., & Demirgüneş, K. (2007). Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi İle Tespiti: Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Üretim Firmaları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *İMKB Dergisi*, 10(37), 59-80.
- Page, L. F., & Ross, D. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*, 51(4), 1-10.
- Pantea, M. I., Munteanu, V., Gligor, D., & Sopoian, D. (2008). The managerial performances evaluation through the economic value added. *European Research Studies Journal*, 11(4), 83-100.
- Patterson, K.A. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, *Dissertation Abstracts International*, 64(2): 3082719.
- Peker, Ö., (1995). Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, *TODAİE Yayınları, Yayın No:258, Ankara*.

- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, *64*(2), 427-450.
- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: driving innovation?. *Property management*, *26*(4), 241-254.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, *40*(3), 879-891.
- Purbey, S., Mukherjee, K., & Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(3), 241-251.
- Rahman, Shams-Bullock, Philip (2005). Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, Vol. 33, No. 1, p.73-83.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., Cunha, M. P. E. (2010). Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context of An Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*, 1531-1552.
- Rest, J. & Narvaez, D. (1994), Moral development in the profession: Psychology and applied ethics, *Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum. San Antonio*.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: *Problems and prospects*.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism. New York: Pocket Books*.
- Seligman, M.E.P. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. Free Press*.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, *55*, 5-14.
- Sendjaya, S.; Sarros, J.C.; & Santora, J.C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour, *Journal of Management Studies*, *45*(2), 402- 424.
- Serinkan, C., (2008). *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara*.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. *Industrial Engineering And Management*.
- Smith, C. (2005). *Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. Unpublished coursework. Retrieved from: [http://www. carolsmith.us/downloads/640greenleaf. pdf](http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf)*.

- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-275.
- Snyder, C. R., Irving, L., Anderson, J. R. (1991). Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. In C. R. Snyder., D. R. Forsyth (Ed) *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* (pp. 285-305). Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Snyder, C.R. (2000) *Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications*. San Diego: Academic Press. *Social Psychology*. 56: 407-415.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership, 1-12.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader*, 2004(34), 7-11.
- Stajkovic, D. A., Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tabak, A., (2005). Lider ve Takipçileri, *Asil Yayınları, Ankara*.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, 53(8), 726-737.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Usal, A., Aslan, Z., (1995). Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji, *Barış Yayınları, İzmir*.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2007*.
- Van Dierendonck, D.; Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Vecchio, P., R., (1991). Organizational Behaviour, 6th Ed., *The Dryden Press, Chicago*.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.



- Veysel, A., & Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18.
- Winston G. L., Kit F. P. and T.R. M. Lalla. (2007). Measuring Employeess' Perception i Small and Medium-Sized Enterprises: A Self-Assessment Scale, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 2, No. 3.
- Wong, P. T., Davey, D., & Church, F. B. (2007). Best practices in servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable, *School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1), 1.
- Wong, P.T.P. ve Page, D. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile, *Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA*.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(3), 407.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yıldız, M. (1996). Yerel Yönetim ve Demokrasi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5(4): 3-15
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1*, 239-248.
- Yılğör, A. G. (2005). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: İMKB 100 Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 225-248.
- Yılmaz, A., Eroğlu, C., (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, *Detay Yayıncılık, Ankara*.

- Yılmaz, C., Alpkan, L., & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat Ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University*, 4(16).
- Yukl, A., G., (1998). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations*, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Yüksel, H. (2003). İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Yüreğir, O. H., & Nakıboğlu, A. G. G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2).
- Zaleznik, A., (1999). Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır?, *Liderlik, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul*.
- Zel, U., (2001 b). Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi”, *Amme Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Haziran*.
- Zel, U., (2001a). *Kişilik ve Liderlik, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara*.
- <https://www.ibb.istanbul/SitePage/Index/149> (08.06.2017)
- <https://akademi.ibb.gov.tr/wp-content/uploads/2017/02/istirakler.pdf>
- <https://www.ibb.istanbul/Uploads/2017/3/2017-Mali-yili-Butcesi.pdf>

## APPENDIX

### APP-1 Istanbul Metropolitan Municipality Organization Chart

ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY

MAYOR

SECRETARY GENERAL

LEGAL COUNSELORS

DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Human Resources and Education

Directorate of Human Resources

Directorate of Education

Directorate of Life-long Learning

Directorate of Foreign Relations

Department of Editorial Affairs and Resolutions

Directorate of the Executive Committee Affairs

Directorate of Editorial Affairs

Directorate of Archives

Directorate of Municipal Assembly Affairs

Department of Procurement

Directorate of Tender Affairs

Directorate of Equipment and Merchandise

Directorate of Procurement

Department of Rail Systems

Directorate of European Side Rail Systems

Directorate of Asian Side Rail Systems

Directorate of Rail System Projects

DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Social Services

Directorate of Social Services

Directorate of Woman and Family Services

Department of Cemeteries

Directorate of European Side Cemeteries

Directorate of Asian Side Fire Brigade

Directorate of Cemeteries Support Services

Department of Parks, Gardens and Green Areas  
Directorate of European Side Parks and Gardens  
Directorate of Asian Side Parks and Gardens  
Directorate of Green Areas and Complex Construction  
Directorate of Energy Management and Lightening  
Department of Health  
Directorate of Almshouse (Darülaceze)  
Directorate of People with Disabilities  
Directorate of Health and Sanitation  
Directorate Of Occupational Health and Safety  
Department of Culture  
Directorate of the Orchestras  
Directorate of Cultural Events  
Directorate of City Theatres  
Directorate of Media Affairs  
Directorate of Tourism

#### DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Transportation  
Directorate of Transportation Planning  
Directorate of Transportation Coordination  
Directorate of Traffic  
Directorate of Public Transportation Services  
Department of Environmental Protection & Development  
Directorate of Environmental Protection  
Directorate of Waste Management  
Directorate of Marine Services  
Department of Road Maintenance and Infrastructure Coordination  
Directorate of Infrastructure Coordination  
Directorate of Machinery Supply  
Directorate of European Side Road Maintenance and Restoration  
Directorate of Asian Side Road Maintenance and Restoration  
Department of Information Technologies  
Directorate of IT  
Directorate of Electronic Systems  
Directorate of Geographic Information Systems

Directorate of Smart City

DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Infrastructure & Construction

Directorate of Construction Affairs

Directorate of Infrastructural Services

Directorate of Unit Pricing and Standards

Directorate of Final Account

Department of Cultural Assets Conservation

Directorate of Libraries & Museums

Directorate of Cultural Heritage Projects

Directorate for the Conservation, Implementation and Supervision of Cultural Assets

Directorate of Cultural Heritage Preservation

Department of Survey and Projects

Directorate of Infrastructure Projects

Directorate of Superstructure Projects

Directorate of Urban Design

Directorate of Corporate Project Management

DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Housing and Urban Development

Directorate of City Planning

Directorate of Planning

Directorate of Resconstruction

Directorate of Cartography

Department of Earthquake Risk Management and Urban Improvement

Directorate of Earthquake and Geotechnical Investigation

Directorate of City Planning Workshop (İŞAT)

Directorate of Urban Transformation

Directorate of Bosphorus Reconstruction

DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Municipal Police

Directorate of License and Supervision

Directorate of Asian Side Municipal Police

Directorate of European Side Municipal Police

Directorate of Municipal Police Precautionary Services

Directorate of Municipal Police Support Services  
Department of Support Services  
Directorate of Support Services  
Directorate of Youth and Sports  
Directorate of Security  
Directorate of Public Relations  
Directorate of Facility Maintenance and Repair  
Directorate of Business  
Department of Fire Brigade  
Directorate of Fire Brigade Support Services  
Directorate of European Side Fire Brigade  
Directorate of Asian Side Fire Brigade  
Directorate of Disaster Coordination Centre  
Directorate of Emergency Relief and Rescue  
Department of Headmanship and Food  
Directorate of Agriculture and Seafood Wholesale Market  
Directorate of Veterinary Services  
Directorate of Wholesale Markets  
Directorate of Headmanship

DEPUTY SECRETARY GENERAL

Department of Financial Services  
Directorate of Budget and Auditing  
Directorate of Expenditures  
Directorate of Revenues  
Directorate of Finance  
Directorate of Financial Supervision  
Department of Institutional Development and Management Systems  
Directorate of Strategy Development  
Directorate of European Union Relations  
Directorate of Service Improvement  
Department of Real Estate & Expropriation  
Directorate of Real Estate  
Directorate of Expropriation  
Directorate of Housing  
Directorate of Advertisement Management

Directorate of Affiliates Coordination

General Directorate of Affiliates

GÜVEN SU Co.

İSTGÜVEN Co.

BELBİM Co.

BELTUR Co.

BİMTAŞ

Boğaziçi Management Co.

Halk Ekmek Co.

Hamidiye Co.

İ.W.T.C. Co.

İGDAŞ

İSBAK Co.

Tree and Landscape Co.

Energy Co.

İSTTELKOM Co.

İSFALT Co.

İSPARK Co.

Reconstruction Co.

İSTAÇ Co.

İSTON Co.

İSYÖN Co.

KİPTAŞ

Culture Co.

Media Co.

METRO İSTANBUL Co.

Bus Co.

Ferry Lines Co.

İSPER Co.

SPOR İSTANBUL Co.

UGETAM Co.

Şişli Culture Co.

PRESS ADVISOR

MAYOR'S OFFICE

INSPECTION BOARD

INTERNAL AUDIT DEPARTMENT

ADVISORS TO MAYOR

UKOME

AYKOME

İ.E.T.T

İ.S.K.İ

ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPAL COUNCIL



## App-2 Research Questionnaire

Hi,

This questionnaire is about the application part of the research named “ The Mediating Effect of Positive Psychological Capital in the Relationship Between Servant Leadership and Employee Performance” conducted at Near East University Social Sciences Institute. This research study is purely for an academic purpose and we hope to contribute to the advancement of science in the field of management with the results obtained and to contribute to the organizations that can realize their vision and mission in harmony with their employees.

This research study will be used for scientific purposes. The answers to be sent will be kept confidential and the results will be sent to the institutions participating in our research as general and average characteristics without specifying the institution name. Thanks.

Best Regards

Researcher: Aydın Keskin Kadioğlu

Research Supervisor: Prof. Dr. Cemal Zehir

Yıldız Teknik Üniversitesi-Department of Business Administration

### Informations About Firm

Name of the Firm :

Scope :  Public  İştirak (If your firm is a municipal subsidiary, please enter its full name)

Number of Employee :

Foundation Year :

### Information about the participant

Name and Surname (Not obligatory) :

Department/Unit :

Title :  General Manager  Vice General Manager  Department Manager.  Unit Manager.  Leadman.  Other White-collar

Age : Sex :

Education :  High School  Vocational School  
 University  Mster  PhD

Total work experience : Total experience in this firm :

In general, evaluate your support from your manager and your perception of your manager's attitude towards you in terms of the following factors. In this scale; (1) Strongly disagree 2)I agree partially (3) I am undecided 4) Agree and (5) fully agree.

#### A- Wisdom

1. This person seems alert to what's happening.

2. This person is good at anticipating the consequences of decisions.

3. This person has great awareness of what is going on.

4. This person seems in touch with what's happening

5. This person seems to know what is going to happen. .

#### B- Emotional healing

6. This person is one I would turn to if I had a personal trauma.

7. This person is good at helping me with my emotional issues.

8. This person is talented at helping me to heal emotionally

9. This person is one that could help me mend my hard feelings

#### C- Altruistic calling

	1	2	3	4	5
<b>A- Wisdom</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. This person seems alert to what's happening.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. This person is good at anticipating the consequences of decisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. This person has great awareness of what is going on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. This person seems in touch with what's happening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. This person seems to know what is going to happen. .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B- Emotional healing</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. This person is one I would turn to if I had a personal trauma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. This person is good at helping me with my emotional issues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. This person is talented at helping me to heal emotionally	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. This person is one that could help me mend my hard feelings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C- Altruistic calling</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

10. This person puts my best interests ahead of his/her own.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. This person does everything he/she can to serve me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. This person sacrifices his/her own interests to meet my needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. This person goes above and beyond the call of duty to meet my needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D- Persuasive mapping</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. This person offers compelling reasons to get me to do things.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. This person encourages me to dream “big dreams” about the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. This person is very persuasive .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. This person is good at convincing me to do things. .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. This person is gifted when it comes to persuading me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E- Organizational stewardship</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. This person believes that the organization needs to play a moral role in society.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. This person believes that our organization needs to function as a community.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. This person sees the organization for its potential to contribute to society.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. This person encourages me to have a community spirit in the workplace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. This person is preparing the organization to make a positive difference in the future.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Positive Psychological Capital In general, evaluate your attitudes and behaviors in your work environment and your approach to your work in an objective manner. In this scale; (1) Strongly disagree 2) Partly agree (3) I am undecided 4) Agree and (5) fully agree.</b>					
<b>F- Optimism</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. In this job, things never work out the way I want them to.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. When things are uncertain for me at work, I usually expect the best.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. If something can go wrong for me work-wise, it will	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. I always look on the bright side of things regarding my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. I’m optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. I approach this job as if “every cloud has a silver lining.”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G- Self-Efficacy</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30. I feel confident helping to set targets/goals in my work area.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. I feel confident presenting information to a group of colleagues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. I feel confident in representing my work area in meetings with management.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Right now I see myself as being pretty successful at work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. I feel confident contributing to discussions about the company’s strategy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. I feel confident contacting people outside the company (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>H- Psychological Resilience</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
37. I can get through difficult times at work because I’ve experienced difficulty before.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. I usually take stressful things at work in stride.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. When I have a setback at work, I have trouble recovering from it,moving on.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. I feel I can handle many things at a time at this job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>I- Hope</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
43. At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. At the present time, I am energetically pursuing my work goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. I can think of many ways to reach my current work goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. There are lots of ways around any problem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>The following questions are based on the averages of your organization's overall performance and questions to understand your perceptions of your individual performance. In this scale; (1) Strongly disagree 2) I agree partially (3) I am undecided 4) Agree and (5) fully agree.</b>					
<b>J- Çalışan Performansı</b>					
48. My absenteeism rates are low.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. My morale is high.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. I complete my duties on time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. I reach my business goals very much.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. I'm sure I've surpassed the standards of service quality that I offer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. When a problem comes up, I produce solutions in the fastest way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. The amount of work output is satisfactory.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. The quality of my work outputs is satisfactory.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. I always follow the right path when I do my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. The service I provide to the internal and external customers is always satisfactory.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### App3. ETHICS COMMITTEE APPROVAL



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

29.01.2018

Sayın Aydın Keskin Kadioğlu

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2018/90 proje numaralı ve "Yerel Yönetimlerde Hizmetkâr Liderlik Tarzları, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Yardımcı Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

*Direnç Kanol*

**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

## APP 4. PLAGIARISM REPORT

### ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://toad.edam.com.tr">toad.edam.com.tr</a> Internet Source	1%
2	Submitted to Istanbul Bilgi University Student Paper	1%
3	Submitted to Ondokuz Mayıs Üniversitesi Student Paper	1%
4	Submitted to Dokuz Eylül Üniversitesi Student Paper	1%
5	Submitted to Marmara University Student Paper	1%
6	<a href="http://www.acarindex.com">www.acarindex.com</a> Internet Source	<1%
7	Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi Student Paper	<1%
8	<a href="http://xa.yimg.com">xa.yimg.com</a> Internet Source	<1%
9	Submitted to KTO Karatay Üniversitesi Student Paper	<1%

10	<a href="http://www.eduref.info">www.eduref.info</a> Internet Source	<1%
11	Submitted to Istanbul Gelisim University Student Paper	<1%
12	<a href="http://bjmer.net">bjmer.net</a> Internet Source	<1%
13	<a href="http://iibfdergisi.ksu.edu.tr">iibfdergisi.ksu.edu.tr</a> Internet Source	<1%
14	Submitted to Hasan Kalyoncu Üniversitesi Student Paper	<1%
15	<a href="http://koopkur.org.tr">koopkur.org.tr</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://yayin.todaie.gov.tr">yayin.todaie.gov.tr</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://sdu.edu.tr">sdu.edu.tr</a> Internet Source	<1%
18	Submitted to Trakya University Student Paper	<1%
19	<a href="http://www.asosjournal.com">www.asosjournal.com</a> Internet Source	<1%
20	KIZANLIKLI, Murat and ÇÖP, Serdar. "Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki İlişki", Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi,	<1%

## **BIOGRAPHY**

Aydın Keskin Kadioğlu was born in 1977 in Trabzon / aykara. He completed his primary, secondary and high school education in Bursa. He graduated from Eastern Mediterranean University in 2000 with a degree in International Relations. Between 2002-2004, he completed his master's degree at Eastern Mediterranean University Faculty of Law, Department of Public Law with his thesis titled “International Refereeing in Public Law Um”. He continued his duty as a TGNA Member of Parliament from 2004 until 2017. During this period; Between the years of 2008 and 2011, Vakıfbank Participations Inc. Member of the Supervisory Board, in the years between 2010-2015 and 2012-2016 years President of the TRNC Turkey Private Consulting Consulting Eastern Mediterranean University Rector he was found in the task. Since 2017, he has served as Head of Training Department at the Directorate General of Migration Management. He is still working as the Head of Compliance and Communication Department at the General Directorate of Migration Management. She has a good command of English.



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKÂR  
LİDERLİK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI  
İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK  
SERMAYENİN MEDIATÖR ETKİSİ**

Aydın Keskin KADIOĞLU

20159240

DOKTORA TEZİ

LEFKOŞA

2018



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKÂR  
LİDERLİK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI  
İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK  
SERMAYENİN MEDIATÖR ETKİSİ**

Aydın Keskin KADIOĞLU

20159240

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

LEFKOŞA  
2018

## ONAY SAYFASI

Aydın Keskin Kadioğu tarafından hazırlanan “Yerel Yönetimlerde Hizmetkâr Liderlik İle Çalışan Performansı İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Mediator Etkisi” başlıklı bu çalışma, 21/10/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

**Prof. Dr. Cemal ZEHİR** (Danışman)  
Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü

**Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN**  
Yakın Doğu Üniversitesi İnovasyon ve Bilgi Yönetimi Bölümü

**Prof. Dr. Şerife EYÜPOğLU**  
Yakın Doğu Üniversitesi İşletme Bölümü

**Prof. Dr. Tülen SANER**  
Yakın Doğu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü

**Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOğLU**  
Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü

**Prof. Dr. Mustafa SAĞSAN**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Aydın Keskin Kadioğlu  
21/10/2018

## TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam süresince araştırma konum ile ilgili olarak benden hiçbir yardımını esirgemeyip tecrübelerini paylaşan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cemal Zehir hocama canı gönülden teşekkürü bir borç bilirim. Bu süreçte benden desteklerini esirgemeyen, akademik gelişimime yönlendirmeleri ile katkı sağlayan Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü müdürü Sayın Prof. Dr. Mustafa Sağsan hocama ve Yakın Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Şerife Eyüpoğlu hocama ve araştırma kapsamında çalışmama destek veren bütün İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca arkadaşlarım Dr. Fatih Balcı'ya, Dr. Serkan Subaşı'na, Mustafa Yavuz'a, Arş. Gör. Muhammet Fatih Şengüllendi'ye ve tabiki beni bugünlere getiren aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZ

# YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKÂR LİDERLİK İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN MEDIATÖR ETKİSİ

Bu araştırmada hizmetkâr liderlik tarzının çalışan performansına etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırma evreni olarak İstanbul Büyük Şehir Belediyesi beyaz yakalı çalışanları belirlenmiştir. Veriler araştırma evreninden elektronik ortamda hazırlanan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma anketi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri kapsamındaki sorular, ikinci bölümde hizmetkâr liderlik ölçeği, üçüncü bölümde pozitif psikolojik sermaye ölçeği ve dördüncü bölümde ise çalışan performansı ölçeği bulunmaktadır. Araştırma kapsamında toplamda örnekleme istatistiksel olarak temsil gücü olan 236 anket elde edilmiştir. Elde edilen anketler SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri yapılmıştır. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin sınanması amacıyla güvenilirlik testi ve faktör analizleri yapılmıştır. Sonrasında ise, araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin saptanması adına korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Son olarak ise hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansının katılımcıların demografik özelliklerine göre algılarında farklılaşıp farklılaşmadığı saptamaya yönelik farklılık testleri yapılmıştır. Yapılan testler neticesinde hizmetkâr liderlik tarzı çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir ve pozitif psikolojik sermaye ise bu ilişkide aracı bir role sahiptir. Ayrıca katılımcıların eğitim seviyeleri ve çalıştıkları kurum yaşının araştırma değişkenlerini algılamalarında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye, Çalışan Performansı, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi

## **ABSTRACT**

### **MEDIATOR EFFECT OF POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATION BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS**

In this study, the mediator effect of the positive psychological capital was investigated in the effect of the servant leadership style on the employee performance. As a research sample, white collar employees of Istanbul Metropolitan Municipality have been identified. The data were collected from the research sample by means of a questionnaire prepared in electronic environment. The research questionnaire consists of four parts. In the first part, questions about the demographic characteristics of the participants, the second part is the servant leadership scale, positive psychological capital scale in the third part and employee performance scale in the fourth part. In the scope of the research, 236 questionnaires were obtained which had statistical significance in the sampling. The obtained questionnaires were analyzed in SPSS 22.0 package program. First, frequency analyzes were conducted on the demographic characteristics of the participants. Then, reliability tests and factor analyzes were conducted to test the reliability and validity of the scales used in the research. Correlation and regression tests were performed to determine the relationship and the effect of variables within the study. Finally, T-test and Anova test were conducted to determine whether servant leadership, positive psychological capital, and employee performance differed in perceptions of participants according to their demographic characteristics. As a result of the tests conducted, the servant leadership style influences employee performance by positive and the positive psychological capital has a mediator role in this relation. It has also been achieved that the level of education of participants and the age of firms they work differ in their perception of research variables.

**Key Words:** Servant Leadership, Positive Psychological Capital, Employee Performance, Istanbul Metropolitan Municipality

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	ii
BİLDİRİM.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: LİDERLİK.....</b>	<b>4</b>
1.1 Liderlik Kavramı.....	4
1.2 Liderliğin Gerekliliği ve Önemi.....	6
1.3 Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	7
1.4 Etkili Liderlerin Özellikleri.....	10
1.5 Liderlik Teorileri.....	11
1.5.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	12
1.5.1.1 Özellikler Yaklaşımı.....	12
1.5.1.2 Davranışsal Yaklaşım.....	13
1.5.1.2.1 Ohio State Araştırmaları.....	14
1.5.1.2.2 Michigan State Araştırması.....	16
1.5.1.2.3 McGregor'un X ve Y Teorisi.....	17
1.5.1.2.4 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	18
1.5.1.2.5 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Labirenti Yaklaşımı.....	19
1.5.1.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	21
1.5.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	22
1.5.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaşam Döngüsü Kuramı.....	23
1.5.1.3.3 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi.....	25
1.5.1.3.4 Vroom ve Yetton'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	27
1.5.2 Modern Liderlik Yaklaşımları.....	29

1.5.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	29
1.5.2.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	30
1.5.2.3 Hizmetkâr Liderlik.....	31
1.5.2.3.1 Hizmetkâr Liderlik Tarzının Bazı Liderlik Tarzları İle Karşılaştırılması.....	33
1.5.2.3.2 Hizmetkâr Liderliğin Boyutları.....	35
1.5.2.3.2.1 Bilgelik.....	35
1.5.2.3.2.2 Duygusal İyileştirme.....	35
1.5.2.3.2.3 Fedakârlık.....	36
1.5.2.3.2.4 İkna İle Eşleme.....	36
1.5.2.3.2.5 Örgütsel Hizmetkarlık.....	36
1.5.2.3.3 Hizmetkâr Liderliğin Ölçülmesi.....	37
1.5.2.3.4 Hizmetkâr Liderliğe Getirilen Eleştiriler.....	39
<b>2. BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri.....</b>	<b>41</b>
2.1.1 Beşerî Sermaye.....	41
2.1.2 Sosyal Sermaye.....	42
2.1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye.....	42
<b>2.2 Pozitif Psikoloji.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Pozitif Örgütsel Kültür.....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Pozitif Örgütsel Davranış.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5 Pozitif Psikolojik Sermaye.....</b>	<b>46</b>
2.5.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	47
2.5.1.1 Umut (Hope).....	48
2.5.1.2 İyimserlik (Optimism).....	51
2.5.1.3 Öz-Yeterlilik (Self-Efficacy).....	52
2.5.1.4 Psikolojik Dayanıklılık.....	56
<b>3. BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Performans ve Firma Performansı Kavramları.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 Firma Performansının Boyutları.....</b>	<b>63</b>
3.2.1 Rekabet Performansı.....	66



3.2.2 Piyasa Performansı.....	66
3.2.3 Üretim Performansı.....	66
3.2.4 Finansal Performans.....	67
3.2.5 Pazarlama Performansı.....	67
<b>3.3 Performans Ölçümü, Hedefleri ve Performans Ölçüm Modelleri .....</b>	<b>68</b>
3.3.1. Performans Ölçümünün Tanımı, Hedefleri ve Önemi.....	68
3.3.2 Performans Ölçüm Modelleri.....	69
3.3.2.1 Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri.....	69
3.3.2.2 Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri.....	71
3.3.2.2.1 Performans Ölçüm Matrisi.....	71
3.3.2.2.2 Performans Piramit Sistemi.....	72
3.3.2.2.3 Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli.....	73
3.3.2.2.4 Balanced Scorecard (Dengeli Değerleme Çizelgesi) .....	74
3.3.2.2.5 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli.....	77
3.3.2.2.6 Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	77
3.3.2.2.7 Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli .....	79
3.3.2.2.8 Örgütsel Performans Değerleme Modeli.....	80
3.3.2.2.9 Performans Prizması Modeli.....	81
3.3.2.2.10 KOBİ'ler İçin Performans Ölçüm Modeli.....	83
3.3.3 İşletmelerin Performans Ölçümünde Karşılaştıkları Problemler.....	84
<b>3.4 Çalışan Performansı.....</b>	<b>85</b>
<b>4. BÖLÜM: YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÇALIŞAN</b>	
<b>PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN MEDIATÖR</b>	
<b>ROLÜ.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları.....</b>	<b>88</b>
<b>4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....</b>	<b>91</b>
4.3.1 Hizmetkâr Liderlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	91
4.3.2 Pozitif Psikolojik Sermaye İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	92
4.3.3 Hizmetkâr Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki.....	93

4.3.4 Hizmetkâr Liderlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü.....	94
<b>4.4 Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>95</b>
4.4.1 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği.....	96
4.4.2 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	96
4.4.3 Çalışan Performansı Ölçeği.....	96
4.4.4 Evren ve Örneklem.....	97
<b>4.5 Verilerin Analizi.....</b>	<b>98</b>
4.5.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler.....	98
4.5.2 Keşifsel Faktör Analizleri ve Ölçek Güvenilirlikleri.....	99
4.5.2.1 Keşifsel Faktör Analizleri.....	99
4.5.2.2 Güvenilirlik Değerleri.....	103
4.5.3 Korelasyon Analizi.....	104
4.5.4 Hipotez Testleri.....	106
4.5.4.1 Aracı Değişkenlerin Belirlenmesi.....	106
4.5.4.2 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	107
4.5.5 Farklılık Testleri.....	109
<b>SONUÇ.....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>118</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>132</b>
Ek-1 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Organizasyon Şeması.....	132
Ek-2 Araştırma Anketi.....	138
Ek-3 Etik Kurulu Onay Raporu.....	141
Ek-4 İntihal Raporu.....	142
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>144</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderliğin Evrimsel Gelişimi.....	4
<b>Tablo 2:</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	8
<b>Tablo 3:</b> Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler.....	12
<b>Tablo 4:</b> Likert Sistemlerin in Yönetim Liderliği.....	18
<b>Tablo 5:</b> Fiedler'in Liderlik için Durumsal Faktörleri.....	23
<b>Tablo 6:</b> Yol-Amaç -Liderlik Tarzı.....	26
<b>Tablo 7:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri-1.....	38
<b>Tablo 8:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri-2.....	39
<b>Tablo 9:</b> Maddi ve Maddi Olmayan Sermeye Türleri.....	41
<b>Tablo 10:</b> Performans ve Performansla İlgili Tanımlar.....	62
<b>Tablo 11:</b> Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri.....	79
<b>Tablo 12:</b> İBB'ye Bağlı Şirketler.....	88
<b>Tablo 13:</b> Katılımcılara Yönelik Bireysel Demografik Veriler.....	98
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Faaliyet Gösterdikleri Kurumlara Yönelik Veriler.....	99
<b>Tablo 15:</b> Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi.....	101
<b>Tablo 16:</b> Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı Ölçekleri Keşifsel faktör Analizleri .....	102
<b>Tablo 17:</b> Güvenilirlik Değerleri.....	103
<b>Tablo 18:</b> Korelasyon Analizi.....	105
<b>Tablo 19:</b> Hipotez Testleri.....	108
<b>Tablo 20:</b> Farklılık Testleri.....	109

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dört İşlevsel Liderlik Biçimi.....	15
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti.....	20
Şekil 3: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	22
Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Liderlerin Davranış Şekilleri ile Takipçilerin Olgunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	25
Şekil 5: Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli.....	28
Şekil 6: Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları.....	48
Şekil 7: Yedi Performans Kriteri (Boyutu) Arasındaki İlişki.....	65
Şekil 8: Performans Ölçüm Matrisi.....	72
Şekil 9: Performans Piramit Sistemi.....	73
Şekil 10: Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli.....	74
Şekil 11: Balanced Scorecard.....	76
Şekil 12: EFQM Mükemmellik Modeli.....	77
Şekil 13: Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	78
Şekil 14: Organizasyonel Performans Değerleme Modeli.....	81
Şekil 15: Performans Prizması Modeli.....	82
Şekil 16: Entegre Performans Ölçüm Modeli.....	83
Şekil 17: Araştırma Modeli.....	95
Şekil 18: Ara Değişkenli Araştırma Modeli.....	106

## **KISALTMALAR**

**EFQM:** European Foundation for Quality Management

**İBB:** İstanbul Büyükşehir Belediyesi

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

## GİRİŞ

Liderlik konusu insanlığın varoluşunun en başından beri hep gündemde olmuştur. İnsanlar tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçlarına ulaşabilmek adına bir grup insana ihtiyaç duymanın yanı sıra bu insanların kendisiyle beraber hareket edebilme durumundan çekinmeyecek insanlar olmaları önemli olmuştur. Bu durum düşünüldüğünde liderlik kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Dolayısıyla liderler örgütler için hayati öneme sahiptirler. Bu önemim üç temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel etkinlikten lider sorumludur. Yani, örgütsel başarı ve başarısızlık, en üst seviyedeki insanların benimsedikleri kalite algısıyla ve liderlik davranışıyla ilgilidir. İkincisi, liderler takipçilerine güven verir ve amaca yöneltir. Üçüncü ise, liderlik örgütlerin sağlamlığıyla ilgilidir; örgütün sağlamlığı, güvenilirliği liderin sorumluluğu altındadır.

Son dönemlerde liderlik davranışlarının etik boyutu üzerine artan bir ilgi olduğu söylenebilir. Bu durum itibariyle öne çıkan liderlik tarzlarından birisi de etik boyut açısından “Hizmetkâr” olarak görülen hizmetkâr liderlik tarzıdır. Hizmetkâr liderler, şahsi çıkarlarını takipçilerinin çıkarlarından önde tutmayan liderlerdir.

İşletmeler açısından ekonomik sermaye türleri dışında maddi olmayan sermaye türleri de mevcuttur. Bunlar, kişilerin ne bildiğini konu alan “Beşeri Sermaye”, kişilerin kimi tanıdıklarını konu alan “Sosyal Sermaye”, kişilerin gerçekte kim oldukları konu alan ”Pozitif Psikolojik Sermaye”dir. Bu noktada pozitif psikolojik sermaye kişilerin sahip olduğu güçlü yönler ve özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu anlayış doğrultusunda işletmeler çalışanlarına bu özellikleri aşılması sayesinde rekabet avantajı sağlayabilecekleri mümkün olabilmektedir. Psikolojik sermayenin ana özellikleri, performans artırmak adına ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasıdır. Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, örgütsel verimliliğe ve etkinliğe önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütlerin sergilemiş oldukları performans seviyesini değerlendirmeleri ve bu performansa direkt ve dolaylı olarak etkisi bulunan faktörleri analiz edebilmeleri, örgütlerin güncel durumlarını objektif bir şekilde kavrayabilmeleri, örgütsel olarak gelişip büyüebilmeleri ve doğru stratejik kararlar alabilmesi açısından çok önemlidir. Örgütlerin birer açık sistem oldukları düşünüldüğünde, öncelik verdikleri

durumlar, örgütsel amaç ve eylemler dahilinde içerisinde buldukları çevresel faktörlere bağlı olarak konjonktürel olarak değişebilmektedir. Bu paradigmadan hareketle örgütsel hedeflere ulaşılma düzeyinin belirlenmesi olarak adlandırılan performans ölçümünde kullanılan kriterlerin sürekli değişen bir yapıya sahip oldukları ve farklılaşmalara bağlı olarak yeniden yapılandırılmaları gerektiği ifade edilebilir. Örgütlerin ana hedeflerinden biri olan sürdürülebilirlik noktasında, performans ölçümü, yöneticiler açısından olmazsa olmaz yapı taşlarından bir tanesidir.

Liderlik kavramının tanımlanmaya başlandığı dönemden günümüze dek yapılan araştırmalar göstermiştir ki liderlik kavramının ortaya çıktığı ortam ve şartlar liderlerin maruz kaldıkları süreçler ve liderlerin bireysel özellikleri beraberinde farklı liderlik türlerini de getirmiştir. Bu kapsamda yerel yönetimler odağında değişen yönetim odağı ile hizmetkâr liderlik tarzının örtüştüğü söylenebilir. Bunun yanında liderler ve liderlik tarzları, çalışan performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Çalışandan beklenen performansın önde gelen paydaşlarından biri lider iken, gerçekleşecek olan performans ile ilgili en önemli paydaşlarından biri de yine lider olacaktır.

Liderlik dışında çalışan performansı ile ilişkili diğer bir kavram ise çalışanların sahip oldukları pozitif duygulardır. Pozitif örgütsel davranış akımı istikametiyle şekil alan pozitif psikolojik sermaye, yerine getirilmesi zor olan işleri halletme adına ihtiyaç duyulan uğraşı sergileyebileceğine güvenme (özyeterlilik), şu an ve ileride başarılı olmaya ilişkin pozitif bekleyiş (iyimserlik), hedeflere ulaşmak için çaba sarfetme (umut), zorluklar ve sıkıntılar karşısında dik durabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanabilen bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır.

İlgili yabancı ve yerli literatür incelendiğinde liderlik ve çalışan performansı ilişkisinin çokça araştırıldığı ancak bu iki kavramın hem yerel yönetimler üzerinde hem de pozitif psikolojik sermayenin mediatör rolü baz alınarak araştırılmadığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın amaçlarından birincisi yerel yönetimlerde liderlik etkinliği ve çalışan performansı ilişkisini açıklamak; ikincisi ise liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin mediatör etkisini araştırmaktır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma

değişkenlerini algılamada farklılık gösterip göstermediği de araştırmanın dahilindedir.

Bir ülkenin toplumsal manadaki gelişimi, hâli hazırdaki yerel yönetimlerin varlığı ve gelişmişliği ile de yakından ilgilidir. Bu bilgiden hareketle, bu araştırma yerel yönetim çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çünkü yerel yönetimler vatandaşla en yakın yönetim birimi olarak gerek yönetsel (vatandaşlara bilgi sağlama ve hizmet götürme), gerekse siyasi (bir demokrasi okulu olma) işlevler yerine getirmektedir. Bu kapsamda araştırmada sadece Türkiye'nin değil, dünyanın en büyük belediyelerinden biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile performansları arasındaki ilişki incelemektedir. Daha sonra ise çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkideki mediatör rolü araştırılmıştır.



## 1. BÖLÜM: LİDERLİK

### 1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik konusu özellikle 20. yüzyıl akademik çalışmalarının odak noktalarından birisi olmuştur. Bu dönemde uygulayıcılar ve akademisyenler liderliği analiz edip çözümlenmek adına çok yoğun çaba harcamışlardır. Tüm bu çabaların sonucunda liderlik ile ilgili olarak literatürde toplam beş binden fazla araştırma ve buna ek olarak üç yüz elliden fazla da liderlik tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki tablodaki gibidir (Erçetin,2000:11):

**Tablo 1:** Liderliğin Evrimsel Gelişimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C.H. Cooley
1911	Liderlik tüm örgütün kuvvetini kendi çabalarında göstermektir. F.W Blackmar
1921	Liderlik, minimum çatışma, maksimum işbirliği sayesinde bireyleri başarıya ulaştırma kabiliyetidir. E.L Munson
1930	Liderlik insanlara istediğini yaptırabilmek adına onları ikna etmektir. C.M Bundel
1942	Liderlik insanları psikolojik ve fiziksel olarak etkileme sanatıdır. N. Copeland
1950	Liderlik, amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için ekibi etkileme sürecidir. R. M. Stogdil
1968	Liderlik, yetki kullanmak suretiyle karar vermektir. R. Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerinin örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D.Katz ve R.L Kahn
1986	Liderlik, başkalarının uygulamalarını etkilemek için kullanılan güç şeklidir. R.R Krausz
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R.Heifetz
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve güdüleriyle amaca ulaşma çabası harcamak için insanları yöneltme sürecidir. K. Gallagher

Tablo 1'deki tanımlamaların çoğaltılması elbette mümkündür. Görüldüğü üzere yapılan farklı tanımlamaların birleştiği noktalar mevcuttur. Bunlar; amaç birliği, bir grup insan olması, ve grubu yönetecek bir liderin olmasıdır. Zel (2001:91) liderlik için şu şekilde bir tanım yapmıştır: Bir grup insanı belirli amaçlar için bir

araya getirebilme ve bu amaçlara ulaşmak için insanları harekete geçirmek ve etkilemek için gerekli olan yeteneklerin toplamıdır.

Koçel (2001:465) ise liderliğin liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreç olduğunu ve belirli durumlar altında, belirli grup amaçlarını yerine getirmek için bir insanın başka insanların faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirmesi sürecini de liderlik olarak tanımlamıştır. Lider ise bir grup insanı belirlenen amaç doğrultusunda faaliyette bulunmaya yönelten bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu kapsamda gruptaki insanları etkileme özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlardan yola çıkarak liderlik kavramının aşağıdaki özellikler suretiyle dikkat çektiği söylenebilir (Usal ve Aslan,1995:268);

- Liderlik, belirli bir insan topluluğu içinde belirlenen amaçların elde edilmesi istendiğinde ortaya çıkmaktadır.
- Liderlik, grubu oluşturan kişiler kapsamındaki iletişimi sağlamalı ve bu iletişimi kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik, grup üyelerinin bireysel çabalarını uyumlu hale getirmelidir.
- Liderlik, belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda grup üyelerini güdülemelidir.
- Lider, hem grubu hem de amaçları simgelemeli, takip edilen kişi olarak başı çekmeli ve problemlerle karşılaşıldığında tavsiyesi alınan, ara buluculuk yapan, barıştıran bir özellik sergilemelidir.

Liderlik bir süreçtir ve bu süreçte güçlerin birleşmesi ve bu birleşmeden doğan bir etki söz konusudur. Bir örgüt içerisinde liderin, grup üyelerini etkilemek için kullandığı beş temel güç kaynağı vardır (Erçetin,2000:16; Eraslan,2004);

- Makam Gücü
- Ödüllendirme Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Uzmanlık Gücü
- Kişilik Gücü

**Makam Gücü:** Örgütün hiyerarşisinden ileri gelen ve liderin örgüt içindeki pozisyonundan dolayı elde ettiği güçtür. Ast-üst ilişkisine dayanan bir ilişkidir. Astlar üstten gelen emirleri yerine getirerek durumu raporlarlar.

**Ödüllandirme Gücü:** Ödül grup üyelerinin üzerinde motivasyon artırıcı bir etkiye sahiptir ve ödülü sağlayan kişiye de bağlılığı artırmaktadır. Liderler ödüllendirme olarak ücret artışı, terfi, takdir etme, onurlandırma gibi faktörler dahilinde grup üyelerini ödüllendirebilirler.

**Zorlayıcı Güç:** Liderin, emirlere karşı grup üyelerinin itaatsizlik etmesi durumunda kontrol etme ve ceza verme gücüne sahip olmasıdır. Bu gücün özünde zorlama yoktur. Çalışanların örgütün zorunlu gördüğü işleri yapmadıkları zaman cezalandırılacakları korkusu ile işlerini yapması anlamına gelmektedir.

**Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu kişisel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübesinden dolayı sahip olduğu güçtür. Bilgi ne derece önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye sahip olur ise kattığı uzmanlık gücü de o denli fazla olmaktadır.

**Kişilik Gücü:** Liderin kişiliğinin grup üyelerine ilham verebilmesi, onların arzu ve isteklerini sözlü olarak ifade etmesi bu kaynağın temelidir.

## **1.2 Liderliğin Gerekliliği ve Önemi**

Liderlik olgusu insanlık tarihinin en başından beri hep var olmuştur. İnsanlar bireysel olarak gerçekleştiremeyeceği amaçlarına ulaşabilmek adına bir grup insana ihtiyaç duymanın yanı sıra bu insanların kendisiyle beraber hareket edebilme durumundan çekinmeyecek insanlar olmaları önemli olmuştur. Bu durum düşünüldüğünde liderlik kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Arıkan ve diğerleri (2001:288) Katz ve Kahn'ın örgütlerde liderlere ihtiyaç duyulmasının sebeplerini aşağıdaki dört faktöre bağlamışlardır.

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün plan ve tasarımları tüm süreçleri içine olan bir özelliğe sahip değildir. Özellikle bireylerin davranışları planlı olmaktan ziyade karmaşık ve değişkenlik göstermektedir.
- **Değişken Çevresel Koşullar:** Örgütlerin içerinden faaliyet gösterdiği çevresel şartlar sürekli olarak güncellenmektedir. Lider, açık bir sistem olarak var olan

örgütün değişen çevresel şartlara uyum sağlaması konusunda katkıda bulunmaktadır.

- Örgütün İçsel Dinamiği: Örgütlerde bulunan mevcut faktörlerden birisi de büyümedir. Örgüt büyüdükçe örgüte yeni fonksiyonlar ilave edilmektedir ve yapılar daha karmaşık hal almaktadır. Mevcut yapılar ile yeni oluşan karmaşık yapılar arasındaki senkronizasyonun sağlanması misyonunu örgütlerde liderler üstlenmektedir.
- İnsan Üyeliğinin Doğası: İnsanlar kazandıkları deneyimlerin paralelinde ihtiyaçları, güdüleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Örgütlerde liderlere ihtiyaç duyulmasının sebebini Hallinger ve diğerleri (1996) ise Şu Şekilde açıklamıştır: “Liderlik, belirli hedefleri arzuya ve heyecanla başarmak için başkalarını bu sürece katma işidir. Liderlik bir gruba bağlılığı inşa eden ve onu belirli hedefleri gerçekleştirmek için motive eden insan faktörüdür. Liderler kişileri motive etmedikçe ve yöneltmedikçe, yöneticilik fonksiyonlarını örgüte bir yarar sağlamamaktadır. Liderlik, bir örgütü ve o örgütteki insanları tüm potansiyeliyle başarıya ulaştıran anahtardır.

Yukarıdaki durumun aksine bazı araştırmacılar ise dünyada gün geçtikçe artan demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim modelleri kapsamında liderliğe olan ihtiyacın azaldığını iddia etse de insanların emeklerinin birleştirilerek ortak amaca yöneltmesine mutlaka ihtiyaç duyulmaktadır (Zel,2001:93).

Kısacası liderler örgütler için hayati öneme sahiptirler. Bu önemin üç temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel etkinlikten lider sorumludur. Örgütsel başarı ve başarısızlık, en üst seviyedeki insanların benimsedikleri kalite algısıyla ve liderlik davranışıyla ilgilidir. İkincisi, liderler takipçilerine güven verir ve amaca yöneltir. Üçüncü ise, liderlik örgütlerin sağlıklıyla ilgilidir; örgütün sağlıklı, güvenilirliği liderin sorumluluğu altındadır (Bennis,2001:18).

### **1.3 Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar**

Liderlik ve yöneticilik kavramları günlük hayatta sıkça birbirine karıştırılan kavramlar olsalar dahi özlerinde farklı kavramlardır. Liderlik belirli hedeflere ulaşmak adına, örgütün davranışlarını etkileyebilme veya davranışlara yön verme süreci olarak tanımlanırken yöneticilik ise belirli amaçlara ulaşmak adına sahip

olunan tüm kaynakların birbirleriyle optimum seviyede senkronize ve etkin kullanılması süreci şeklinde açıklanmaktadır (Geylan,1992:5).

Örgütlerde çalışanların yönetilmesinde temel araç olarak kullanılan “etkileme” ve “otoritenin” kullanılma şekli insanı lider ya da yönetici yapmaktadır. Yöneticiler, yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, liderler etkilemeyi kullanarak takipçilerini motive ederler. Buradaki iki seçenektен zor olan tabiki ikinci seçenek olan etkilemedir. Ancak bu yol hem kalıcı hem de sürekliдir. Otoritesi bulunmadığı halde bile liderler takipçilerini etkileyebilir ya da bir yönetici otoriteye sahip olduğu halde takipçilerini etkileyemeyebilir (Geylan,1992:5).

Yöneticilik ve liderlik kavramları kadar lider ve yöneticiler arasında da birtakım farklar vardır. Yöneticilerin amaçları isteklerinden çok zorunluluklarından doğar; yönetici insanlar ya da bölümler arasındaki olumsuzlukları halletme konusunda üstündür bütün tarafları yatıştırarak operasyonel işlerin devamlılığını sağlar. Buna karşılık liderler, amaçlar doğrultusunda kişisel ve etkin tavırlara sahiptirler. Çevrede bulunan potansiyel fırsatları ararken takipçilerinin esin kaynağı olurlar ve kendi enerjileri ile yaratıcı süreçleri harekete geçirirler (Zaleznik,1999:67).

Liderlik kavramı gelecekle ilgilidir. Liderler örgütün ayakta durmasını, işlerin yapılma şekli ile nelere değer verildiğini belirleme, vizyon ve misyon oluşturup bunları örgüte benimsetme sürecinden sorumludurlar. Yönetim kavramı ise bugünü kapsamaktadır, durağandır. Yapılması gereken işleri ve hedeflere ulaşılması noktasında yapılan işlerin sistem ve süreçlerinden sorumludur (Baltaş,2002:109). Akgündüz (2004:70) liderler ve yöneticiler arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır:

**Tablo 2:** Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gücünü makamından alır.	Gücünü etkileme ve iletişiminden alır.
Hiyerarşik olarak üst kademededir.	Üst kademelerde yer almayabilir.
Atadığı astları bulunur.	Ekibinde yer almak isteyenler vardır.
Elde edeceği başarı sisteme bağlıdır.	Elde edeceği başarısı ekip üyelerine bağlıdır.
Denetleyicidir.	Yetki vericidir.
Statikocudur.	Gelişmecidir.

Kurallardan yanadır.	İnovatiftir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Başkaları tarafından atanır.	İçinde bulunduğu ekip tarafından seçilir.
Belirlenmiş olan hedefe doğru yürür.	Kendi hedefini kendi belirler.
Gücünü biçimsel yapılardan alır.	Gücünü ekibinden alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Liderlik ve yöneticilik her ne kadar yapısal olarak farklılıklar gösterse de aslında birbirlerini tamamlayıcı düşünce ve eylemleri barındırmaktadırlar. Günümüz örgütlerinde karar verici pozisyonda olanlar bu tamamlayıcılığı göz ardı etmemeleri gerekmektedir. İş dünyasında yaşanan değişimler o kadar hızlı bir şekilde kendini göstermektedir ki örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için, yaratıcılık, yönlendiricilik, motive edebilme, etkileme gücü gibi faktörlerin liderler ve yöneticiler tarafından benimsenmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda bahsedilen kavram lider yönetici kavramıdır (Erçetin,2000:13). Lider yöneticilik, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir kavram ve meslektir. Lider yöneticilikte, bireysellik yerine kolektiflik ön plana çıkmaktadır. Emir yerine koçluk, sonuç yerine süreç odaklılık, çok çalışmak yerine etkili çalışma kavramları önem arz etmektedir. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve bu vizyonu yaşatabilen, istenilen gerçeği ve hedefi tam olarak analiz edebilen, bu hedef ve amaç tablosunu çok iyi bir şekilde tasvir edebilen kişidir (Özer, 2008:5). Maxwell (2004:5) lider yöneticiliği diğer yöneticilerden ayıran beş faktörü şu şekilde sıralamıştır:

- Lider yöneticiler, operasyonel problemlerin arka planını görebilen uzun vadeli düşünebilen yöneticilerdir.
- Lider yöneticilerin örgütleri hakkında ilgi alanları, yönettikleri bölüm ile sınırlı kalmaz örgütün tüm departmanları arasındaki ilişki kapsamında sistemsal bir analiz yapabilirler.
- Lider yöneticiler, motivasyon, vizyon ve misyon kavramları üzerinde vurgu yaparlar.
- Lider yöneticiler zor durumlarda başvurdukları güçlü politik becerilere sahiptirler.
- Lider yöneticiler “durum bu” savını kabul etmezler.

Lider yönetici için örgütteki bireyin pozisyonu, rütbesi, ünvanı ve yetkisi ne olursa olsun öncelikle onun insan olması başlı başına önemli bir kavramdır. Ayrıca personelin, mal veya hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyetinin yanı sıra örgütte çalışanların sağlığı, huzuru gibi faktörler de lider yöneticiler açısından önemlidir (Peker,1995:66).

#### **1.4 Etkili Liderlerin Özellikleri**

İnsanlar kompleks bir psiko-sosyal yapıya sahip canlılardır. Bundan dolayı insanları yönetebilmek oldukça zor olmaktadır. Çünkü insanları anlamak ve onların ilişkilerini düzenleyebilmek için etkili yetenekler gerekmektedir. Dolayısıyla liderlerin neyi isteyip neyi istemediklerini tam olarak belirleyerek arzu edilen hedeflere ulaşmak noktasında ekibini yönlendirmeyi başarması gerekmektedir. Liderler sistemsal olarak belli başlı tecrübelerle sahip, hızlı, güçlü ve etkin çözümler üretebilen, bu hususta kullanılması gereken süreçleri belirleyen yeteneklere sahip olmalıdırlar (Geçikli,20012). Bununla beraber yeni bir örgütsel yapı inşa edebilen, bu yapıya istediği gibi yön verebilen, bu yapının karakterini etkileyebilen, yapıyı sürdürebilen, gerektiğinde de kalıbın dışına çıkabilen kişiler olmalıdır (Bursalıoğlu:2001:205).

Ertürk (2000:154-157) örgütlerde istenilen hedeflere ulaşılması kapsamında etkili bir liderde olması gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Kendini iyi tanımalı ve sürekli gelişime açık olmalıdır.
- Takipçilerini tanımalı ve onların gelişmesine yardımcı olmalıdır.
- İşinin ehli olmalıdır.
- Hiçbir zaman yaptığı işle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmamalıdır.
- Daima rasyonel, zamanında ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Takipçilerinin isteklerini belirleyip, gereken önemi göstermelidir.
- Takipçilerine karşı her konuda bilgisi ve tecrübeleri ile örnek teşkil etmelidir.
- Örgüt içi iletişimi tesis edip, sürekli bilgi akışına ön ayak olmalıdır.
- Gerektiğinde yetki devri yaparak takipçilerine sorumluluk duygusu hissi kazandırmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Takipçilerinin yeteneklerine uygun iş bölümü yapmalıdır.
- Takım ruhunu, iş birliğini ve gurur duygusunu inşa edip geliştirmelidir.
- Sahip olduğu kaynakları bilip bu kaynakları optimum seviyede etkin kullanmalıdır.

- Takipçilerini etkileme yöntemlerini seçmeli ve bun yöntemleri uygun bir şekilde kullanmalıdır.
- Amaçlanan hedeflerden sapmamalıdır.
- Takipçilerine gereken saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- Zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve bu planlamaya uygun bir şekilde yapıyı harekete geçirmelidir.
- Cesaretle karar alıp bu kararları uygulamalı ve sonuca ilişkin sorumluluk alabilmelidir.
- Uygulama safhasında ortaya çıkabilecek gelişmeleri zamanında teşhis edip, durum değerlendirmesi yaparak en kısa zamanda müdahalelerde bulunmalıdır.

### **1.5 Liderlik Teorileri**

Liderlik kavramı Thomas Carlyl'nin “Büyük Adamlar Okulu Teorisi’ ile beraber bilimsel alanda kendini göstermeye başlamıştır. İlk olarak liderlik kavramının tarihteki büyük adamların hayat hikâyelerinden ibaret olduğu ileri sürülmüştür. Sonrasında ise bilim insanları sanayi devrimi ile başlayan süreçte liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmış ve anlatılan bu özelliklerin olmaması halinde de liderlikten bahsedilemeyeceğini vurgulamıştır (Serinkan, 2008:33).

Liderlik teorileri ilk olarak özellikler yaklaşımı adı altında ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda liderler ile lider olamayanlar arasındaki farklar ortaya konmuştur. Ancak bu noktada istenileni tam verememiştir. Bu yüzden araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden ziyade ne şekilde davranış gösterdikleri ve ne yaptıkları ile meşgullerdir. Bu süreçte davranışlar yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Daha sonra, insanları belirlenen amaçlara ulaştırmak adına onları etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanan liderliğin, bu görevini gerçekleştirirken kullandığı güçler ve bunların kaynağı tartışılmış liderlerin farklı koşul ve durumlarda farklı güç kaynaklarından yararlandıkları sonucuna varılmıştır (Serinkan, 2008:33).

Liderlik kavramı ve yönetim modelleri her geçen gün değiştikçe ve geliştikçe beraberinde farklı liderlik teorileri de ortaya çıkmıştır. Bu teoriler geleneksel



liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olarak ikiye ayrılmaktadır (Geçikli,20012).

### 1.5.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları üç ana başlık altında incelenmek mümkündür. Bu başlıklar kronolojik olarak, 1940'lı yıllara kadar olan özellikler yaklaşımı dönemi, 1940-1960 yılları arasındaki davranışsal yaklaşımlar dönemi, 1960'lardan günümüze kadar olan durumsallık yaklaşımı dönemidir.

#### 1.5.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik teorileri kapsamında geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım insanı lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı insanları neden etkili bir lider olurken diğerlerinin bu durumdan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklı farklılıklar kapsamında açıklayan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderlik özelliklerinin süreçte rol oynayan en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Keçecioglu,1998:26).

Özellikler yaklaşımının en geçerli olduğu dönem özellikle 1800'lü yılların sonu ile 1940'lı yılların başıdır. Bu yaklaşımda liderlik davranışının doğuştan mı, yoksa sonradan mı kazanıldığı sorusunun cevabı aranmaktadır. Özellikler yaklaşımı bu soruya liderliğin doğuştan geldiği fikrini savunur. Bu yaklaşım kapsamında yapılan ilk çalışmalarda liderlerin sahip oldukları enerji, ileri görüşlü olma, üstün güçler, doğru karar verme, sezgi, ikna kabiliyeti gibi özellikler ön planda tutulmuştur (Nahavandi,2000:25). Özellikler yaklaşımına göre bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Can ve diğerleri, 1998:343).

**Tablo 3:** Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

Ana Kategoriler	Alt Kategoriler
Kapasite	Zekâ
	Uyanık olma
	Sözel Yetenek
	Özgünlük
	Yargılama
Başarı	Akademik Başarı
	Bilgiyi Kullanma Becerisi
	Bedensel Yeterlilik
	Güvenilir Olmak
	İnisiyatif Alabilme

<b>Sorumluluk</b>	Israrcı Olma
	Kendine Güven
<b>Katılım</b>	Aktiviteler
	Sosyal Yetenek
	Beraber Çalışma
<b>Statü</b>	Sosyo-Ekonomik Durum
	Popüler Olma
<b>Durum</b>	Zihinsel Düzey
	Astlara İlgî Gösterme
	Hedefler

Liderler, sahip oldukları kapasite, başarı arzusu, sorumluluk alma bilinci, katılımcı olma, statü ve durum ana grupları ile lider olmayanlardan ayrılırlar. Bu özellikler, yönetim düzeylerinde de farklılık göstermektedir. Kişilerin özelliklerini liderlik davranışına dönüştürmeleri için farklı yeteneklere, vizyona ve bu vizyonu uygulamaya koyma kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Can ve diğerleri, 1998:343).

Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özelliklerini sergilemesi bağlamında oldukça destek göstermesinin yanında birçok araştırmacı tarafından da eleştiriye maruz kalmıştır. 1950’li yılların sonrasındaki çalışmalar etkili liderlerin benzer niteliklere sahip olmadıklarını ve bazen ekipteki lider özelliklerinden daha çoğuna sahip olan kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıklarını ortaya koymuştur. Bu durum da araştırmacılara liderlik kavramında sadece liderlik değişkenine değil de aynı anda farklı değişkenlere de odaklanılması gerektiğini hatırlatmıştır (Tabak,2005:7).

### **1.5.1.2 Davranışsal Yaklaşım**

Özellikler yaklaşımının liderliği istenilen düzeyde açıklayamadığı için bireyin sergilediği davranışların etkin bir lider davranışlarıyla ne şekilde bütünleşeceğini tespit etmek amacı taşıyan davranışsal yaklaşım öne çıkmıştır. Bu konu ile ilgili araştırmalar, etkin liderler ile etkin olmayan liderler arasında davranışsal açıdan farklılıklar bulunduğunu ve etkin liderlerin farklı durumlarda aynı davranışlar sergilediklerini ileri sürmüştür (Keçecioğlu,2003:157).

Liderlerin haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol hızları, amaç tayin edebilme gibi özellikleri liderlik için dayanak teşkil edecek nedenler olarak belirlemiştir (Tabak,2005:7). Liderliği bu yönüyle değerlendiren araştırmacıların,

özelliklerden ziyade davranışlara odaklanmalarının sebebi insanların sergiledikleri davranışların sahip oldukları özelliklerden daha kolay gözlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir. Davranışların ön planda olduğu düşüncesiyle liderlik kavramını açıklarken şu sorulara cevap verilmelidir (Güney,1999:118):

- Liderler karar verme sürecinde ne yaparlar?
- Liderler yapılması gereken işleri nasıl organize eder ve yürütür?
- Liderler astlarının yetişmesi için neler yaparlar?
- Liderler ne tür davranışlar sergilerler?

Davranışsal yaklaşım, araştırmacılara başta resmi liderler kadar resmi olmayan liderleri de karşılaştırma şansı tanır. Eğer sadece kişisel özellikleri ile tanıtılan liderler üzerine odaklanılırsa liderlik tanımlanma açısından sınırlı kalabilir. Fakat liderler sergiledikleri davranışlar açısından değerlendirilirse, hem durağan resmi liderleri hem de değişken resmi olmayan liderleri konuya dahil etmiş olurlar. İkinci olacak, liderlerin kritik ve etkin davranışları tanımlanabilirse bu liderlik eğitimlerinde de kullanılabilir. Son olarak ise lider davranışları ve astların tepkileri bize ast-üst ilişkisi içerisindeki bilgi akışını ölçme imkânı tanır.

Davranışsal yaklaşımın olgunlaşmasında çeşitli araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu araştırma ve çalışmalar şu şekildedir:

- Ohio State Araştırmaları
- Michigan State Araştırması
- Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı
- McGregor'un X ve Y Teorisi
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Labirenti Yaklaşımı'dır (Budak,2004:199).

#### **1.5.1.2.1 Ohio State Araştırmaları**

Özellikler yaklaşımının istenilen sonucu vermemesinden kaynaklı olarak Ohio State Üniversitesi'nde bir grup araştırmacı bir araya gelerek bireylerin bir gruba ya da örgüte liderlik ederken nasıl davranmaları gerektiğini araştırmışlardır. Araştırmacılar bu çalışmaların neticesinde liderlik davranışlarının iki ana değişkenden

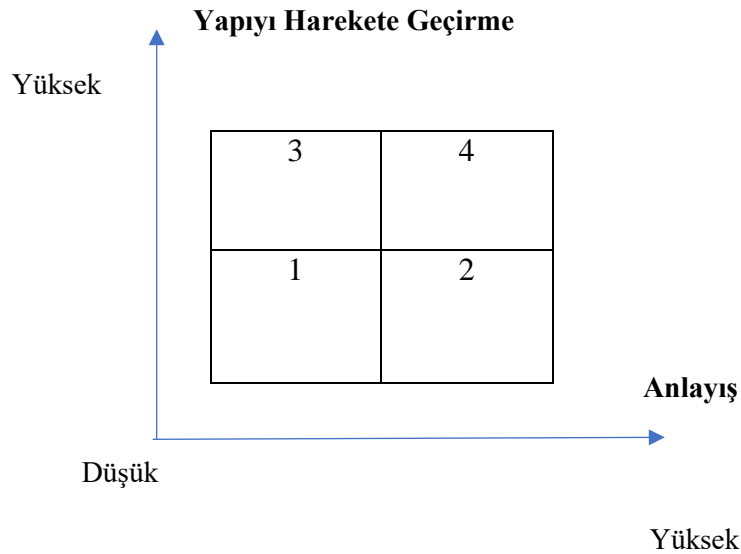
kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Bu değişkenler yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenleridir (Northouse,2004:67).

**Yapıyı Harekete Geçirme:** İş ortamına şekil verme, örgütteki sorumlulukların tanımlanması ve görev tanımlarının yapılması gibi görevsel davranışlardır (Northouse,2004:67).

**Anlayış:** Lider ve takipçileri arasındaki saygı, arkadaşlık, güven gibi kişisel ilişkilere yönelik davranışlardır (Northouse,2004:67).

Yukarıdaki değişkenlerin tanımlarından hareketle yapıyı harekete geçirme değişkeninin örgütün ihtiyaçlarıyla, anlayış değişkeninin ise çalışanların ihtiyaçlarıyla ilişkili olduğu anlamı çıkarılabilir (Northouse,2004:67).

İki ayrı değişken olan yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenlerinin farklı şekillerde birleşmeleriyle dört temel liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Bu birleşimlerden hangisinin en etkin olduğu çeşitli şart ve durumlara bağlıdır. Bu dört temel davranış şekil 1'deki gibidir (Can,1992:188).



**Şekil 1: Dört İşlevsel Liderlik Biçimi**

Bir numaralı kısımdaki lider, hem örgütün başarmaya çalıştığı işe hem de örgüt üyelerine özen gösteren davranışlar sergilemektedir. Dört numaralı bölgedeki lider ise, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, aynı zamanda örgütün amaçlarını da çok fazla önemsemeyen davranışlar sergilemektedir (Tabak,2005:8).

Zel (2001:103) Ohio State araştırmalarından çıkan sonuçları şu şekilde sıralamıştır:

- Grup üyelerinin isteği daha az otoriter bir lider ise liderin harekete geçirme davranışına tepki gösterecekleridir.
- Örgütün yaptığı iş çok detaylı bir iş ise ve zaman kısıtı var ise herkese ilgi gösteren lider başarılı olamayacak ve şikayetler artacaktır.
- Yapılan işin özelliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerine engel olucu bir özellik taşıyor ise, bu yoldan motivasyon pek faydalı olmayacaktır.
- Ast-üst iletişiminde engeller çok ise yönetim tarzı lider daha çok otoriter davranışlar sergileyecektir.
- Astlar sürekli olarak iletişim halinde ise liderden yüksek seviyede anlayış bekleyeceklerdir.
- Lider astlarını ne kadar az önemser ise işgücü devir oranı o kadar fazla olacaktır.
- Liderlerin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışlar sergilemesi performansı da artıracaktır.

#### 1.5.1.2.2 Michigan State Araştırması

Renis Likert'in önderliğinde bir grup araştırmacı Ohio State Araştırmaları devam ederken Michigan State Üniversitesi'nde liderliğin oluşumu ve liderlik üzerine birtakım araştırmalar yapmışlardır (Erdoğan,1991:337). Bu çalışmaların amacı verimlilik, devamsızlık, şikayetler, iş tatmini gibi faktörler bağlamında çalışanların tatminine ve örgütün verimliliğine iyi yönde katkıda bulunan kriterleri belirlemektir. Bu araştırmalar sonunda iki liderlik davranışı ön plana çıkmıştır. Bu liderlik davranışları işe yönelik lider ve ilişkiye yönelik liderdir (Ataman,2002:461).

**İşe Yönelik Liderlik:** Takipçilerin, örgüt üyelerinin önceden belirlenen kural ve yöntemlere göre iş yapıp yapmadıkları konusunda hassas olan, büyük ölçüde cezalandırma ve otoritesini makamından alan bir liderlik davranışıdır (Zel,2001:105).

**İlişkiye Yönelik Liderlik:** Yetki devri olması gerektiğini savunan, örgüt üyelerinin tatminini artıracak çalışma şekillerinin geliştirilmesi için çaba harcayan ve takipçilerinin kişisel gelişimleri ve kariyer hedefleri ile yakından ilgilenen bir liderlik davranışıdır (Zel,2001:105).

İşe yönelik liderlik ile ilişkiye yönelik liderlik arasındaki fark özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik şekliinden kaynaklanmaktadır. İlişkiye yönelik lider, işlerin büyük bir kısmını takipçilerinin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye odaklar. Etkinlik verimliliği üst düzeye çıkarmak adına yönetim ile teknolojik yöntemlerden ziyade takipçilerinin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır (Zel,2001:105).

### **1.5.1.2.3 McGregor'un X ve Y Teorisi**

X ve Y teorisi Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya atılmıştır. McGregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktör liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları sergileyecekleri davranışları da etkileyecektir (Zel,2001:108).

Douglas McGregor, Taylor ve Fayol'un düşünceleri ile paralel olarak klasik yönetim düşüncesinin insan hakkındaki varsayımlarını "X" teorisi adı altında toplamıştır. Daha sonra bu teori geliştirilerek "Y" teorisi adını verdiği insani ilişkiler teorisinin ilkelerini ileri sürmüştür. X teorisine göre; insanlar normal şartlarda çalışmak istemeyen, sorumluluk almaktan kaçan, yenilik ve değişimlere karşı kapalı, tembel ve bencil bir yapıya sahiptir. McGregor, bu varsayımlar dahilindeki davranışları sergileyen insanların bu özelliklere doğuştan sahip olmadıklarını aksine bu davranışlara klasik yönetim düşüncesindeki uygulamaların neden olduğunu ileri sürmüştür. Y teorisi ise X teorisinin aksine insanların tembel ve bencil olmadıklarını çalışmanın bir oyun kadar doğal olduğunu, disiplin ve denetimin örgütsel başarıda en önemli kriterler olmadıkları, insanların normal şartlarda sorumluluk sahibi olduklarını ve örgütsel bağlılıklarının onlara verilen değer bir sonucu olduğundan bahsedilmektedir. (Birdal ve Aydemir,1992:24).

X teorisini benimseyen bir yönetici, takipçilerini pasif ve sadece söyleneni yapmak durumunda olan bir makine gibi görür ve otoriter bir yönetim anlayışı benimser. Bunun için ayrıntılı iş tanımları yaparak belirlenen kurallara istisnasız itaat bekler, çok az yetki devrinde bulunur, kararlarını yalnız alır, ceza ve ödül sistemini iyi bir şekilde oturtur ve çok sıkı olarak denetim yapar (Yılmaz ve Eroğlu,2008:44).

Y teorisini benimseyen bir yönetici ise takipçilerini bir makine olarak değil onlara güvenen, onların bilgi ve becerilerinden istifade ederek başarılı kararlar alma noktasında sürekli destek olacaktır. Yönetici bu teori bağlamında takipçilerini karar alma süreçlerine davet edecek ve mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratacaktır (Aşan ve Aydın,2006:100).

#### 1.5.1.2.4 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Douglas McGregor'un X ve Y yaklaşımının Rennis Likert tarafından geliştirilmiş halidir. Likert, bu yaklaşımda etkin şekilde çalışan ve etkin şekilde çalışmayan örgütleri birbirinden ayıran davranışsal faktörlerin neler olduğunu araştırmıştır. Bu modele göre, liderlik davranışları dört temel grupta toplanmıştır ve her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsamaktadır (Birdal ve Aydemir,1992:24).

**Tablo 4:** Likert Sistemlerinin Yönetim Liderliği (Luthans,1992:306)

<b>Liderlik Değişkenleri</b>	<b>Sistem 1 İstismarcı Otokratik</b>	<b>Sistem 2 Yardımsaver Otokratik</b>	<b>Sistem 3 Katılımcı</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
<b>Yöneticinin Astlarına Güveni</b>	Yönetici astlarına güvenmez.	Güven noktasındaki ilişki efendi hizmetkar boyutundadır.	Lider takipçilerine kısmen güvenir ve kontrolü elinde tutar.	Yönetici astlarına her konuda tam anlamıyla güvenir.
<b>Astların Serbest Davranabilme Duygusu</b>	Takipçiler işle ilgili olarak yöneticileri ile istişare yapmaktan kaçınırlar.	Takipçiler işle ilgili olarak yöneticileri ile tartışma konusunda özgür hissetmezler.	Takipçiler işle ilgili olarak yöneticileri ile istişare noktasında özgür hissederler.	Takipçiler işle ilgili olarak yöneticileri ile istişare noktasında kendilerini tamamen özgür hissederler.
<b>Yöneticinin Astlar ile İlişkisi</b>	Yönetici problem çözerken astlarının görüşlerini çok nadiren alır.	Yönetici problem çözerken astlarının görüşlerini bazen alır.	Yönetici problem çözerken astlarının görüşlerini genelde alır.	Yönetici problem çözerken astlarının görüşlerini daima alır.

Eren (2001:31) ise yukarıdaki modelde yer alan liderlik davranışlarını şu şekilde yorumlamıştır;

**Sistem 1- İstismarcı Otokratik:** Yönetim, çalışanlara karar verme hakkını nadiren tanımış olsa da kararların genelini kendi alır ve bu kararları hiyerarşik olarak tabana iletir. Astlar, tehdit, korku, ceza yöntemleri ile çalışırlar, verilen ödüllerle de fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını karşılarlar.

**Sistem 2 – Yardımsever Otokratik:** Önemli kararların alınması ve örgütsel hedeflerin belirlenmesi üst yönetim tarafından yerine getirilir. Fakat alınan bazı kararlara sınırlandırma getirilerek alt kısımlara bırakılır. Astları motive etmek için ödül ve ceza yöntemleri kullanılır.

**Sistem 3- Katılımcı:** Politikaların belirlenmesi ve karar alınması genel olarak üst yönetim tarafından gerçekleştirilir. Astların, alt seviyelerde özel teknik kararlar için katılım göstermelerine rıza gösterilir. Örgütsel iletişim hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıyadır.

**Sistem 4- Demokratik:** Karar verme süreçleri koordineli bir şekilde tüm örgüte yayılmış haldedir. Örgütsel iletişim, dikey olarak değil yatay olarak da gerçekleşir. Astlara, ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçları değerlendirme imkanları verilmekte birlikte tam bir güdüleme olanağı sağlanmaktadır.

Likert'in yapmış olduğu bu araştırma verimlilik seviyesi yüksek olan örgütlerin sistem 3 ve sistem 4 modeli bir yönetim altında olduklarını, verimlilik seviyesi düşük olan örgütlerin ise sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetim modelinde olduklarını ispatlamıştır (Koçel,1998:338).

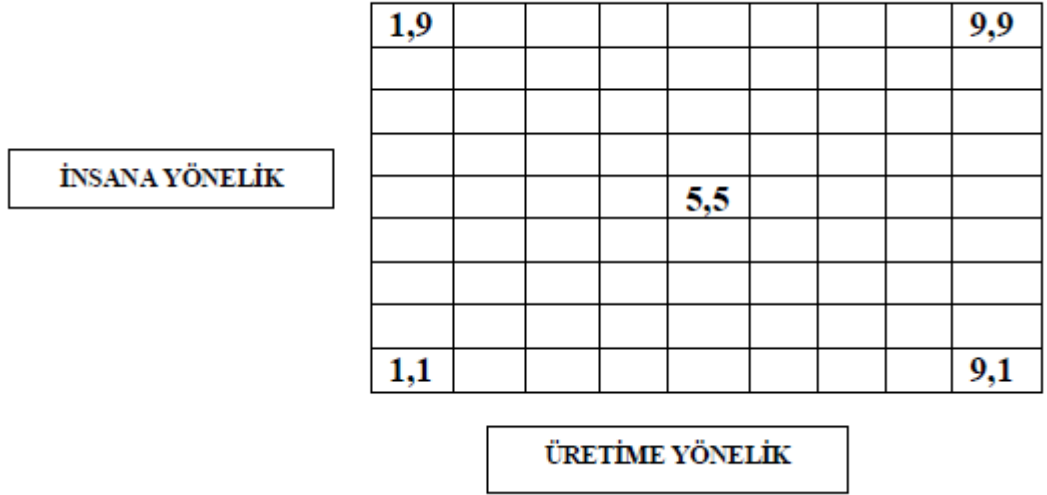
#### **1.5.1.2.5 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Labirenti Yaklaşımı**

Bu yaklaşım daha çok örgüt geliştirme programlarında kullanılmaktadır. Genel olarak lider davranışlarını üretime yönelik olanlar ve ilişkilere yönelik olanlar diye iki başlık altında toplanmıştır. Robert Blake ve Jeane Mouton bu modelde her boyutu 9 bölüme ayırmış ve 81 adet liderlik tipinin ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Bu modele göre liderler açısından en önemli faktör verimlilik değil kişilerarası ilişkililerdir. Dolayısıyla lider, ilk olarak takipçilerinin morallerini yükseltip onların iş tatminlerini artırmaktadır. Daha sonra ise hiçbir etki yapmadan işlerini planlayıp koordine etmelerine yardımcı olup ihtiyaçlarını dikkate alıp onlara mental anlamda tam anlamıyla bir destek sağlar (Zel,2001:106).



Üretime yönelik davranışlar liderlerin politika oluşturma, yeni ürün geliştirme, süreç geliştirme gibi üretim ile ilgili olan tüm süreçlerde liderlerin tutumlarını açıklarken kişilerarası ilişkilere yönelik olma ise hedeflere ulaşırken örgütün tamamına güvenme, çalışma koşullarını geliştirme, adaletli bir ücret politikası oluşturma ve çalışanlar ile sosyal ilişkiler kurma kapsamına giren konularda liderlerin tutumlarını açıklamaktadır (Northouse,2004:38).

Blake ve Mouton'un, bu iki boyut ile oluşturdukları diyagramın farklı noktalarında yer alan beş liderlik modeli arasındaki ilişkiyi açıklamak için dokuz ölçekli bir diyagram kullanılmıştır. Bu diyagramda "1" en az ilgiyi ifade ederken "9" en fazla ilgiyi ifade etmektedir (Can ve diğerleri,1998:325).



**Şekil 2:** Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

**Cılız Liderlik (1,1):** Lider, ne takipçileriyle ne de üretimle ilgilenmemektedir. Örgütte yerini korumak adına göstermesi gereken minimum ilgi ve alakayı göstermektedir.

**Şehir Kulübü Liderliği (1,9):** Lider üretim noktasında en üst seviyede ilgilidir, çalışma arkadaşları ve takipçileri arasında olumlu bir hava yaratmak için gerekenleri fazlasıyla yapmaktadır.

**Orta Yolcu Lider (5,5):** Lider, hem üretime hem de beşeri ilişkilere gereken ilgiyi göstermektedir. Fakat bu ilgiyi göstermesinin sebebi hem kendi üstlerini hem de astlarını memnun ederek yerini sağlama almaktır.

**Ekip Çalışması Liderliği (9,9):** Lider, takipçilerinin verimli çalışma ve kendini işe odaklama adına ihtiyaçları olduğunu varsaymaktadır. Dolayısıyla da astlarının karar verme süreçlerine katılmalarını desteklemektedir.

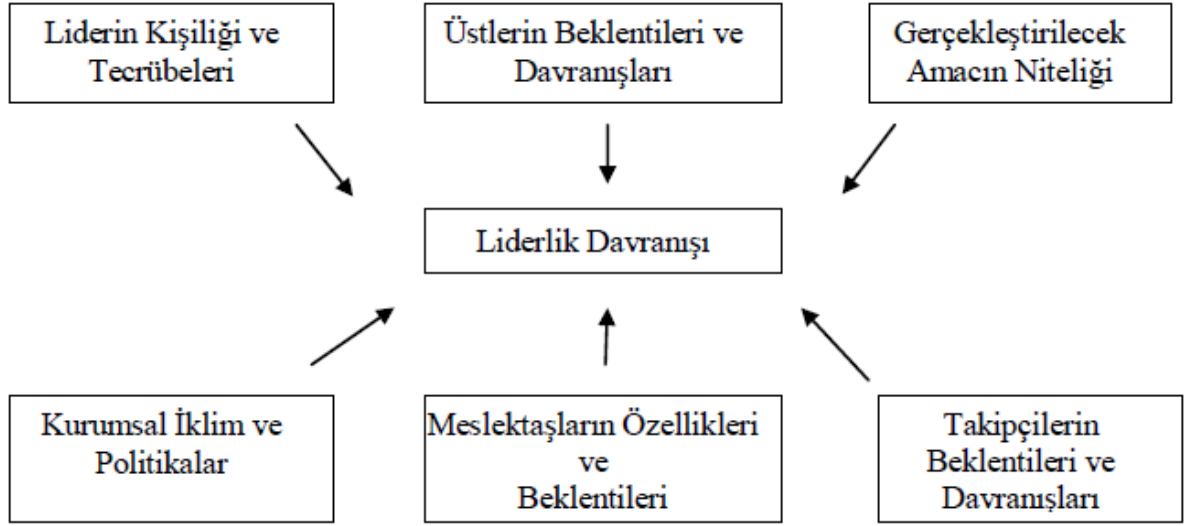
Blake ve Mouton modelinin en önemli faydası yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının kavramlar ile tanımlanmasını sağlamasıdır. Bu sayede yöneticiler kendi yönetim tarzlarının ne olduğunu sağlama imkanına sahip olmuşlardır. Dolayısıyla arzuladığı davranış değişikliğini yapabilmektedir (Northcraft,1994:358).

### **1.5.1.3 Durumsallık Yaklaşımı**

Davranışsal yaklaşım ve özellikler yaklaşımı liderlik kavramını açıklamada tam olarak yeterli gelmeyince araştırmacılar, diğer liderlik yaklaşımlarından da istifade ederek yapılacak işin nitelikleri ve durumsal koşullarında dikkate alındığı durumsallık yaklaşımı ileri sürmüşlerdir (Zel,2001: 139).

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik davranışı üzerinde bazı durumsal faktörlerin etkileri bulunmaktadır. 1960'ların sonundan 1980'lerin başına kadar uzanan durumsallık yaklaşımına göre liderlik davranışları zamana ve mekâna göre değişebilmektedir. Liderlik davranışı, takipçiler, hedefler, liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve koşulların bir bütün halinde algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderlik davranışlarını etkileyen faktörler grubu oluşturan ve takipçiler, örgütsel amaçların nitelikleri ve ortamın özellikleridir (Balekoğlu,1992:30).

Günümüzde örgütleri tanımak için sadece resmi yapıyı, insan davranışlarını ve özelliklerini incelemek yeterli gelmemektedir. Örgütleri tanımak için onları bir sistem içerisinde sistematik olarak incelemek gerekmektedir. Örgütleri bir sistem olarak incelerken, liderlerin ve takipçilerin hiyerarşi içerisindeki rollerini, statülerini, ilişki içerisinde buldukları çevreyi dikkatlice ele alabilmek çok önemlidir. Zel (2001b:40) liderlerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörleri şekil 3'deki gibi sıralamıştır:



**Şekil 3:** Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler (Koçel,1998:477).

Durumsallık yaklaşımının son halini almasında farklı araştırmaların ve teorik çalışmaların geliştirici katkıları bulunmaktadır. Bunlar:

- Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi
- House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi
- Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı'dır (Koçel,1998).

#### 1.5.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler ilk durumsal liderlik modelini 1965 yılında ortaya koymuştur. Bu model geri kalan bütün durumsallık yaklaşımlarının en yaygın olarak kabul edilmiş olanıdır. Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre liderlerin başarılarını etkileyen davranışlarını değerlendirmek ancak içinde oldukları ortamı ve takipçilerini tam olarak anlamakla mümkündür (Akiş,2004:28).

Etkin liderlik, hali hazırdaki ortamda liderin takipçileri ile liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Fiedler etkin liderlik davranışlarını üç temel üzerine oturtmuştur. Bunlar;

**İşin Yapısı:** İş ile ilgili olarak net tanımlamalara, kurallara ve iş akış süreçlerine sahip olmaktır. Bu durum, belirlenmiş iş tanımları hususunda çalışanların işi ve ortamı nasıl algıladıkları ile ilgilidir.

**Kontrol Gücü:** Liderin, takipçilerinin performansları ile ne ölçüde ilgili olduğu ile alakalıdır. Yönetici, performansların işin tanımlanmış ilkeler çerçevesinde yapılıp yapılmadığı, iş kurallarının çalışma ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışanlarına geri bildirim imkanına sahip ise bu durum yöneticinin kontrol gücünün yüksek olduğunu kanıtlamaktadır (Akiş,2004:28).

**Lider ile Çalışanlar Arasındaki İlişki İklimi:** Liderin takipçileri tarafından olumlu değerlendirildiği, liderin kararlarına sıcak bakıldığı ve takipçileri tarafından insan olarak da kabul gördüğü durumlar, liderler ile çalışanlar arasındaki ilişki ikliminin iyi olduğunu ispatlamaktadır (Serinkan,2008:46).

Fiedler'in liderlere durumun değiştirilmesi ve kontrol edilebilmesi için bazı teknikler önermiştir. Bu teknikler şu şekildedir:

**Tablo 5:** Fiedler'in Liderlik için Durumsal Faktörleri

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyen İlişkisi	İşin Yapısı	Kontrol Gücü
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Astlarınıza gereken zamanı ayırın.</li> <li>• İş dışında çeşitli etkinlikler düzenleyin.</li> <li>• Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin.</li> <li>• Astlarınızı ödüllendirin.</li> <li>• Bilgiyi astlarınızla paylaşın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatay örgütlenmeye gidin.</li> <li>• Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın.</li> <li>• Görevle ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirin.</li> <li>• Astlarınıza danışın.</li> <li>• Sorunları tanımlayın.</li> <li>• Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin.</li> <li>• Kararlı olun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konumunuzun size sağladığı gücü gerektiğinde kullanın.</li> <li>• Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin.</li> <li>• Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin.</li> <li>• Yetkinizi devredin.</li> <li>• Karar alma ve planlama sürecine astlarınızın katılımını sağlayın.</li> <li>• Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın.</li> </ul>

Fiedler'in liderlik teorisinden çıkan sonuçlara göre, güven duyulan ve benimsenen lider, liderliği ispatlamak ve benimsetmek için resmi bir ünvana gereksinim duymaz. Liderin sahip olduğu makama bağlı iktidar ne kadar kuvvetli ise, liderlik görevini ifa etmesi de o kadar kolay olur (Korkut,1992:162).

#### 1.5.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaşam Döngüsü Kuramı

Hersey ve Blanchard'ın liderlik yaşam döngüsü çok geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına karşın yönetim alanında kendisine geniş bir yer bulmaktadır. Bu kuram, lideri lider yapan temel faktörün takipçilerin olgunluk düzeylerinin belirlediği

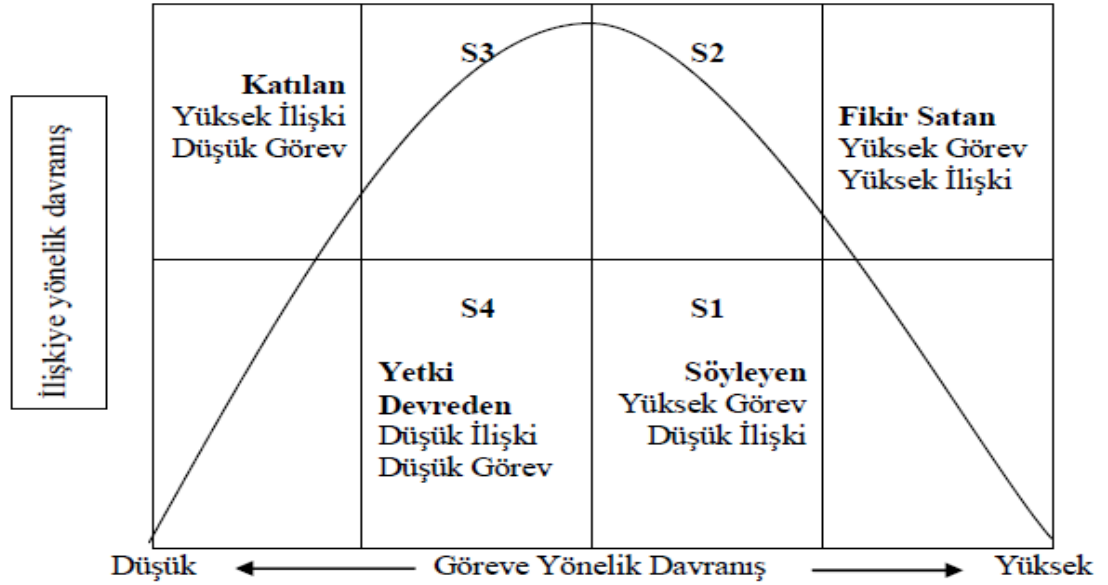
varsayımına dayanmaktadır. Aynı zamanda takipçilerin olgunluk seviyesini belirleyen alt faktörler de şu şekildedir (Vecchio:1991:317);

- Uzmanlık
- Kişinin Özellikleri
- Yaşam
- Örgüt İçi Bağımsızlık Düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri Algılama Şekilleri
- İş ile İlgili Teknik Bilgi
- Özelliklerinin Düzeyi
- Makam
- Liderden Beklentiler

Olgunluk düzeyi, takipçilerin başarı isteği, görev, yetki ve sorumlulukları alabilme yeteneği olarak tanımlanır. Lider, takipçilerini olgunlaştırarak ve onların üzerindeki etkinliğini artırarak şunları sağlayabilir;

- Belirlenmiş hedeflere takipçileri ile beraber çalışıp başarılı olabilir.
- Örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilerin gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını sağlayabilir.
- Takipçilerine kendilerini geliştirme ve yetiştirme olanağı tanır.

Hersey ve Blanchard, liderlerin davranışlarını, ilişki ve görev davranışlarının bir kombinasyonu olarak 4 çeyrek de belirlemiştir. İlk çeyrekte takipçiler isteksiz ve yetersizdir. Bu durumda otoriter liderlik tarzının uygulanması faydalıdır. İkinci çeyrekte takipçiler isteksiz fakat yeterlilerdir. Bu noktada lider hem görevin başarılması adına girdi sağlar hem de takipçileri ile ilişkilerini kuvvetlendirir. Üçüncü çeyrekte lider, takipçileri ile yüksek ilişki seviyesinde olup görev davranışları düşüktür. Bu noktada karar verme aşamasında takipçileri de süreçlere dahil eder. Bu duruma uygun liderlik ise katılımcı liderliktir. Dördüncü çeyrekte ise lider hem düşük görev anlayışına hem de düşük ilişki seviyesine sahiptir. Lider takipçilerine belirli görevlerde yetkiler vererek onların da süreç hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Bu duruma uygun liderlik tarzı ise serbesiyetçi liderlik tarzıdır (Durbin,2004:145).



#### İzleyenlerin Olgunluk Düzeyleri

<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>	<b>Düşük</b>
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R1</b>

**Şekil 4:** Hersey ve Blanchard'ın Liderlerin Davranış Şekilleri ile Takipçilerin Olgunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki (Daft,1997:507).

Şekil 4'e göre R1 (Düşük Olgunluk Seviyesi) takipçilerin yetersiz ve isteksiz olduğu durum yansıtılmaktadır. Bu durumda lider otoriter liderlik davranışı sergilemektedir. R2 (Orta-Düşük Olgunluk Seviyesi) takipçiler yetersiz fakat isteklidirler. Bu durumda lider ilişki odaklı ve "fikir satan" davranışı sergilemektedir. R3 (Orta-Yüksek Olgunluk Seviyesi) takipçiler yetenekli fakat güvensiz ve isteksizdirler. Bu şartlar altında lider ilişki odaklı ve takipçilerinin görüşlerine değer veren bir liderlik davranışı sergilemelidir. R4 (Yüksek Olgunluk Seviyesi) takipçiler güvenli, yetenekli ve isteklidirler. Dolayısıyla lider takipçilerine yetki devri yapmalı ve onları yönetime dahil etmelidir. (Eren,2001:362).

#### 1.5.1.3.3 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi

Yol-Amaç teorisinde liderlerin takipçilerini nasıl etkiledikleri, iş ile alakalı hedeflerin takipçiler tarafından ne şekilde algılandığı ve amaçlara uzanan yolların neler olduğuna odaklanılmaktadır. Bu teori çalışanları örgütsel amaca yönlendirmek isteyen liderlerin, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli neticelere

götürmesine yönelik olan beklentiyi ve alacağı neticeye yüklediği anlamı dikkate almaktadır (Balekoğlu,1992:51).

Yol-Amaç teorisine göre liderler, dört tip liderlik davranışından birisini seçerek takipçilerinin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilirler (Northcraft,1994:365).

**Tip 1- Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Takipçilerine iş ile alakalı bilgi verir, onlara beklediklerini ve neler yapmaları gerektiği net olarak açıklar (Ceylan, 1997:318).

**Tip 2- Destekleyici Liderlik Davranışı:** Takipçilerin ihtiyaçlarına ve arzularına önem verir, takipçileri ile arkadaşlık ilişkisi kurar (Ceylan, 1997:318).

**Tip 3- Katılımcı Liderlik Davranışı:** Lider, işle ilgili olarak takipçilere danışır ve takipçilerinin fikirlerine önem verir (Ceylan, 1997:318).

**Tip 4- Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** İddialı hedefler belirler ve takipçilerine başarıyı yakalayacaklarına yönelik güven duygusu aşılar. Onlardan sürekli olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini bekler (Ceylan, 1997:318).

Yol-Amaç teorisinde her farklı durumun farklı tip liderlik davranışı gerektirdiği ileri sürülmektedir. Bu teoriyi tamamlayan iki çevresel faktör, astların bireysel özellikleri ve astların içerisinde buldukları iş ortamıdır. Bu iki durum da liderlerin davranışlarını belirlemektedir. Liderler bu iki faktörü iyice analiz edip gereken önlemleri anlamaları ve şartların gerektirdiği şekildeki liderlik davranışı sergilemelidirler (Ceylan, 1997:318).

**Tablo 6:** Yol-Amaç -Liderlik Tarzı (Alganer,2002:16)

<b>DURUM</b>	<b>LİDERLİK TARZI</b>	<b>SONUÇ</b>
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların işi başarıma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok	Başarıya yönelik liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirlenir.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

#### **1.5.1.3.4 Vroom ve Yetton'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı**

Vroom ve Yetton 1973 yılında, farklı düzeylerde özgün karar verme durumları ile alakalı ne tür bir katılım gerektiren liderlik davranışının daha etkin olacağını saptamaya yönelik durumsal bir liderlik tarzı ve karar verme yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşım genel olarak örgütsel problemlerin ne şekilde çözüleceğini belirlemeye ve farklı durumsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir modeldir (Baysal ve Tekaslan,2004:131). Ayrıca geliştirilen bu modele göre araştırmacılar, liderlerin her koşulda seçme şansı olan yedi tip karar alma tarzının olduğunu belirtmişlerdir (Zel,2001:130).

**Otokratik-1 (AI):** Lider, kendi bilgileri ışığında takipçilerinin önerilerine danışmadan kararları tek başına alır (Zel,2001).

**Otokratik-2 (AII):** Lider, takipçilerinden malumat ister fakat kararları yine tek başına alır (Zel,2001).

**Danışmacı-1 (CI):** Lider, çevresel durumu takipçilerine açıklayıp onlardan konu ile alakalı bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Fakat kararı yine tek başına alır (Zel,2001).

**Danışmacı-2 (CII):** Lider, karar almadan önce takipçilerinden ortak düşünce ve teklifleri alır. Fakat kararı yine tek başına alır (Zel,2001).

**Grup-1 (GI):** Lider ve takipçiler bir araya gelir ve ortak bir karar alırlar (Zel,2001).

**Grup-2 (GII):** Lider, takipçilerini bir araya getirerek onların kararlarını etkilemeden demokratik ortamda bir karar alınır (Zel,2001).

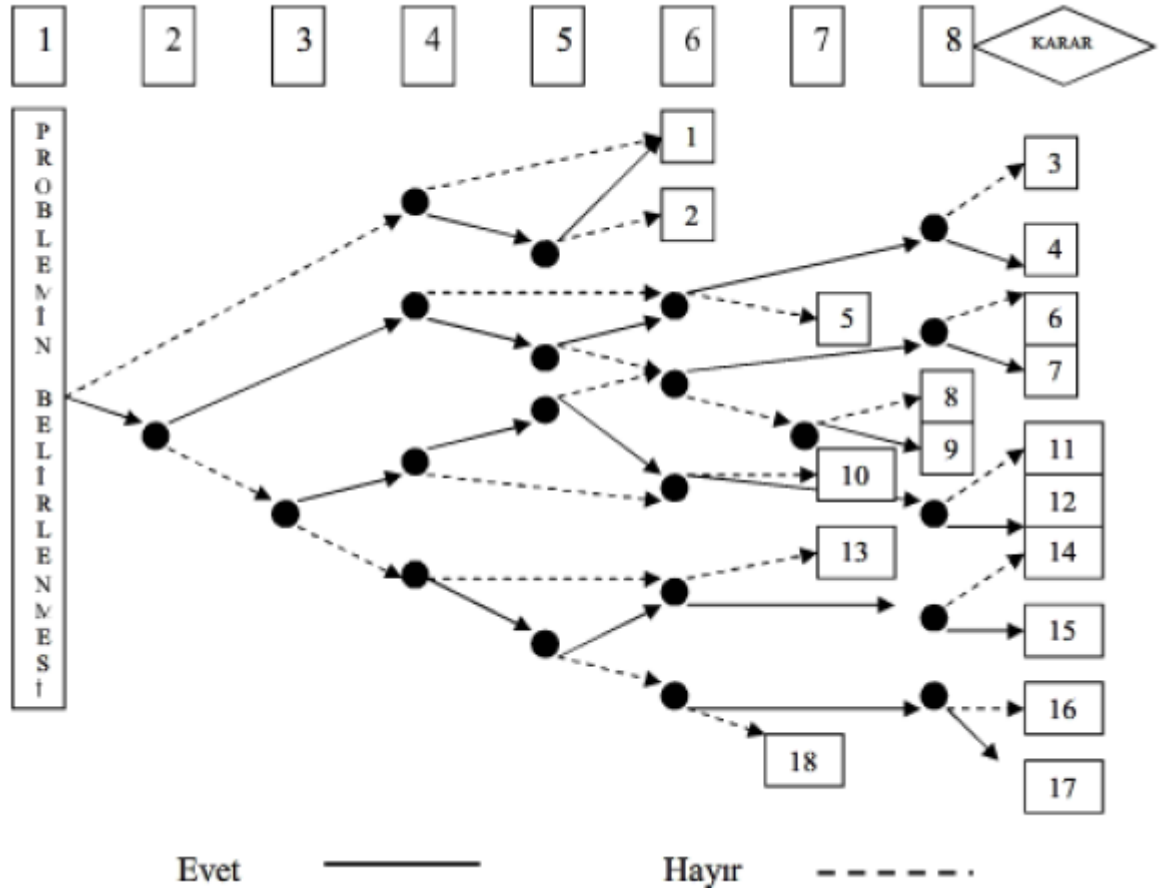
**Yetki Devreden (DI):** Lider, takipçilerine yetki vererek onlardan problemin nasıl çözüleceğini tespit etmelerini ve neticeyi kendisine bildirmelerini ister (Zel,2001).

Vroom ve Yetton, bu yedi şekildeki karar verme şeklinden hangisinin seçileceğini seçmek için aşağıda verilmiş olan sorulara karşılık verilen cevaplar çerçevesinde "karar ağacı" verilen bir model geliştirmişlerdir (Bowdich:1990:173).

- Çözüm için teknik bilgilere gereksinim var mı?



- Takipçilerin alınacak kararı benimsemeleri önemli mi?
- Yöneticilerin nitelikleri nitelikli karar alma açısından yeterli düzeyde mi?
- Yönetici ihtiyaç duyulan bilgiyi net bir şekilde tanımlayarak problemi belirginleştirmiş mi?
- Yönetici tarafından tek başına alınmış kararlar astlar açısından kabul edilebilir mi?
- Alınan kararlar neticesinde ulaşılmak istenen amaç takipçiler tarafından benimsenilmiş mi?
- Seçilen kararın takipçiler arasında çatışma yaratma ihtimali yüksek mi?
- Astların konu ile ilgili bilgi seviyeleri doğru karar alınması noktasında yeterli mi?



Şekil 5: Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli (Zel,2001:130).

**AI:** Lider kendi bildikleri doğrultusunda tek başına karar vericidir. (1,3,4,5)

**AII:** Lider takipçilerinden bilgi alır, sonrasında kararı tek başına verir. (10,11,12)

**CI:** Lider takipçilerine şahsen danışır ve daha sonra kararı kendi verir. (8,9,13,15,18)

**CII:** Lider takipçilerine grup olarak danışır ve kararı kendi alır. (8,13,14,15,18)

**GI:** Lider sorunu takipçileri ile beraber tartışır ve ortak bir karar alınır. (7,17)

**GII:** Lider sorunu takipçileri ile grup olarak tartışır ve ortak karar verilir. (2,6,7,16,17)

**DI:** Lider sorunun çözülmesi adına takipçilerine yetki devri yapar ve destekler. (2,6,11,14,16)

Karar ağacı modeli daha çok takipçiler ile liderin kararlara ortak katılımı veya karşılıklı olarak ilişkileri sonucunda ortaya çıkan ve takipçiler tarafından kabul gören liderlik davranışlarının daha nitelikli neticeler ortaya çıkardığını göstermiştir. Buna rağmen yine de her şartta “en iyi” diye adlandırılacak bir karar verme süreci yoktur. Alınan kararların etkili olabilmesi adına o kararın takipçiler tarafından benimsenme düzeyine bağlıdır. Bu nedenle takipçilerin de karar verme aşamaların da etkin olarak yer alması gerektiğini il sürmektedir (Zel,2001:131).

### **1.5.2 Modern Liderlik Yaklaşımları**

Yönetim alanında yaşanan sürekli bir değişimin olması liderlik şekillerindeki geleneksel tarzların da yeterli gelmediği neticesini ortaya çıkarınca araştırmacılar yeni liderlik tarzları öne sürmüşlerdir. Modern yaklaşımlar, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ve geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tarzlarını içine almaktadır (Yukl,1998:285).

#### **1.5.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

İlk olarak Burns’un 1978 yılında siyasi liderlerle alakalı yapmış olduğu çalışmalar etkileşimci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Gül,2003:12). Etkileşimci liderlik tarzında davranış sergileyen liderler sahip oldukları yetkilerini, takipçilerini ödüllendirme ve onların daha üstün performans göstermeleri için maddi imkân sağlama ve statü verme şeklinde kullanırlar. Takipçilerin yaratıcılık ve yenilikçi yanları ile çok fazla ilgilenmezler. Etkileşimci liderler geçmişten gelen süreçlerin iyileştirme şeklinde iş yaptırma yolunu daha çok seçerler. Bu liderlik tarzı geçmişte sahip olunan olumlu ve faydalı gelenekleri bugün de sürdürme ve gelecek nesillere de taşıma davranışları içerisindedirler (Eren,2003:34).

Etkileşimci liderler takipçilerinin daha iyi sonuçlar elde edebilmesi için, neyi ne zaman yapmak gerektiği konusunda onlara sürekli olarak kılavuzluk yaparlar. Dolayısıyla, takipçiler daha az sürede daha az maliyetli ve daha çok nitelikli çıktılar elde ederler. Etkileşimci liderler takipçilere bildirilmesi gereken hedefler doğrultusunda onlara kılavuzluk yaparken, aynı zamanda onların şahsi ihtiyaçlarını da önemsemektedirler. Bu liderlik tarzına sahip olan liderler, hedeflere ulaşılması takdirde takipçilerin kendilerinden bekledikleri ödülleri vererek, takipçilerini sosyal ihtiyaçları noktasında tatmin ederler. Ayrıca verimliliği artırmak adına da takipçilerine yardımcı olurlar. Bunların yanı sıra liderler, performansların planlanması, programlanması ve bütçelenmesine önem verir, örgütsel bağlılık artar örgütsel değer ve normlara uyum sağlanabilmesi için çaba sarf ederler (Eren,2000:320).

#### **1.5.2.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik etkin bir şekilde, bir değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek vizyonu yaratma ve değişim adına gereksinim duyulan şeyleri tanımlamada lidere imkân tanıyacak yeteneklerin bir araya getirdiği bir kümedir (Keçecioğlu,2003:34).

Dönüşümcü liderler, gelecek adına realist ve cazibeli bir stratejik vizyon oluştururlar. Oluşturdukları bu vizyonu, takipçilerin hayatlarındaki sembollerden, hikayelerden ve diğer araçlardan faydalanarak oluşturup takipçilerin örgütsel amaçlara uygun olarak belirlenen bu vizyona kenetlenmelerini sağlarlar (McShane,2005:430).

Dönüşümcü liderlik, vizyon oluşturmak adına takipçileri yetkilendirme, güçlendirme ve devrettiği yetki ile gücü eylem birliğine dönüştürebilme yeteneği olarak açıklanabilir ve bu liderliğin öğeleri vizyon oluşturma, iletişimde nitelikli artış, bağlılık, yetkilendirme, güçlendirme ve örgütsel öğrenme imkanlarını sağlama olarak sıralanabilir (Erçetin,2000:60).

Dönüşümcü liderler takipçilerini, onların toplam yetenek ve yetkinliklerini gün yüzüne çıkarıp, kendilerine olan güvenlerini artırarak ve onları normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Dolayısıyla takipçiler görevlerinin öneminin daha çok farkında olurlar. Bu da örgütsel görevlerini en az kendi çıkarları kadar önemsemelerini sağlar (Keçecioğlu,2003:34).

Yapılan bazı araştırmalar neticesinde dönüşümcü liderlerin sahip oldukları davranış şekilleri şu şekilde sıralanabilir:

- Cesaretlilerdir, değişimi sağlayacak faaliyetleri hayata geçiren, alışılagelmiş yöntemler ve fikirlerle mücadele eden liderlerdir.
- Yaşamları boyunca öğrenmekten keyif alırlar. İçinde buldukları zümrenin üyelerinden daha üst seviyelerde düşünebilen bu liderler, bu özelliklerini sürekli olarak araştırma yapma, analiz etme, inceleme gibi alışkanlıklarından alırlar.
- Kendilerini değişimin bir unsuru olarak tanımlamaktadırlar.
- İnsanlara inançları tamdır. İnanıtları insanlara güvenirler ve onlara sorunların çözümünde yardımcı olurlar.
- Vizyon belirleyebilme yeteneğine sahiptirler.
- Kolay kolay pes etmeyen bir yapıları vardır. Karmaşık ve belirsiz olaylar karşısında mücadele güçleri yüksektir (Aykut,2000:33).

### **1.5.2.3 Hizmetkâr Liderlik**

Son dönemlerde liderlik davranışlarının etik boyutu üzerine artan bir ilgi olduğu söylenebilir (Avolio ve Gardner,2005). Bu durum itibariyle öne çıkan liderlik tarzlarından birisi de etik boyut açısından “Hizmetkâr” olarak görülen hizmetkâr liderlik tarzıdır (Greenleaf,1977). Hizmetkâr liderler, Matteson ve Irving’in (2006) belirttiği gibi şahsi çıkarlarını takipçilerinin çıkarlarından önde tutmayan liderlerdir. Hizmetkâr liderler bu özellikleri itibariyle dönüşümcü liderlik tarzı ile bir farklılık arz etmektedir (Graham,1991).

Greenleaf (1977), hizmetkâr liderlik kavramını ilk kez “Hizmetkâr Olarak Lider” adlı kitabında açıklamıştır. Bu eserde, iyi bir lider olabilmek için, öncelikle hizmet etmek gerektiğine değinerek, birçok kilit özelliğin altını çizmiştir. Bu özellikler, dinleme ve anlama yetkinliği, girişken olabilme, hayal edebilme, empati kurabilme, geri çekilebilme, kabullenebilme, sezgi yeteneği, öngörebilme, farkındalık ve ekip çalışmasına yatkınlıktır.

Spears 1998 yılında yayınladığı eserinde Greenleaf’in ileri sürdüğü hizmetkâr liderlik özelliklerinden on temel hizmetkâr liderlik davranışını süzümüştür. Daha sonra ise Contee-Borders (2003) bu özellikleri pratik olarak test etmiş ve

onaylamıştır. Bu özellikler: Dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, önsezi, yöneticilik, insanların gelişimine bağlılık ve ortaklık (takım) kurmadır (Beck, 2010; McDougale, 2009; Omoh, 2007).

**Dinleme:** Hizmetkâr liderler, örgütün hepsinin veya örgüt bünyesindeki çalışanların gereksinimlerine yönelik karşılık verebilmek adına onlarla iletişim kurar ve onları saygıyla dinler. Hizmetkâr liderlerin dinleme becerileri çok üst düzeydedir. Özellikle, liderlik yaptığı toplulukların istek ve arzularını belirlemeye ve onları açık ve net bir şekilde tanımaya isteklilerdir.

**Empati:** Hizmetkâr liderler, sürekli olarak empati kurarlar. Başka insanların özel yeteneklerini algılayıp onlara destek olarak toplumun hizmetine sunmaktadırlar. Beraber çalıştıkları kişilerin iyi niyetli olduklarını düşünürler. Hatta performansları yetersiz olsa bile kesinlikle onları reddetmezler.

**İyileştirme:** Hizmetkâr liderlerin önemli bir yanı da kendilerini ve beraber oldukları insanları iyileştirebilme yetenekleri ve meyilleridir. Çünkü günümüzde birçok insan mental olarak incinmiş bir hayat sürmektedirler. Hizmetkâr liderler, bu tür insanlarla iletişime geçerek onların kalplerini ve ruhlarını ortak şeyleri paylaşarak daha kutsal bir şey etrafında birleştirip iyileştirirler.

**Farkındalık:** Hizmetkâr liderlerin genel olarak kendilerinin ve takipçilerinin farkında olmaları onları daha güçlü kılar. Kişilerin fark etmeyi öğrenmeleri onların hayatı daha geniş bir perspektiften algılamalarını sağlar.

**İkna Etme:** Hizmetkâr liderler karar alma süreçlerinde makamların güç almak yerine ikna etme kabiliyetleri sayesinde takipçilerine iş yaptırırlar. Takipçilerini zorlamak yerine onların akıl ve kalplerine seslenerek başarıya ulaşırlar.

**Kavramsallaştırma:** Hizmetkâr liderler, yeteneklerini, hayal dünyaları paralelinde yapılandırır. Sorunları sistematik olarak kavramsallaştırıp günlük gerçeklerin ötesine geçerek sorunlara daha geniş bir perspektiften bakabilme ve çözebilme imkanına sahiptirler.

**Önsezi:** Geleceği tahmin edebilme yeteneği, sezgilerle bağlantılı bir kabiliyet olup, hizmetkâr liderlerin geçmişten ve şimdinin gerçeklerinden dersler çıkarıp, bugün alınan kararların gelecekteki neticelerini anlamada kullanmaları bu açıdan önem taşımaktadır.

**Yöneticilik (Güvenilirlik):** Bir şey, başka biri adında güvende olacak şekilde muhafaza etmek ve başkalarının ihtiyaçlarını öncelikli olarak gidermeye çalışmak son derece etik bir davranıştır.

**İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Hizmetkâr liderler, takipçilerinin uğruna çalıştıkları örgüte kattıkları katma değer ötesinde özel bir değere sahip olduklarına inanırlar. Dolayısıyla hizmetkâr liderler, her insanın gelişmesine özel olarak çaba sarf ederler.

**Ortaklık (Takım) Kurma:** Bireylerin yaşamlarını birinci derecede şekillendiren etkenlerin başında insanın gayri resmi olarak aldığı eğitim gelmektedir. Gayri resmi eğitim okul ve iş yaşamı haricinde edinilen, aileden, arkadaşlardan ve çevreden kaynaklı kazanımlardır. Bu durumun farkında olan hizmetkâr liderler, takipçilerinin kendilerini daha sağlıklı, bilgili ve serbest kılacak ekipler oluşturmalarını sağlamaya çalışır.

#### **1.5.2.3.1 Hizmetkâr Liderlik Tarzının Bazı Liderlik Tarzları İle Karşılaştırılması**

**Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr liderlik tarzının diğer liderlik tarzları ile benzer yanlarının bulunduğu kadar farklı yanları da bulunmaktadır. Hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzı ile teorik olarak benzerlik gösterse de takipçilerin gereksinimlerine özel olarak alakadar olup, takipçilerin kendilerini geliştirmesini sağlama açısından bu liderlik tarzlarından farklılık göstermektedir (Grahm,1991; Greenleaf,1977; Barbuto ve Wheeler,2006).

Hizmetkâr liderler ve dönüşümcü liderler hem örgütü hem de çalışanların gelişimini esas almaktadır. Bass (2000), yapmış olduğu araştırmada bu liderlik tarzlarını kıyaslarken; güven, vizyon, saygı, modelleme, etki, risk alabilme ve hizmet etme ortak olarak ele alınırken; takdir etme, değer verme, mentorluk yapma da ortak hedefler olarak değerlendirilmektedir. Hizmetkâr liderliğin hizmet etme güdüsü, dönüşümcü liderliğin sosyalleşmiş etki özelliği ile paralellik göstermektedir (Howell ve Avolio,1992).

Graham (1991) hizmetkâr liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır:

- Hizmetkâr liderler, sadece hedef odaklı değil, aynı zamanda takipçilerinin kişisel gelişimlerine ve örgütteki diğer çalışanlarına karşı da sorumludurlar.

- Hizmetkâr liderler, etik prensiplere paralel olarak takipçilerinin iyiliği adına hizmet ederler. Takipçilerine ettiği hizmet, örgütün veya diğer yöneticilerin hedeflerine ulaşmak adına değil, takipçilerin gelişimini sağlamak içindir.
- Hizmetkâr liderler, takipçilerinin tümüne aynı seviyede ilgi gösterirler, takipçileri arasında farklı tutum ve davranışlara yer vermezler.
- Hizmetkâr liderler, ahlaki sorumluluk gereği, takipçilerine saygı duyarlar ve onların ihtiyaçlarını karşılamada isteklidirler (Beauchamp ve Bowie, 1998).

Hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verme ile benzerlikler taşıdığı, hizmetkâr liderlerin, örgütsel amaçlara uzun vadede, takipçilerin gelişim ve duygusal mutluluğunu sağlayıp amaç birliği oluşturarak ulaşabileceğine inanmaları, performans odaklı olan dönüşümcü liderlerin oluşturacağı performanstan daha yüksek bir seviyede verim ve performans çıktısı almalarını sağlar.

Greenleaf (1977), liderliğin etik taraflarını amaç odaklı olan pratik ve faydacılık amaçlarından önde tutmuştur. Bass (1996) ise, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin çıkarlarını etik veya pratik amaçlar doğrultusunda örgüt için feda etmeleri gerektiği ileri sürmüştür. Dolayısıyla, hizmetkâr liderlik, ahlaki erdemlilik ve adalet kavramları ile ilişkili olup dönüşümcü liderlerle karşılaştırıldığında daha ahlaki bir mantaliteye sahiptir (Hurtsthouse, 1999; Rest ve Narvaez, 1994).

Dönüşümcü liderler, kişisel güç olarak karizmalarına güvenip (Bass,1988), takipçilerini etkileme yöntemi olarak bu yönlerini kullanırlar. Patterson (2003), dönüşümcü liderlerin alçakgönüllülük, diğergamlık ve takipçiler için sevgi ve vizyondan yoksun olduğu çıkarımı temelinde hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderliğin devamı olarak dikkate alınmaktadır.

**Etik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr liderlik ve etik davranışları karşılaştırma bağlamında araştırma yapan araştırmacılar, bulgularını erdem etik temelli teoriler ile şekillendirmişlerdir. Ahali değer ve normları araştıran etik teorisinde, liderlerin davranışlarını ve karakter özelliklerini inceleyen iki yaklaşım bulunmaktadır (Northouse,2004). Bu yaklaşımlar teolojik yaklaşımlar ve deontolojik yaklaşımlardır. Teolojik yaklaşımlar liderlerin sergiledikleri davranışların sonuçlarının kabul edilebilir olmasına odaklanırken (Cropanzano ve diğerleri,2004), deontolojik yaklaşımda, liderlerin sergiledikleri davranışlardan bağımsız, görev

açısından uygunluk olarak, yapılması gerekenlerin yapılması şeklinde ileri sürülmüştür (Avolio ve Locke,2002).

Diğergamlık üzerine temellendirilmiş olan hizmetkâr liderlik tarzı, bireysel çıkar gütmeksizin takipçilerin ihtiyaç, çıkar ve mutlulukları düşünüldüğü için ahlaki özellikler göstermektedir (Beauchamp ve Bowie, 1998).

Hizmetkâr liderler, etik ilkelere uygun olarak çalışma ortamında adaletli davranmaya önem gösterirler ve adil olmaya çalışırlar. Hizmetkâr liderlerin, çalışanlara karşı saygı duymaları ve adil davranmaları etik bir sorumluluktur. Örneğin, örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından olan etkileşimsel adalet, yöneticinin çalışanına gösterdiği ilgi ve kaliteli iletişimi yansıtır. Bu durum da doğal olarak çalışanın performansını ve iş tatmini yükseltir (Bies ve Moag,1986; Yukl,2005).

#### **1.5.2.3.2 Hizmetkâr Liderliğin Boyutları**

Son yıllarda hizmetkâr liderlik ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalarda ağırlıklı olarak Barbuto ve Wheeler'in (2006) hizmetkâr liderlik boyutları üzerinde durulmaktadır. Bu boyutlar: Bilgelik, duygusal iyileştirme, fedakârlık, ikna ile eşleme ve örgütsel hizmetkârlıktır.

##### **1.5.2.3.2.1 Bilgelik**

Bilgelik, bireylerin çevrelerinde meydana gelen olayların doğru bir şekilde anlamlandırılması ve gelecek hakkında doğru tahminlerin yapılmasına yönelik bir kavramdır (Kant,1978). Liderler çevresel değişkenleri anlamlandırma ve gelecek hakkında doğru öngörülere sahip olma özelliklerini davranışlarında kombine ettiklerinde takipçileri tarafından bilge olarak algılanmaktadırlar. Bilgelik aynı zamanda bilgiyi ve teoriyi birleştiren çok önemli bir araçtır. (Barbuto ve Wheeler, 2006:319). Bilge liderler üstün tahmin ve analiz yeteneklerine sahiptirler (Bierly vd.,2000).

##### **1.5.2.3.2.2 Duygusal İyileştirme**

Duygusal iyileştirme, liderin zorluklar veya travmalardan kaynaklı manevi iyileşmeyi destekleme konusundaki kararlılığını ve becerisini tanımlar. Bu tarz liderlerin empati kurma ve iyi dinleyiciler olma özellikleri duygusal iyileştirme noktasındaki en önemli özellikleridir. Duygusal travma veya başka birçok zorluk yaşayan takipçiler liderlerinin sahip oldukları bu özelliklere binaen onlardan sürekli



olarak destek almak istemektedirler (Barbuto and Wheeler,2006:319). Hizmetkâr lider, insanın kendi bütünlüğünü bulma arzusunu anlar ve bunu destekler (Smith, 2005: 5).

#### **1.5.2.3.2.3 Fedakârlık**

Fedakârlık, genel olarak bir beklentiye sahip olmaksızın, başkasına yardım etmeye ilişkin gönüllü davranışlardır (Patterson,2003). Hizmetkâr Liderlik kavramı içerisinde ise, bir liderin takipçilerinin yaşamlarında olumlu bir fark yaratma arzusu olarak tanımlanabilir. Bu davranış örgütsel amaçlara ulaşma noktasında liderlerin takipçilerine karşı bir cömertlik davranışıdır. Çünkü liderlerin nihai amaçları hizmet etmek ve bunu da takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne geçirilmesi parolasıyla hayata geçirmektedirler (Barbuto and Wheeler,2006).

#### **1.5.2.3.2.4 İkna İle Eşleme**

Hizmetkâr liderler karar verme aşamasında pozisyonlarının getirdiği yetkiyi kullanmak yerine, o karardan etkilenecek olan insanları ikna etme yolunu kullanırlar (Spears, 2004: 9) İkna ile eşleme liderlerin sesli akıl yürütme ve sahip oldukları zihinsel yetenekleri takipçileri üzerinde kullanma biçimidir. Bu özellikleri yüksek olan liderler ikna noktasında beceriklidirler ve gelecekte karşılaşılabilecekleri zorunlu değişimler kapsamında takipçilerini bunun için yola koymak için birer cazibe merkezidirler. Bu özellikleri sayesinde takipçilerini örgütün geleceğini görebilmeleri için teşvik ederler ve takipçilerinden gelecekle ilgili pozisyon almaları adına onlara cazip nedenler sunmaktadırlar (Barbuto and Wheeler,2006).

#### **1.5.2.3.2.5 Örgütsel Hizmetkârlık**

Örgütsel Hizmetkârlık boyutu liderlerin örgütlerini, örgüt geliştirme ve değişime hazırlama konusunda olumlu katkıda bulunmayı açıklamaktadır. Örgütsel Hizmetkârlık örgütün refahı için liderlerin sorumluluk alarak örgüt bünyesinde alınan kararların ve uygulanan stratejilerin örgüt ve örgütü oluşturan bireyler için daha iyi sonuçlar doğurması adına gösterilen bir davranıştır. Ayrıca bu özelliği gösteren liderler gelecek için örgütlerinde pozitif bir ekip ruhu bırakmanın tohumlarını da atmış olmaktadır (Barbuto and Wheeler,2006). Hizmetkâr liderler, çalışanları alınan kararlara katılım konusunda cesaretlendirirler. Maddi ve manevi olarak onları her zaman desteklerler (Brewer, 2010: 6).

### 1.5.2.3.3 Hizmetkâr Liderliğin Ölçülmesi

Literatürde hizmetkâr liderlik tarzının ölçülmesi adına geliştirilmiş olan bazı ölçekler bulunmaktadır. Bu kapsamda Liden (1999), Page ve Wong (2000), Barbuto ve Wheeler (2006), Sendyaja ve diğerleri (2008), Liden ve diğerleri (2008), Dennis ve Bocarnea (2005), Van Dierendonck ve Nuijten (2011), hizmetkâr liderlik ölçekleri geliştirmişlerdir.

Laub (1999) tarafından geliştirilen örgütsel liderlik belirleme ölçeği hizmetkâr liderliği bu şekilde ölçen ilk ölçek olarak kayıtlara geçmiştir (Van Dierendonck,2011). Delfi metodu ve faktör analizi uygulanarak geliştirilen bu ölçek 43 maddeden oluşmaktadır ve araştırma 847 katılımcı üzerinde yapılmıştır. Ölçekte yer alan 6 boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar insana değer verme, insanları geliştirme, birlik oluşturma, otantik olma, liderlik sağlama, liderliği paylaşmadır (Laub,1999).

Don Page ve Paul Wong (2000) yapmış oldukları çalışmada 99 madde ve 12 boyuttan oluşan bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Sonrasında ise Wong ve Page (2003), ilk çalışmalarında geliştirdikleri bu ölçeği düzenlemeye gitmişler ve 97 maddeden ve 10 boyuttan oluşan bir ölçek ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar ise şu şekildedir: liderlik etme, hizmetkârlık, vizyon sahibi olma, diğerini geliştirme, takım oluşturma, güçlendirme, ortak karar alma, bütünlük, gücün kötüye kullanımı, egoist gururdur.

Barbuto ve Wheeler (2006), 338 çalışanın 80 yöneticiyi değerlendirdiği bir çalışmadan derlenen veriler çerçevesinde 23 madde ve 5 boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Bu boyutlar, bilgelik duysusal iyileştirme, fedakârlık, ikna ile eşleme, örgütsel hizmetkârlıktır.

Dennis ve Bocarnea (2005), 42 maddeden ve 5 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçek boyutları ise güçlendirme, sevgi, tevazu, güven ve vizyondur.

Liden ve diğerleri (2008) 298 öğrenci ve 182 üniversite çalışanı kapsamında yapmış oldukları çalışma sonucunda 28 maddeden ve 7 boyuttan oluşan bir hizmetkâr liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Bu boyutlar ise şu şekildedir: kavramsal yetenekler, güçlendirme, astların gelişimine ve başarısına yardım etme, astları her şeyin önüne koyma, etik davranma, duygusal iyileştirme, topluma değer katmadır.

Sendyaja ve diğeri (2008) 35 madde ve 6 boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik davranışı ölçeğini geliştirmişlerdir. Yapmış oldukları araştırma toplam 277 lisansüstü öğrencisi üzerindedir. Araştırmanın sonucunda ise ortaya çıkan boyutlar şu şekildedir: Vaad edilmiş ilişki, dönüştürücü etki, otantik kişilik, sorumlu ahlakîyat, gönüllü ast olma ve aşkın maneviyattır.

Van Dierendonck ve Nujten (2011) yapmış oldukları derinlemesine araştırma sayesinde hizmetkâr liderliğe ilişkin 99 madde belirlemişlerdir. Toplamda 1571 katılımcı üzerinde yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar hizmetkâr liderliği 30 maddeden ve 8 boyuttan oluştuğunu gözler önüne sermiştir. Bu boyutlar ise şu şekildedir: Geride durma, affetme, cesaret, güçlendirme, hesap verebilirlik, otantiklik, tevazu, sorumlu yöneticiliktir.

**Tablo 7:** Hizmetkâr Liderlik Ölçekleri-1

	<i>Laub (1999)</i>	<i>Wong ve Page (2003)</i>	<i>Dennis ve Bocarnea (2005)</i>	<i>Babuto ve Wheeler (2006)</i>
<b>Örneklem</b>	81 kurumdan 847 katılımcı	Kişisel Değerlendirme		388 Katılımcı
<b>Yöntem</b>	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi, delfi yöntemi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi
<b>Madde</b>	43	97	42	23
<b>Önemli Özellikler</b>	İnsanları geliştirme, liderliği paylaşma, otantik olma, insanlara değer verme, liderlik sağlama,	Güçlendirme	Güçlendirme Güven Tevazu Adanmış Aşk Vizyon	Bilgelik Duysusal iyileştirme, Fedakârlık, ikna ile eşleme, Örgütsel hizmetkârlık

	birlik oluşturma			
--	---------------------	--	--	--

**Tablo 8:** HİZMETKÂR Liderlik Ölçekleri-2

	<i>Liden ve diğerleri (2008))</i>	<i>Sendjaya ve diğerleri (2008)</i>	<i>Van Dierendock ve Nuijten (2011)</i>
<b>Örneklem</b>	298 öğrenci ve 182 çalışan	277 lisansüstü öğrenci	1571 farklı iş kollarından oluşan katılımcı
<b>Yöntem</b>	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, uzman görüşleri	Literatür taraması, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, uzman görüşleri
<b>Madde</b>	28	35	30
<b>Önemli Özellikler</b>	Güçlendirme, astlara yardım, astlara öncelik, duygusal iyileştirme, kavramsal yetenekler, toplum için değer yaratma, etik davranma	Dönüştürücü etki, gönüllü ast olma, otantik kişilik, aşkın maneviyat, vaadedilmiş ilişki, sorumlu ahlakıyat	Güçlendirme, tevazu, geride durma, otantiklik, affetme, cesaret, hesap verebilirlik, sorumlu yöneticilik

#### 1.5.2.3.4 Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Yapılan Eleştiriler

Hizmetkâr liderliğe yönelik getirilen eleştirilerin temelinde liderin hem hizmetkâr hem de lider olamayacağı vardır. Bu durumla ilgili olarak çoğu lider aslında hizmetkâr olarak anılmak istememektedir. Çünkü bu tür bir algı oluşturmaları bir zayıflık emaresi olarak görülebilir. Hizmetkar liderliğe yönelik yapılan eleştirilerin başlıcaları ise şu şekildedir (Wong ve Davey,2007);

- Hizmetkâr liderler daha olgunlaşmamış oldukları gerekçesiyle eleştirilmektedirler. Hizmetkâr liderlerin astlarına karşı çok iyi olması bu iyilikten çıkar sağlanmaya çalışılacağını düşündürmektedir.
- Teorik olarak hizmetkâr liderliğin, kolay uygulanabilen, gerçekçi ve pratik olmadığı ileri sürülmektedir. Örneğin güvenlik güçleri ile ilgili kurumlarda ve ceza evlerinde uygulanabilirliği bulunmamaktadır.
- Hizmetkâr liderlerin, sezgi, risk alma, cesaret gibi çoğu liderlik özelliklerinin hepsine aynı anda sahip olması gerektiğinin üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle de hizmetkâr liderlik tarzının nadiren görüldüğü savunulmaktadır.
- Bazı araştırmacılar hizmetkâr liderliği, Hristiyanlıkla yakın ilişki içerisinde görmektedirler. İsa peygamber model olarak gösterilerek onun gibi alçakgönüllü olunması istenmektedir. Dolayısıyla bu tarz bir isteğin günümüz toplumunda pratiğe dönüştürülmesi mümkün olmamaktadır.
- Hizmetkâr liderlerin aslında birer diktatör gibi davrandıkları ve gerçekte iki yüzlü bir davranış sergiledikleri savunulmaktadır.
- Hizmetkâr liderlik tarzının bilinen liderlik tarzlarının çok uzağında olduğu ve hizmetkâr liderlik özellikleri adapte edildiğinde pek çok alanda iş yapmanın güçlüğüne dikkat çekilmektedir.

## 2. BÖLÜM: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölümde sermaye türleri, sermaye türlerinin işletmeler açısından önemi, pozitif psikolojik sermaye kavramının gelişim süreci ve pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları hakkında mevcut literatür kapsamında bilgi verilecektir.

### 2.1 Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri

İşletmeler açısından ekonomik sermaye türleri dışında maddi olmayan sermaye türleri de mevcuttur. Bunlar: Kişilerin ne bildiğini konu alan “Beşeri Sermaye”, kişilerin kimi tanıdıklarını konu alan “Sosyal Sermaye”, kişilerin gerçekte kim oldukları konu alan ”Pozitif Psikolojik Sermaye”dir. Bu noktada pozitif psikolojik sermaye kişilerin sahip olduğu güçlü yönler ve özellikler üzerine yoğunlaşmıştır (Luthans,2004). Bu anlayış doğrultusunda işletmeler çalışanlarına bu özellikleri aşılması sayesinde rekabet avantajı sağlayabilecekleri mümkün olabilmektedir (Luthans,2007).

**Tablo 9:** Maddi ve Maddi Olmayan Sermaye Türleri

Maddi Sermaye	Maddi Olmayan Sermaye Türleri		
	Beşeri Sermaye	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
Geleneksel Ekonomik Sermaye			
Neye sahipsiniz?	Ne biliyorsunuz?	Kimi tanıyorsunuz?	Kimsiniz?
<ul style="list-style-type: none"><li>Mali Durum</li><li>Somut varlıklar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Deneyim</li><li>Eğitim</li><li>Yetenekler</li><li>Bilgi</li><li>Fikirler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İlişkiler</li><li>İletişim Ağı</li><li>Arkadaşlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Umut</li><li>Öz-Yeterlilik</li><li>İyimserlik</li><li>Psikolojik Dayanıklılık</li></ul>

Kaynak: Luthans,2004:46.

#### 2.1.1 Beşeri Sermaye

Eğitim, deneyim ve özel beceriler temellerine dayanan ve bu temeller himayesindeki beceriler, yeterlilikler, bilgi veya yetenekler beşeri sermaye olarak adlandırılmaktadır (Luthans ve Youssef,2004:146). Beşeri sermaye örgütsel hedeflere ulaşım başarıyı yakalamak adına merkezi bir konuma sahiptir ve diğer fiziksel varlıklara kıyasla sinerji yaratabilme özelliğine de sahiptir. Bir değer optimum seviyede kullanılması işletmeler açısından bir başarı kaynağıdır. Beşeri sermayenin optimum seviyede

kullanıldığı takdirde hem rekabet avantajı elde edebilme hem de işletme için eşsiz fırsatlar sağlayabilme özelliğine sahip olduğu söylenebilir (Luthans ve Youssef,2004:146).

Açık ve örtük bilgiyi beşeri sermaye kaynağı olarak tanımlamak mümkündür. Örtük bilgi; soyut, örgüte özgü ve zaman içerisinde örgüt kültürünün bir parçası oldukça ve örgütün yapısı ve iş yapma süreçlerini anladıkça oluşmaktadır. Aslında örtük bilgi, bazı örgütler için uzman oldukları alanı ifade etmektedir. İşletmeyi rakiplerine göre rekabet açısından bir adım öne taşıyan bilgi türüdür. Açık bilgi, taklit edilebilir, bilgi tabanlı ve yüksek teknoloji kapsamında hemen modası geçebilme özelliğine sahip bir kaynaktır (Luthans ve Youssef,2004:146).

### **2.1.2 Sosyal Sermaye**

Sosyal sermaye kişilerin iletişim ağı kapasitesinin genişliğidir. Bir diğer deyişle kişinin kimleri tanıyorsun? sorusuna verdiği cevaptır. Dolayısıyla örgüt içi bireysel ilişkiler ortaya konulduğunda sosyal sermayenin örgüt içi kapsamı çok geniş bir düzlemde değerlendirilmektedir (Demirci ve Arık,2013:131). Sosyal sermayenin inşa edilebilmesi için de çeşitli bağlantılar, normlar, değerler ve güvenin kurulmuş olması gerekmektedir (Luthans ve Youssef,2004:146).

Sosyal sermayenin hem örgüt adına hem de örgütün sahip olduğu insan kaynağı adına etkili bir şekilde kullanabilmesi kapsamında önemli faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir: İş bulmayı kolaylaştırma, kariyer başarısını şekillendirme, birimler arası kaynak değişimi ve ürün inovasyonunu kolaylaştırma, personel devir hızı ve örgütsel çözülme hızını azaltma, entelektüel sermayeyi oluşturma, öğrenmeyi güçlendirir. Sosyal sermaye ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını da artırmaktadır (Demirci ve Arık,2013 :134).

### **2.1.3 Pozitif Psikolojik Sermaye**

Örgütlerin pozitif psikoloji biliminden faydalanıp örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri adına son yıllarda bu konuyla ilgili olarak çok sayıda çalışma yapılmıştır (Uslu, Çetin, Çubuk ve İşbilen,2014:424). Çünkü günümüzde örgütler artık, pozitif psikolojinin önemini kendisini etkileyen pozitif psikoloji ve örgütsel psikolojinin farkına varmaya başlamışlardır. Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye kavramına ayrıntılı bir giriş yapmadan önce bu kavramı etkileyen ve kavramın alt

yapısını oluşturan pozitif örgütsel davranış, pozitif örgütsel kültür ve pozitif psikoloji kavramlarını açıklamak yerinde olacaktır.

Pozitif örgütsel davranış, bireyde var olan psikolojik özelliklerin bireyin, grubun ve örgütün performansı üzerindeki etkilerini incelerken pozitif örgütsel kültür ise örgütsel düzeydeki pozitif yanlar ile ilgilenmektedir. Bu nedenle pozitif psikolojiyi veya pozitif örgütsel psikolojiyi hem pozitif örgütsel davranışı ham de pozitif örgütsel kültürü kapsayan bir yapı olarak açıklamak mümkündür (Donaldson ve Ko,2010:179).

## **2.2 Pozitif Psikoloji**

Pozitif psikoloji kavramı ilk olarak Maslow'un 1954'de yazmış olduğu "Motivasyon ve Kişilik" adlı kitapta geçmektedir (Wright, 2002:437). Hümanistik psikoloji olarak da karşılık bulan bu yaklaşım günümüzde pozitif psikoloji olarak anılmaktadır (Wright,2003:440). 1998 yılına gelindiğinde Amerikan Psikoloji Derneği'nin başında olan Seligman'ın (2002) psikoloji alanına farklı bir yaklaşımı ile başlayan bu yeni psikoloji akımı 2. Dünya Savaşı'ndan beri süregelen psikolojinin sadece zihinde mental hastalıklara odaklanan yönüyle değil, aynı zamanda psikolojinin unutulmuş iki fonksiyonuna ağırlık vermekte ve "insanların doğru olan yönleriyle ilgilenmeye ve onları geliştirmeye" odaklanmaktadır (Luthans ve Youssef,2004:151, Kauffman ve Scoular,2004:292). Doğru olan yönlerden anlatılmak istenen ise, insanların yaşamlarında daha üretken olma ve yaşamlarını daha değerli hale getirme ve sahip oldukları potansiyellerini ortaya koymaya yardımcı olan özelliklerdir. Bu yönüyle pozitif psikoloji aslında bir taraftan klinik psikolojinin eksik bıraktığı noktaya değinmektedir (Seligman,2002). Pozitif psikoloji bireylerin, grupların ve örgütlerin gelişimlerini incelemeye ve daha da geliştirmeye odaklanmıştır. Bu nedenle negatif durumlardan ziyade pozitif durumlara dikkat çekmektedir (Csikszentmihalyi,2000). Bu özelliklerinden dolayı, pozitif psikoloji kısa süre içerisinde teoride ve pratikte hızla önem kazanmış yönetim, ekonomi, sağlık, liderlik gibi alanlarda hızla yayılmıştır (Donaldson ve Ko,2010:177).

Pozitif psikolojinin odaklandığı üç temel düzey bulunmaktadır. Bu düzeylerin birincisi mutluluk, neşe, ifade edebilme yeteneği, zevk gibi pozitif yönleri içermektedir. İkincisi, karakter, yetenekler ve ilgiler gibi pozitif bireysel özellikleri



içermektedir. Üçüncüsü ise okullar, aile, topluluklar, gibi pozitif kurumları içermektedir (Cameron ve diğerleri,2003).

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000:5) yukarıda bahsedilen pozitif psikolojinin üç temel düzeyini şu şekilde açıklamışlardır.

1. Değerli sübjektif deneyimler (Subjektif Seviye): Öznel iyi-oluş, memnuniyet ve tatmin, akış ve mutluluk ve gelecek adına sahip olunan umut ve iyimserlik.
2. Pozitif bireysel özellikler (bireysel seviye): Sevgi ve iş yeteneği, cesaret, azim, ileri görüşlülük, erdemlik, maneviyat.
3. Bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru hareket ettiren kurumlar ve sivil erdemler (örgütsel seviye): sorumluluk, fiziksel ve duygusal doygunluk, nezaket, fedakârlık, hoşgörü ve iş ahlakı.

Pozitif psikolojiyi, örgütte pozitifliği ve güç tabanlı yönetimi benimseyen pozitif örgütsel kültür ve pozitif örgütsel davranış olarak iki akım teşvik etmiştir (Fredrickson,2003:335). Akımlardan birincisi pozitif örgütsel kültürdür. Pozitif örgütsel kültür, Michigan Üniversitesi araştırmacılarının araştırmalarına dayanmaktadır ve örgütün zor dönemlerde yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak pozitif örgütsel özelliklere vurgu yapmaktadır. İkincisi ise, pozitif örgütsel davranıştır. Pozitif örgütsel davranış, günümüzün iş ortamındaki performans iyileştirmelerinde kullanılabilecek yönetilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen pozitif insan kaynağının güçlü yönlerine dikkat çekmektedir (Luthans,2002).

### **2.3 Pozitif Örgütsel Kültür**

İnsanların çalışma ortamındaki pozitiflik çalışanların da pozitif durumlar sergilemesine yardımcı olmaktadır (Mücedili ve Erdil,2013:176). Örgütteki enerji pozitif ise çalışanlar pozitif iş çıktılarının kazanımı yönünde daha güçlü çaba göstermektedirler. Bu durumun bir alt dalı ise pozitif örgütsel kültür, çalışanların pozitif enerjilerinin rekabet avantajı sağlamada önemli bir araç olabileceğini göstermektedir (Cameron ve diğerleri, 2003).

Genel olarak pozitif örgütsel kültür, örgütlerin ve o örgüte mensup çalışanların pozitif çıktıları, süreçleri ve katkıları ile ilgilidir. Ancak pozitif örgütsel kültür tek başına bir teori olarak geliştirilmemiştir, mükemmellik, büyüme, gelişme, bolluk, dayanıklılık ve erdemlilik gibi kelimelerle tanımlanan faktörler üzerine

odaklanmaktadır. Bununla beraber iyilik ve pozitif insan potansiyeline vurgu yaparak, daha da ileriye taşınmış bir perspektif sunmaktadır. Bu perspektifin girdileri yapılar, metotlar, süreçler ve kapasiteler gibi değişkenlerdir. Güdüleri, bencil olmama, fedakârlık, kendisini düşünmeksizin katkıda bulunma gibi değişkenlerdir. Neticeleri veya etkileri de canlılık, neşe ve yüksek kaliteli ilişkiler gibi pozitif neticelerdir. Dolayısıyla pozitif örgütsel kültür, bireylerdeki en mükemmele odaklanması ve bunları sunması nedeniyle klasik örgütsel çalışmalardan farklı bir konumdadır (Yıldız,2015).

#### **2.4 Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif örgütsel davranış bireysel psikolojik özellikler ve durumsal temelli olan iyimserlik, umut gibi psikolojik değişkenlere odaklanmaktadır. Luthans (2008)'e göre pozitif örgütsel davranışın, pozitif psikoloji ve makro odaklı pozitif kültürden farklı şekillerde değiştiğini ve çalışma ortamında yapılacak müdahale ve proaktif yönetim tarzı ile gelişebilmektedir. Fakat örgütsel davranış literatürüne bakıldığında psikolojik kaynak kapasitelerinin karakterimsi psikolojik kaynak kapasitelerinin arkasında kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla pozitif örgütsel davranış, literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve psikolojik kaynak kapasitelerinin bir bütün olduğunun altını çizmek için çıkmıştır (Luthans ve Avolio,2009:293). Pozitif örgütsel davranış, örgüt üyelerinin daha çok pozitif nitelikleri, halleri ve davranışlarının kuramsal olarak inşası ve etkili bir uygulamasına ağırlık vermektedir. Daha da detaylı bir şekilde açıklanması gerekirse bu kavram temel olarak üç temel yapıyı kendi bünyesinde barındırmaktadır. Bu yapılar: (a) Teorik, araştırılabilir ve ölçmeye uygunluk, (b) kişisel özelliklerden ayrı olarak durumsal ögeler içermeli, (c) çalışanların performansları üzerinde bir etkiye sahip olmalıdır (Luthans, 2002; 59; Luthans ve Avolio, 2009: 299; Luthans, 2010: 234).

Pozitif örgütsel davranış, günümüzün iş hayatında bulunan insan kaynaklarının güçlü taraflarına ve psikolojik kapasitelerine kıymet veren ve aynı anda performans artışı açısından etkin bir şekilde yönetilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen bir çalışma yöntemidir (Luthans, 2002a: 59; Luthans, 2002b: 73). Bu noktadan hareketle çalışma hayatına yönelik eğitim programları ve çalışanların bu amaçla geliştirdikleri uygulamalar sayesinde pozitif örgütsel davranış geliştirilebilir (Lewis, 2011: 142).

Pozitif örgütsel davranış faktörleri, gizli ve çekirdek bir durum olarak bilinen pozitif psikolojik sermayeyi bine etmektedir (Luthans vd.,2008a: 209).

## **2.5 Pozitif Psikolojik Sermaye**

Pozitif psikolojik sermaye kavramının ilk olarak kullanımı Luthans ve Youssef'in (2004) çalışmasında kendini göstermektedir. Buna karşın pozitif psikolojik sermaye kavramının on beş yıllık gelişimi göz önüne alındığında kavramın ilk olarak pozitif örgütsel davranış kapasitesi olarak kullanıldığına rastlanmaktadır. Bu süre zarfında kavram büyük bir mesafe kat etmiş ve örgütsel davranış literatüründe kendine yer bulmaya başlamıştır. Pozitif psikolojik sermaye kavramı ayrıca Fredrickson'un (2001) çalışmasındaki pozitif duygular teorisine dayandırılmaktadır. Bunun nedeni pozitif duyguların entelektüel, fiziksel ve sosyal ilişkiler gibi kaynaklarla birlikte psikolojik kaynakları da beraberinde artırdığını ve pozitif duyguların benzersiz özelliklerinin altını çizmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 99). Pozitif psikolojik sermaye kavramını açıklayan bir diğer teori ise Weiss ve Cropanzano'nun (1996) çalışmasındaki pozitif olaylar teorisidir. Bu teori, çalışanların sahip olduğu duyguların ve ruh hallerinin onların performanslarının ve iş tatminlerinin nasıl etkilendiğini açıklamak adına ortaya atılan bir teoridir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 65). Bu teoriye göre çalışanlar iş çevresinde yaşadıkları olaylar ve iş çevresinin iç dinamikleri sonucunda içsel olarak yaşadıkları/algıladıkları olaylara psikolojik durumları kapsamında (psikolojik sermayeleri çerçevesinde) duygusal reaksiyonlar verebilmekte ve bunun sonucunda da işe yönelik tutum (yöneticiye güven, örgüte güven gibi) geliştirmektedirler (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı genel itibariyle kişilerin sahip oldukları umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık özellikleri bakımından psikolojik olarak bir gelişim durumunu açıklamaktadır (Luthans vd., 2008a: 209). Luthans vd. (2007a: 3) Psikolojik sermaye kavramını genel olarak şu şekilde açıklamıştır: Umut, amaçlara yönelik kararlı olma ve gerektiği zaman başarmak adına seçenekleri amaçlara doğru yönlendirir. İyimserlik, şimdi ve gelecekte başarıma konusunda olumlu bir beklentiyi açıklamaktadır. Psikolojik dayanıklılık, çalışanların sıkıntılar ve problemler tarafından baskı altına alındığında, başarmak adına bunlarla mücadele edebilmeyi ve tekrar daha iyi bir pozisyona geçebilmeyi ifade etmektedir. Öz-

yeterlilik ise zorlu görevleri başarmak adına gerekli çabayı gösterme ve sorumluluk alabilme konusunda yeterli güvene sahip olmaktır.

Donaldson ve Ko (2010), pozitif psikolojik sermayeyi, pozitif örgütsel davranışın temel yapısı olduğunu belirtmiştir. Pozitif psikolojik sermaye kavramı bireyin mevcut halini ifade eden bir kavram gibidir ve dolayısıyla da daha üst düzeye (geliştirilmeye) çıkarılmaya açık bir kavramdır (Luthans vd., 2008a: 209).

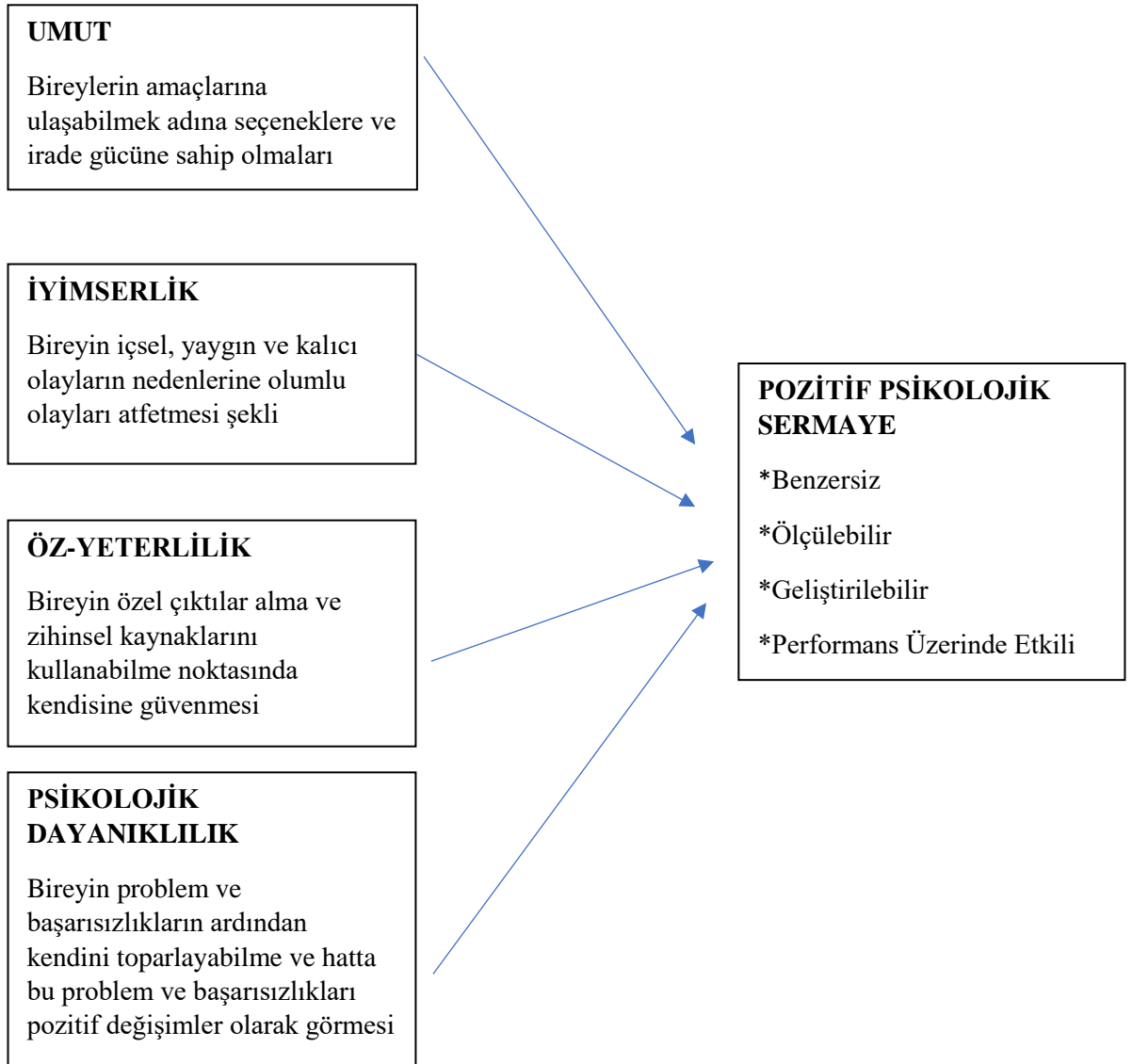
Pozitif psikoloji odaklı araştırmalar neticesinde, çalışanların bireysel hayatlarında ve özellikle de iş hayatlarındaki sağlık ve psikolojik iyi-olma seviyeleri yüksek olmaktadır (Abbas ve Raja, 2011). Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, performans geliştirme, örgüt geliştirme ve işgören başarısını artırma gibi olumlu sonuçların ortaya çıkarılmasında etkili olmaktadır (Kalman ve Gedikoğlu, 2013: 138). Psikolojik sermaye örgütsel düzeyde artan performansın sağladığı artılar nedeniyle beraber bir kaldıraç gücü, kişisel seviyede ise gelişime teşvik edebilen bir kaynak olarak görülmektedir (Çetin ve diğerleri, 2013: 99). Pozitif psikolojik sermaye bireylerin işle ilgili stresini azaltmakta hatta bu stresin neden olduğu tükenmişliği de ortadan kaldırmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin yüksek olması, çalışanların işe ve iş çevresine olan uyumlarını kolaylaştırmakta ve onlara iş çevrelerini etkilemeye ve kontrol altına almalarına yardımcı olmaktadır (Xanthopoulou ve diğerleri, 2009). Kişinin pozitif psikolojik sermayesinin yüksek olması kişinin kendini bedenlen ve ruhen işe vermesini sağlamaktadır (Özkalp, Meydan, 2014).

Psikolojik sermayenin ana özellikleri, performans artırmak adına ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olmasıdır (Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, örgütsel verimliliğe ve etkinliğe önemli katkılar sağlamaktadır (Kaya vd., 2014).

### **2.5.1 Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Pozitif psikolojik sermaye kavramı umut, öz-yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık kavramların bir araya gelerek oluşturdukları ikinci seviyeden bir kavramdır (Harms ve Luthans, 2012: 590-591). Bu dört bileşen rekabet avantajı sağlamada avantaj kazandırdığı ve yönetilebildikleri için genel anlamda pozitif örgütsel davranışın değer ölçütleri olarak kabul edilmektedirler. Luthans ve Youssef

(2004) pozitif psikolojik sermaye kavramının boyutlarını Şekil 6’da görüldüğü gibi açıklamışlardır.



**Şekil 6:** Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları

**Kaynak:** Kümbül Güler, 2012: 146

### 2.5.1.1 Umud (Hope)

Umud, bir motivasyonel durum olarak ifade edilmiştir ve Snyder’in çalışmalarına dayanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 153). Snyder ve diğerlerinin (1996) yapmış oldukları tanıma göre, bireyin istenilen amaca erişebileceğine yönelik düşünce durumunu ifade etmektedir. Umud, amaca yönelik iradeye sahip olma, amaç, iradenin farklı yöntemler aracılığıyla istenilen amaca ulaştırabildiği yönündeki inanç

olarak üç temel kavramdan oluşmaktadır (Snyder ve diğerleri, 1996). Peterson ve Luthans'ın (2003:26) yapmış oldukları araştırmada umut düzeyi fazla olan yöneticilerin umut düzeyi düşük olanlara göre daha karlı iş birimlerine sahip oldukları ve takipçilerinin iş gücü devir oranlarının ise daha düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların umut düzeyleri geliştirilir ise örgütün sahip olduğu insan kaynağının niteliğinde de bir gelişme sağlanacağı görülmektedir.

Umut kavramının tanımının daha da iyi anlaşılabilmesi açısından umut teorisinde uluslararası literatürde yaygın olarak kullanılan “agency” ifadesi incelendiğinde; (Atak, 2011:483) tarafından “Ruh Sağlığı Çalışmalarında Yeni Bir Psikososyal Değişken: Eylemlilik (Agency)” isimli çalışmasında bireyin hayatının ilerlediği yönüne ilişkin sorumluluk duygusu, yaşamı açısından sorumluluk alabilmesi, yaşamı ile ilgili aldığı kararları kontrol etme ve bunların sorumluluğuna alma noktasındaki inancı ve hayattaki engellerle baş etmede ve benimsediği yaşam yönünde ilerlemeye ilişkin güven olarak tanımlandığı görülmektedir. Snyder (2000) ise eylemliliği kısaca şu şekilde tanımlamıştır: Bireylerin hayal ettikleri yol boyunca onları iten motivasyonel bir faktördür.

Snyder ve diğerleri (1991:571) tarafından bir diğer araştırmada ise umut, başarılı eylemlilik duygusu veya amaca yönelik motivasyon ile amaca varmak adına gereken diğer yolların karşılıklı etkileşimine dayanan zihinsel bir durum olarak açıklanmıştır.

Başka bir tanımda ise umut arzu edilen hedefe ulaşmak adına alternatifleri belirleme bu alternatifleri kullanmak için, bireylerin kendi kendilerini motive etmenin algılanan yeterliliği olarak tanımlanmıştır (Snyder, 2002). Aynı şekilde Luthans ve Youssef (2004: 20) çalışanların amaçlarına ulaşmak adına duydukları istek ve alternatif yolların belirlenmesi olduğunun önemini vurgulayarak amaçlarını gerçekleştirmek adına ihtiyaç duyulan enerjiyi kullanma isteği ve benimsenmiş bir kararlılık ve eylemlilik bilinciyle amaçları başarmak için çaba göstermek olarak tanımlanmıştır.

Umut seviyesi yüksek olan çalışanlar hedeflerine ulaşmak adına gerektiğinde alternatifler belirleyebilme yeteneğine ve motivasyonla da sahiptirler (Luthans ve Youssef 2004: 20). Diğer bir ifadeyle umut seviyesi yüksek olan bireyler, hedef belirlemek, bu hedeflere duydukları isteği dile getirmek ve bunları gerçekleştirmek

adına alternatifler geliştirmek konusunda kendi kendilerine çok güvenmektedirler (Rego ve diğerleri, 2010: 1537).

Daha yüksek umut düzeyi tutarlı bir şekilde daha yüksek sağlık, fiziksel, sportif, akademik çıktılar ile ilişkilidir (Snyder,2000). Oysaki, daha önceden yapılan araştırmalar umudun hem mental hem fiziksel sağlıkta hem de yüzleşilen problemlerle başa çıkma da etkili bir özellik olduğunu göstermektedir. (Luthans ve Jensen,2005: 307). Bu açıdan, bir çalışanı amaca ulaşmak adına motive eden güç olarak pozitif örgütsel davranış açısından umut kavramını önemli bir boyut olarak düşünebiliriz. İrade gücü, amaçlara yeterli bir şekilde ulaşmada gerekli olmakla birlikte, istenilen amaçlara ulaşmada karşılaşılan engellerin üstesinden gelmenin ve alternatif çıkış yolları bulmak için motive olmak açısından da kritik önem taşımaktadır (Snyder,2000).

Bununla beraber, umudun etkin olabilmesi açısından psikolojik sermayenin diğer boyutlarında olduğu gibi gerçeklik gereklidir. Gerçekçi olmayan umut yaklaşımı, potansiyel bir tehlike de oluşturabilmektedir. Çalışanların umut seviyelerini yükseltmek açısından uygun olabilecek birtakım faktörler bulunmaktadır (Luthans ve diğerleri, 2007: 68-78):

- Hedef belirleme, umut düzeyi ile yakından ilişki içerisindedir. Çalışanların uygun hedef belirle edilmesi onların hem motivasyon düzeyini hem yaptıkları seçimleri hem de çabalarını arttırmaları açısından önemli bir faktördür.
- Umut verici düşünceyi geliştirme ve beslenmeye yönelik amaçlar, performans arttırmayı tetikleyen, ölçülebilir zorlayıcı, diğer bir ifadeyle esnek olmalıdır. Esnek hedefler, heyecanı ve araştırmayı teşvik edecek kadar zor olmakla birlikte, ulaşılabilir olarak algılanabilen hedeflerdir.
- Çalışanların aldıkları kararlara katılım sağlanması, artan güç ve Özerklik vurgusu ile çalışanların umudunu oluşturan bileşenlerden birisi olan eylemliliklerine diğer bir değişle, amaca yönelik enerji, kararlılık ve çabalarına işaret eder.

Luthans ve Jensen (2002) umut düzeyinin geliştirilebilmesi adına birtakım yöntemler ileri sürmüşlerdir:

1. Şartlara uygun eylem planlarını içeren alternatif planlar geliştirme,

2. Sadece nihai başarıya odaklanmama, aynı zamanda süreçlerden de keyif alma,
3. Belirlenen hedefleri yönetilebilir daha küçük adımlar şeklinde aşamalar belirleme,
4. Özel ve zorlayıcı olan örgütsel ve bireysel hedefleri belirleme ve bunları netleştirme,
5. Problemlerle karşılaştığında bu problemlere hazırlıklı ve dayanıklı olma,
6. Asıl amaç yapılabilirlikten ve verimlilikten uzak olduğunda, gerekli alternatif planlar hususunda hazırlıklı olma,
7. Yanlış bir umuda kapıldığında, bundan çabucak kurtulup yeni bir amaç belirleyebilme noktasında gerekli yetkinliğe ve hazırlığa haiz olmaktır.

### **2.5.1.2 İyimserlik (Optimism)**

İyimserlik günlük hayatta sıkça kullanılan ancak hakkında konuşulduğundan daha az araştırma yapılan bir kavramdır. İyimser bireyler gelecekle ilgili olarak olumlu ve istenilen durumları beklerler (Luthans ve diğerleri,2007:87). İyimser bireyler durum ne olursa olsun sürekli olarak gelecekle ilgili olumlu beklentileri kaybetmeyen bireylerdir (Page ve Donohue, 2004: 5). Ancak kavram sadece gelecekle ilgili iyi durumları tahmin etmek ile ilgili değildir. Daha da önemlisi, pozitif psikolojik sermaye boyutlarından biri olan iyimserlik, geçmişte, şimdiki zamanda veya gelecekte ister olumlu ister olumsuz olsun olayların neden oluştuğunu ve meydana geldiğini açıklamak için kullanılır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007a: 87).

İyimserlik, pozitif durumları içsel, kalıcı ve genellenebilir nedenlere; negatif durumları ise dışsal, geçici ve durumsal nedenlere bağlayan bir açıklama modelini benimsemektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 22). Diğer bir tanımlamada ise, iyimser bireyler problemlerin geçici, kontrol edilebilir ve o an olan olayla özgü olarak yorumlama eğilimi göstermektedirler (Seligman, 2004: 5).

İyimser bireyler yaşamlarında istedikleri pozitif durumların nedenlerini kendi güç ve iradelerinde göstermektedirler ve bunun gelecekte de devam edeceğine inanmaktadırlar. Örnek vermek gerekirse, yöneticilerinden olumlu geri bildirim alan çalışanlar, bu durumu kendi iş ahlaklarına bağlayarak genellemekte ve yalnızca kendi işlerinde değil, başka seçimlerde de iyi neticeler almak için sürekli olarak daha çok



çalışarak kendilerini bu pozitif durumu sağlayacaklarına inandırmaktadırlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007a: 87).

İyimserlik düzeyi yüksek olan bireyler, daha başarılı ve azimli olmak, daha iyi bir sağlığa sahip olmak için ruh hallerini de daha iyi bir şekilde muhafaza etmeye meyillidirler (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 9). Aynı şekilde iyimserliğin, etkili problem çözümü, siyasi başarı, popülerlik, pozitif ruh hali ve iyi moral ile bağlantılı olarak değerlendirmekte olduğunu ifade edilmektedir.

İyimserlik örgütsel düzeylerde de çalışılmış bir kavramdır. Seligman (1998) Metropolitan Life Insurance Co. deneylerine popüler kitabı *Learned Optimism*'de yer vermiştir. Güler ve Emeç (2006) bu noktada üniversite öğrencilerinin yaşam tatminleri ile iyimserlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesi noktasında Luthans ve diğerleri (2007:101) bir yaklaşıma değinmişlerdir. Kötümser tarzı değiştirmek veya iyimser tarzı zenginleştirmek şeklinde ifade edilebilen yaklaşım şu şekildedir: Yöneticilerin astları ile ilişkilerinde kötümser bir tarz benimsemeleri, çalışanların motivasyonlarını düşürmekte, umutlarını söndürmekte ve iyimser bakış açılarını kaybetmelerine neden olmaktadır. Bu durumun tersi de geçerlidir; yani yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerinde iyimser bir tarz benimsemeleri aynı şekilde çalışanların da iyimser bir tarz benimsemelerini sağlayacaktır. Buna göre çalışanlar verilen hedeflere ulaşmak adına daha fazla çaba sarf edecek, dolayısıyla örgütsel başarı ihtimali de artacaktır. Ayrıca kazanılan başarılar çalışanların ve yöneticilerin iyimserlik düzeylerine ek katkı sağlayacaktır.

### **2.5.1.3 Öz-Yeterlilik (Self-Efficacy)**

Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarının tamamı düşünüldüğünde öz-yeterlilik kavramının diğer kavramlara nazaran sosyal bilimler alanında daha çok çalışıldığı görülmektedir (Luthans ve diğerleri,2007:17). Teorik altyapısı Albert Bandura'nın tarafından geliştirilen ve genel anlamda örgüte uygulandığında kullanıma başlanılan öz-yeterlilik, oluşumundaki teorik yapısı ve gelişim süreci ile en fazla kabul gören kavramdır (Luthans ve diğerleri, 2006; Luthans ve diğerleri, 2007).

Öz-yeterlilik, kişinin bir görevi ifa edebilme potansiyeline yönelik inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura,1997). Daha geniş kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse

kişinin motivasyonunu, mental kaynaklarını durumsal taleplerle karşılamada gereksinim duyulan eylemleri hayata geçirmedeki yeteneğe duyulan inançtır (Wood ve Bandura,1989:410).

Öz-yeterlilik, zorlu görevleri tercih etmek ve bunu hoş karşılama noktasında etkili iken, ayrıca kişinin güçlü yanlarını kullanmada ve bu yeteneklerini zorlu görevlerde kullanma noktasında motive edici bir faktördür (Luthans ve diğerleri, 2007: 34).

Stajkoviç ve Luthans (1998:66) öz-yeterlilik kavramının üç temel alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlardan birincisi, beklene öz-yeterliliğin derecesidir. Başka bir ifade ile çalışanın başaracağına inandığı işin zorluk derecesidir. İkincisi, bireyin yeterlilik beklentisinin derecesinin şiddeti hakkındaki değerlendirmeleridir. Üçüncüsü ise öz-yeterliliğin genel olarak değişebileceğidir. Yani bazı tecrübeler, belli görevlere has öz-yeterlilik inancı oluşturmaktadır.

Bandura (1997:3), öz-yeterlilik kavramının dört temel unsur barındırdığını belirtmiştir;

1. Uzmanlık deneyimleri: Kazançlar, bireyin öz yeterlilik oluşturma noktasında sağlam bir inanç oluşturmaktadırlar. Özellikle, öz yeterlilik duygusu tam anlamıyla kazanmadan önce yapılan yanlışlar bu inancın sağlamlığını düşürmektedir. Uzmanlık deneyimleri vasıtasıyla yeterlik hazzı geliştirilmesi bulunan alışkanlıklarla alakalı değildir. Aksine, sürekli farklılaşan hayat şartlarını yönetmek adına uygun eylemleri yürütmek ve yaratmak adına bilişsel, davranışsal ve öz-düzenleme araçlarını içermektedir. Çünkü kolay yoldan kazanılan başarılar beraberinde kolay vazgeçişleri de beraberinde getirmektedir. Oysa ki, o uzun süren çabalarla ve sabırla kazanılmış başarılar kişilerin, başarılı olmak adına gereken faktörlere sahip olduğuna ilişkin ikna olmalarını sağlamaktadır. Luthans ve diğerleri (2008) örgütsel davranış bağlamında, bireylerin başarılı tecrübelerinin öz yeterliliğin düşmesine neden olduğunu bulmuşlardır.
2. Sosyal modeller tarafından sağlanan dolaylı deneyimler: Kısaca açıklamak gerekirse modelleme, bireylerin bireysel yeterliliğine yönelik inancında sosyal modeller ile benzerliklerini algılaması ve bu durumdan daha güçlü bir şekilde etkilenmesi sonucunu göstermektedir. Modellerin başarılı olmaları ve başarısızlıkları ne ölçüde benzer ise, bireyler açısından o derece ikna edici

olmaktadır. Bireyler modelleri kendilerinden farklı şekillerde görürler ise, bireysel yeterliklerine olan inançları modellerin davranışları ve ortaya koydukları sonuçlardan etkilenmemektedir. Modelleme bireylerin kendi becerilerini mukayeseye yönelik bir sosyal standart getirmekten daha fazla işlev görmektedir. Bireyler istedikleri yetkinlikleri haiz modeller aramaktadırlar. Yetkin modeller davranışları ve hızlı düşünme şekilleri ile izleyicilere çevresel etmenleri yönetmek adına yönetim stratejileri ve yetenekleri meydana getirmelerinde ihtiyaç duydukları bilgileri hızlı bir şekilde aktarmaktadırlar. Dolayısıyla, algılanan öz yeterliliği artırmaktadır. Luthans ve diğerleri (2008) çalışanların yeterlilik duygusunu, kendilerini mukayese ettikleri bir model grubunun görevi yerine getirmelerini ve ödüllendirilmelerinin nasıl gerçekleştiğini gözlemleyerek, dolaylı olarak öğrenmeleri yoluyla geliştirebileceğini ifade etmektedir.

3. Sosyal İkna: Bireylerin başarı kazanmak için hangi faktörlere sahip olmaları gerektiğine dair duydukları inancın güçlendirmenin farklı bir yolu da sosyal iknadır. Sosyal ikna, bireyleri başarıya ulaşmak adına yeterince deneme yapmaları için kılavuzluk görevi yapmaktadır. Kendi kendini doğrulamaya kişisel yeterliliği ve becerileri geliştirmeye cesaretlendirmektedir. Sosyal ikna ile oluşan öz yeterlilik inancını yıkmak daha zordur. Luthans ve diğerleri (2008;223) çalışan bireylerin saygı duyulan yönetici amir veya meslektaşlarından aldıkları olumlu geri bildirimler veya ikna edildikleri takdirde öz yeterliliklerinin geliştiğini belirtmişlerdir
4. Fiziksel ve duygusal durumlar: Kişiler kapasitelerini tartarken kısmen fiziksel ve duygusal faktörlerden etkilenirler. Ruh hali bireysel yeterlilikleri değerlendirirken de etkili olmaktadır. Yeterlilik duygusunu geliştirmenin dördüncü yolu çalışanların fiziksel durumunun iyileştirilmesi, bu stres ve olumsuz duygusal eğilimlerinin azaltılması, fiziksel doğru olmayan yorumlamalarının doğru ya çevrilmesi ile gerçekleşecektir. Luthans ve diğerleri (2008;223) öz-yeterliliğin fiziksel ve psikolojik uyarılma ve iyi oluş yoluyla yükseltilebileceğini ve daha üst seviyelere çıkarılabileceğini belirtmektedirler.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken şey, yukarıda açıklanan dört kaynağın öz yeterlilik açısından ham bir veri olduğudur. Bunun dışındaki zihinsel süreçler de bu faktörün gelişiminde etkili olabilirler. Bandura, yapılan işin zorluğunu, bireylerin

nasıl çalıştıklarının, ne kadar yardım aldıklarının, performanslarını ortaya koydukları şartların, hatta bireylerin fiziksel ve duygusal hallerinden de bu kavramın gelişiminde etkili olduğunu ifade etmiştir. Yani performans tek başına bireylerin öz yeterlik duygularını arttırmamaktadır. Önemli olan çalışanların bu durumları nasıl algıladığı ve zihinsel süreçleri nasıl değerlendirdiğidir (Özkalp,2009;493).

Luthans ve diğerleri (2007;38) öz yeterliliği yüksek olan bireylerin beş temel özelliklerinin bulunduğunu açıklamıştır:

- Kendileri açısından üst düzey hedefler belirlerler en zor görevleri seçerler.
- Zorlukları meydan okurlar ve onları karşılarlar.
- Yüksek oranda kendilerini motive ederler.
- Hedeflerine ulaşmak için her zaman gerekli çabayı gösterirler.
- Engellerle karşılaştıkları durumlarda sabır gösterirler.

Yukarıda sayılan özelliklere sahip çalışanlar örgütsel performansı artırarak, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli birer faktör oluştururlar. Oysaki Stajkoviç ve Luthans (1998) öz yeterliliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini açıklamışlardır.

Luthans ve diğerleri 2010 bireylerin sahip olduğu öz yeterlik özelliklerinin geliştirilmesini sağlayan birtakım yaklaşımlar olduğunu açıklamışlardır:

- Başarılı olarak gerçekleşen tekrarların yeniden tecrübe edilmesi öz yeterliliğin oluşmasına katkı sunmakta, bu da daha üst düzey performansa ve dolayısı ile başarıyı sağlamaktadır. Bu şekilde tekrarlanarak devam etmektedir. Bu tekrarlar basitleştirilerek şu şekilde açıklanabilir: Örneğin, bir yönetici kompleks bir görevi daha düşük ve başarması daha kolay alt boyutlar haline getirebilir ve çalışanlara her seferinde daha düşük seviyede bu görevler için gereken alt becerileri öğretebilir. Bu durum, çalışanların daha küçük başarıları daha sık yaşayarak öz yeterliliğin yükselmesini sağlar. Bu daha basit görevler ve beceriler, daha sonra, her seferinde uygulama ve uzmanlığa kademeli olarak katkıda bulunmaktadır daha kompleks bütünlüklere entegre edilebilir seviyeye getirilebilir.
- Bireylerin öz yeterliliklerini artırmanın bir diğer yolu, onlara bilinçli olarak, başarı ihtimalinin gerçekten daha yüksek olduğu, başarı tecrübesi kazanabilecekleri şekilde

görev dağılımı yapılarak, buna göre pozisyonları şekillendirmelerdir. Seçim, oryantasyon, yerleştirme ve kariyer planlaması bu manada giderek önem kazanmıştır.

- Eğitim alanında, esnek hedefler belirlenerek, risksiz ve dikkat bozmayan bir çevrede yürütülmelidir. Bunun gibi eğitim hedefleri ve şartları, yeni bilgi, beceri ve yeteneklerinin doğru bir şekilde bireylere verilmesini kolaylaştırmakta, hayata geçirilmesi ihtimalini artırmakta ve ortaya çıkacak sorunları asgari düzeye çekmektedir. Buna göre bireylerin başarılı olma şansı artmakta ve bu da onların öz yeterliklerine katkı sağlamaktadır.

- Bireylerin doğrudan tecrübe etme fırsatlarının olmadığı durumlarda ise modelleme yöntemi kullanılabilir. Gözlem tecrübesi, çalışanların başkalarının başarısı ve yaptıkları hatalardan tecrübe kazanarak öğrenmesine ve kendi başarılı tutumlarını buna göre yükseltmesine imkân sunmaktadır böylelikle öz yeterlilik gelişimine katkı sağlamaktadır.

- Yöneticilerin, çalışanlara geri bildirimlerde bulunmaları, onaylaması ve onları takdir etmesi çalışanların kendilerine daha fazla güven duymalarını sağlayarak öz yeterliklerini geliştirmektedir.

- Çalışanların öz yeterliliğinin gelişimini teşvik eden temel uygulamalara yardımcı olarak senaryo analiz ve uygulamaları, mesleki uygulamalar, örnek olay çalışmaları gibi teknikler de işyerlerinde kullanılabilir.

#### **2.5.1.4 Psikolojik Dayanıklılık**

Pozitif psikoloji akımından önce psikolojik dayanıklılıkla ilgili olarak yapılan çalışmalar daha çok sorunlu ergenler, risk altındaki çocuklar ve işlevsiz aileler üzerine odaklanmıştır. Psikolojik dayanıklılık çalışmalarına konu olan bireylerden süreci başarıyla atlatanlara yani psikolojik dayanıklılığı yüksek olanlara “kurtulanlar” denilmiş ve takdir edilmişlerdir (Luthans ve diğerleri,2007:111). Ancak pozitif psikoloji akımı ile birlikte psikolojik dayanıklılık konusuna pozitif yönelimli olarak bakılmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından birisi olan ve bireylerin zorlu görevler karşısındaki pozitif adaptasyonunu konu alan psikolojik dayanıklılık, örgütsel davranış çalışmalarında yeterli ilgili görmediği belirtilmiştir (Masten ve Reed,2002). Ancak günümüzün iş dünyasında bu durum bireylerin kendilerini

toparlama açısından oldukça önem arz eden bir durumdur (Luthans ve Luthans,2004:47).

Luthans (2002:702) psikolojik dayanıklılık boyutunu bireylerin, başarısızlık, belirsizlik, sıkıntı gibi durumlar karşısında kendilerini toparlayabilmek adına sahip oldukları psikolojik kapasite olarak tanımlamıştır.

Coutu (2002:48) araştırmasında psikolojik dayanıklılığın üç temel özelliğini şu şekilde belirtmiştir;

- Gerçekliğin olduğu gibi kabulü,
- Değerleri bir dayanak noktası olarak görmek ve bu duruma inanç duymak,
- İyi seviyede bir doğaçlama becerisi olarak açıklamıştır.

Psikolojik dayanıklılık kavramının tanımlarına bakıldığında bireylerin bir probleme dayanması veya problemin üstesinden gelmesinin sonucu olarak tanımlandığı görülmektedir (Holaday ve McPhearson,1979). Bir diğer çalışmada Terzi (2008) psikolojik dayanıklılığı üst seviyede olan bireylerin durağan olmaktan ziyade değişim odaklı olduklarının, stresi tehdit edici bir unsur olarak değil; gelişim için gerekli bir fırsat olarak gördüklerini belirtmiştir.

Psikolojik dayanıklılık yalnızca olaylar gerçekleşikten sonraki (reaktif) durumlar için değil aynı zamanda olayların olmadan önceki (proaktif) gelişmeleri de kapsamaktadır (Youssef ve Lthans,2007:778). Bireylerin psikolojik dayanıklılıklarını üst seviyeye çıkarmak adına bahsedildiği gibi reaktif ve proaktif yaklaşımlar kullanılmaktadır (Luthans ve diğerleri,2007:124-128).

Proaktif yaklaşımlar risk odaklı stratejiler, süreç odaklı stratejiler ve varlık/kaynak odaklı stratejiler başlıkları altında incelenmektedir. Risk odaklı stratejiler, çevresel faktörleri tamamen tahmin edebilmenin imkânsız olduğundan yola çıkılarak, negatif bir durum karşısında proaktif ve agresif olarak riski minimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu açıdan örgütlerde sosyal bağları kuvvetlendirmek psikolojik dayanıklılığı artırıcı bir unsurdur. Örnek olarak, yılbaşı partilerinin düzenlenmesi, bayramlaşma merasimi gibi etkinlikler bu açıdan uygulanabilecek stratejileridir. Süreç odaklı stratejiler bireylerin öz-yeterliliklerinin artırılması yolu ile psikolojik dayanıklılığın da üst düzeye çıkarılabileceğini ifade etmektedir. Bu geçiş sürecinde çalışanların öz-yeterliliklerini arttırmak amacı ile psikolojik iyi oluş, sosyal ikna,

uzmanlık deneyimleri gibi yöntemler kullanılmaktadır. Varlık/kaynak odaklı stratejiler çalışan ilişkileri, bilgi, beceri, sosyal sermaye açısından çalışanların desteklenmesi adına birtakım uygulamalar ve ödüllendirmeleri kapsamaktadır. İş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar bu kapsamda uygulanacak stratejilerden bir kaçıdır. Psikolojik dayanıklılık ile ilgili olarak reaktif yaklaşımlar ise (Luthans ve diğerleri,2006:34-38) tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

- Pozitif duyguları kullanma kabiliyeti stratejisi,
- Kendini geliştirme stratejileri,
- Dayanma/tahammül etme stratejileridir.

Pozitif duyguları kullanma stratejisi, psikolojik dayanıklılığı artırma adına en önemli konulardan biridir. Olumsuz bir durum ortaya çıktığında bu durumu en iyi zihinsel yaklaşımla değerlendirmek ve devam etmek adına risk, varlık ve süreç odaklı stratejilerden de destek alarak pozitif duygularla harekete geçmeyi ifade etmektedir (Luthans ve diğerleri,2006:34-38).

Kendini geliştirme stratejisi, olgu ve durumun ortaya çıkma sebebinin kendisi ile ilişkilendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu süreçte pozitif duyguları stresli durumdan ayırt etmek uyumu kolaylaştırmaktadır (Luthans ve diğerleri,2006:34-38).

Dayanma/tahammül stratejisi, durumsal kişiliği olan, geliştirilebilen ve psikolojik dayanıklılığı arttıran reaktif bir yaklaşımdır. Yani gerçekleşen durumlar karşısında bireylerin, bu durum karşısında sergileyecekleri psikolojik tavra yönelik hazırlıkların sağlanması ile ilgili bir kavramdır. Bireylerin bu noktadaki hazırlıkları ne kadar tam ise psikolojik dayanıklılıkları o nispete yüksek olacaktır (Luthans ve diğerleri,2006:34-38).

Yöneticilerin, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını arttırmak adına yöntem belirlemeleri ve bu yöntemleri hayata geçirmeleri örgütlerin beklenen veya gerçekleşen durumlar karşısında daha güçlü olmalarını sağlayacaktır (Luthans ve diğerleri,2006:34-38)

### 3. BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI

Tüm örgütler kâr amacı gütseler de gütmeseler de belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak adına kurulmuş, çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan, birer açık sistemlerdir. Bu örgütlerin hedeflerinin gerçekleşmesi hiç şüphesiz örgüt tarafından belirlenmiş operasyonel işlerden stratejik düzeye kadar olan birtakım eylemlerin gerçekleşmesi ile paralellik gösterir, dolayısıyla örgütsel hedefler ve örgütsel eylemler arasında bir doğru orantı vardır. Günümüzde artan rekabet düzeyine bağlı olarak, sergilenen performans seviyesi, performansın değerlendirilmesi, sadece örgütün iç yapısı ile ilgili değildir. Performans seviyesi aynı zamanda örgütün paydaşlarının örgütten ne bekledikleri ile de ilgili bir durumdur.

Örgütlerin sergilemiş oldukları performans seviyesini değerlendirmeleri ve bu performansa direkt ve dolaylı olarak etkisi bulunan faktörleri analiz edebilmeleri, örgütlerin güncel durumlarını objektif bir şekilde kavrayabilmeleri, örgütsel olarak gelişip büyüebilmeleri ve doğru stratejik kararlar alabilmesi açısından çok önemlidir. Örgütlerin birer açık sistem oldukları düşünüldüğünde, öncelik verdikleri durumlar, örgütsel amaç ve eylemler dahilinde içerisinde buldukları çevresel faktörlere bağlı olarak konjonktürel olarak değişebilmektedir. Bu paradigmadan hareketle, özet olarak örgütsel hedeflere ulaşılma düzeyinin belirlenmesi olarak adlandırılan performans ölçümünde kullanılan kriterlerin sürekli değişen bir yapıya sahip oldukları ve farklılaşmalara bağlı olarak yeniden yapılandırılmaları gerektiği ifade edilebilir. Örgütlerin ana hedeflerinden biri olan sürdürülebilirlik noktasında, performans ölçümü, yöneticiler açısından olmazsa olmaz yapı taşlarından bir tanesidir.

Kümülatif olarak ilerleyen bilime ve artan bilgi düzeyinin sebep olduğu çeşitli faktörler ışığında, ortaya bilgi ekonomisi denilen yeni bir ekonomik yapı meydana gelmiştir. Bu ekonomik yapıya geçişle birlikte, maddi sermayeden çok, bilginin ve maddi olmayan sermayelerinin önemi iş dünyasının yerleşik kurallarında değişiklikler meydana getirmiştir. Sanayi ekonomisinde örgütlerin başarıları daha çok ölçek ve fırsat ekonomilerinden faydalanma yeteneklerine göre değerlendirilirken, günümüzde, yani bilgi ekonomisinde, bunlara ek olarak daha kaliteli mal ve hizmetler, daha yetkin ve motive olmuş çalışanlar, örgütün ve



çalışanların inovasyon yetenekleri, sadık müşteriler, üst yönetimin yönetim anlayışı gibi maddi olmayan varlıklarında etkin bir şekilde yönetilmesi zorunlu bir hal almıştır.

Örgütlerin günümüzde süreklilik arz etmeleri adına kendilerini sürekli geliştirip değişime ayak uydurmaya çalışmaları çok önemli bir hale gelmiştir. Örgütlerin bu değişime ayak uydurup gelişim kat edebilmeleri için örgütlerin öncelikli olarak örgütün mevcut durumunu tespit etmeleri ve eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bu noktada örgütler açısında performans ölçümünün önemi tekrar gündeme gelmektedir.

Bu bölümde performans ve firma performansı kavramları, firma performansının boyutları, performans ölçümü ve performans ölçüm teknikleri, performans ölçümünden neden yapılması gerektiği, örgütlerin performans ölçümü hususunda yüzleştikleri problemler ve firma performansını etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

### **3.1 Performans ve Firma Performansı Kavramları**

Performans ve firma performansı kavramları incelendiğinde bu kavramların birçok disiplinin konu edinmiş çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Buna karşın bu kavramların belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zahmet isteyen ve ortak bir tanımlarının bulunmadığı görülmüştür (Rogers ve Wright,1998:6). Dolayısıyla performans kavramı ile ilgili literatürün bütünsellikten uzak zaman zaman da birbiriyle çelişen bir yapıda olduğunu söylemek yanlış olmamaktadır (Başat,2010:17). Fakat bu çalışmada firma performansı ile ilgili olarak genel bir çerçeve çizilmek ve ortak bir temel ortaya çıkarmak suretiyle performans kavramı noktasında önde gelen bilim insanlarının bu çerçevede yapmış oldukları tanımlar incelenecek, bu sayede firma performansının anlamı, firma performansının örgütsel açıdan önemi ve boyutları somutlaştırılarak netleştirilmeye çalışılacaktır.

Performans kavramının sözlükteki anlamına bakıldığında, bir işin üstesinden gelme ve kendi üzerine düşen misyonu etkili bir şekilde ifa etme anlamında olduğu görülmektedir. İşlevsel olarak performans, birey ve görev ile ilgili olup, görevin gereği olarak baştan belirlenmiş olan hedefleri tutturacak şekilde görevin ifa edilmesi ve baştaki hedeflerin tutturulma oranıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:57).

Bir diğer performans tanımı ise bir sürecin sahip olduğu aşamaların nasıl ve ne seviyede yerine getirilebildiği veya özel olarak belirlenmiş bir amacın başarıma süreci sonucunda ortaya konan çıktıların etkinlik düzeyi olarak tanımlanmasıdır (Pitt ve Tucker, 2008:243).

Örgütsel açıdan ise genel anlamda önceden ortaya konulmuş bir hedef çerçevesinde, işin çıktısını nitel ve nicel olarak tanımlayan bir kavram ya da örgütün belirlemiş olduğu hedefleri ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin bir karnesi olarak tanımlanmıştır (Ho,2008:1238). Damanpour ve Eman (1984) ise firma performansı kavramına sistemsel bir bakış açısıyla yaklaşmışlar ve kavramı bir örgütün girdiler, süreç, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört aşamalı bir süreci yönetme kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Damanpour ve Eman, 1984:395). Hult, Hurley ve Knight ise bu kavramı ana stratejik hedeflerin başarılmasının yanında, pazar payı ve satışların büyümesi ve karla ilgili örgütsel hedeflerin başarılma oranı olarak ifade etmişlerdir (Hult, Hurley ve Knight,2004: 430).

Hart ve Banbury firma performansını, örgütsel etkinlik, finansal performans ve operasyonel performans olarak üç boyut altında incelemişlerdir (Hart ve Banbury,1994:258). Bu kapsamda elde edilen karlılık seviyesinin bir göstergesi olarak ifade edilen finansal performans yatırım karlılığı, öz-sermaye karlılığı ve satışların karlılığı gibi muhasebe temelli kriterler kapsamında ölçülürken (Green ve Inman,2007:1020) operasyonel performans, yatırım geri dönüş oranı, kârılık artışı, satış hacmi, pazar payı, ürün geliştirme vb gibi pazar esaslı kriterler kapsamında ölçülmektedir (Hart ve Banbury, age:258). Son boyut olan örgütsel etkinlik ise, çalışanların iş tatmini, kalite ve sosyal sorumluluk gibi paydaşlarla ilgili ana kriterler kapsamında ölçülmektedir (Hart,1992:341).

Yukarıda yapılan performans kavramlarından da anlaşılacağı gibi bazı araştırmacılar performans kavramını tanımlarken boyutları ön plana çıkarmışlar. Bazı araştırmacılar ise tanım yaparken somut kavramları ön ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu kapsamda O'Donnell ve Duffy' nin (2002) yapmış oldukları çalışmada performans kavramının tanımını çeşitli yazarlar tarafından yapılmış şeklinin tablo hali Tablo 10'da gösterilmiştir (O'Donnell ve Duffy,2002:1201).

**Tablo 10:** Performans ve Performansla İlgili Tanımlar

Yazar(lar)	Tanımlanan Unsur	Tanım	Çalışma Alanı
Cordero 1989.	Performans	Etkililik: Amaçlara ulaşmak için gerekli olan çıktıların ölçülmesidir. Verimlilik: Çıktıların üretilmesi adına en az seviyede girdi kullanılıp kullanılmadığını saptamak için kaynakların ölçülmesidir.	Ar-Ge, Örgüt
Neely 1996.	Performans	Bir amaç uğruna yapılan faaliyetin etkililik ve verimliliğidir.	İşletme
Rolstadas 1998.	Performans	Etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, inovasyon ve kârlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde sıralanan yedi performans kriteri arasındaki karşılıklı ve kompleks ilişkidir.	Örgütsel sistem
Dwight 1999.	Performans	Belirli bir amaca ulaşabilme seviyesidir.	Genel
Clark; Fujimoto 1991.	Performans boyutları	Toplam ürün kalitesi, teslimat süresi ve verimlilik.	Ürün geliştirme
Emmanuelides 1993.	Performans boyutları	Geliştirme zamanı, geliştirme verimliliği ve toplam tasarım kalitesi.	Ürün geliştirme
Moseng; Bredrup 1993.	Performans boyutları	Etkililik, etkenlik ve uyum sağlama yeteneği.	Üretim
Doz 1996.	Performans boyutları	Geliştirme odağı, geliştirme hızı ve ar-ge etkinliği	Ürün geliştirme
Neely et Al. 1996.	Performans boyutları	Zaman, maliyet, kalite ve esneklik.	Üretim
Sinclair; Zahiri 1996.	Performans ölçümü	Başarılı örgütlerin ve bireylerin amaçlarını başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi sürecidir.	Örgütler, Bireyler
Van Drongelen; Cook 1997.	Performans ölçümü	Firmanın hedeflerini ve planlarını gerçekleştirme seviyesi ile bu seviyeyi etkileyebilecek etmenlerle ilgili gerekli bilginin elde edilmesi ve analizidir.	Genel
Goldschmidt 1995.	Tasarım verimliliği	Etkenlik ve etkililik.	--
Duffy 1998.	Tasarım verimliliği	Etkenlik ve etkililik.	Mühendislik

			tasarımı
Andreasen; Hein 1987.	Etkenlik	Maliyetlerde artışa neden olan giderlerdeki artış oranıdır.	Ürün geliştirme
Griffan; Page 1993.	Verimlilik	Mükemmel kaynak kombinasyonunun nasıl sağlandığının ve arzulanan spesifik sonuçlara ne kadar ulaşıldığının bir ölçüsüdür.	Genel

**Kaynak:** O'Donnell ve Duffy 2002; 1201-1202.

Firma performansının stratejik yönetim açısından teorik, deneysel ve yönetsel şekilde önemli olduğu söylenebilir (Venkatraman ve Ramanujam,1986:801). Firma performansına teorik açıdan bakıldığında stratejik yönetimin çekirdeğini oluşturur. Deneysel açıdan bakıldığında araştırmaların çoğu firma performansının yapılandırılması üzerine oturtulmuştur. Yönetsel açıdan ise firma performansının geliştirilebilmesi için birçok çözüm sunar.

Örgütsel etkinliği, yetenekleri ve katkıları daima üst seviyeye taşımaları için bireylerin, ekiplerin ve örgütlerin sorumluluk aldıkları bir kültür oluşturmak performans yönetiminin temel amacıdır (Helvacı,2002:156). Bununla aynı anlama gelecek şekilde Bingöl (2003) örgütteki tüm çalışanların en üst seviyede görevlerini yerine getirdiklerinde veya üst düzey bir başarı kazandıklarında firmanın stratejik hedeflerine ulaşma şansının artacağını bununla birlikte aynı zamanda firma performansının da artacağını altını çizmiştir (Bingöl,2003:273). Yapılan tanımlamalar dikkatlice analiz edildiğinde performans ve başarı kavramlarının literatürde aynı anlama gelecek şekilde kullanıldıkları görülmektedir. Başarı kavramı sözlük anlamı ile bir görevi başarı ile tamamlamak veya bir kişinin üzerine düşen görevi etkin bir şekilde tamamlamasıdır. Başarı kavramı işlevsel açıdan ise, misyon ve birey ile ilgili olup işin gereği olarak önceden kararlaştırılmış kriterleri kapsayacak şekilde görevin sonlandırılıp hedefe ulaşılması oranıdır (Bingöl,2003:273).

### 3.2 Firma Performansının Boyutları

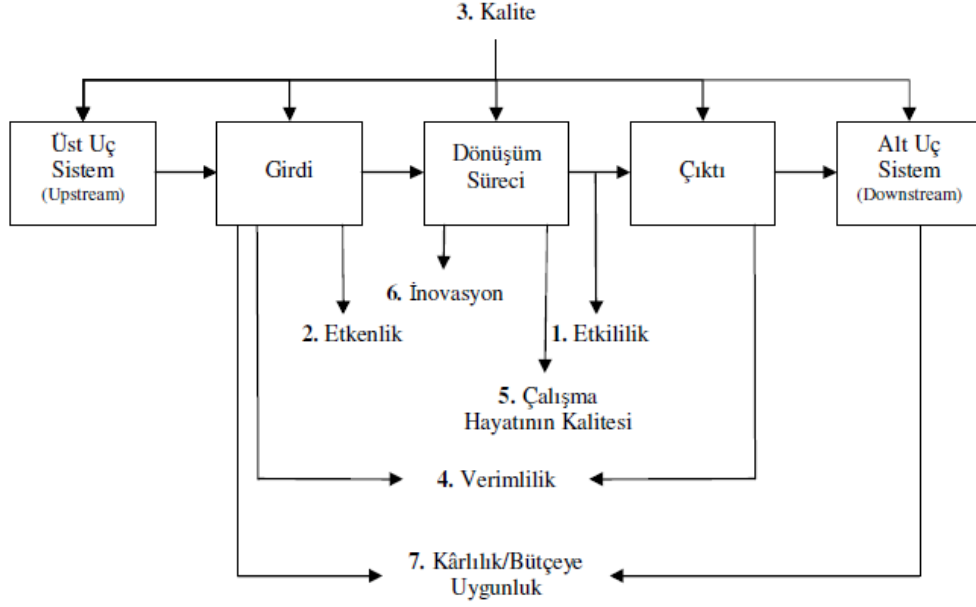
Sistematik bir bakış açısıyla bir firmanın girdiler, süreçler, çıktılar ve geri bildirimlerden meydana gelen dört sistemsel süreçle ilgilenme kapasitesi olarak açıklanan performans kavramının bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenen bir yapıya sahip olduğu ileri sürülebilir (Damanpour ve Eman, 1984:395).

Bu faktörlerdeki değişimler paralelinde süreç içerisinde bazı performans kriterlerinin önemi artarken bazılarının önemi azalmış ve yeni performans göstergeleri ortaya çıkmıştır. Örnek vermek gerekirse, sana devriminin başlarında kar ve maliyet odaklı kriterler ön planda iken daha sonraki dönemlerde kar, maliyet-verimlilik eksenindeki kriterler ön plana çıkmış ve daha sonraları bu üçlüye kalite ve müşteri memnuniyeti gibi kriterler de eklenmiştir. Günümüzde ise bu gruplandırmaya, çalışanların davranışları ve iş doyumları, firmanın endüstrideki durumu, ürün liderliği gibi boyutlar da eklenmiştir (Damanpour ve Eman, 1984:395).

Son dönemlerde performans olgusuna yeni kriterler eklenmesinin ana nedeni, örgütsel eylemlerden etkilenen paydaşların nicelik olarak artması ve firmalardan beklenen fayda ve sorumlulukların çoğalmasındır (Cengiz, Alpkan ve Bulut, 2009:2471). Firmanın içinde bulunduğu sektöre, bu sektörün yapısına, örgütsel anlamda belirlenmiş önceliklere vb. gibi etmenlere bağlı olarak performans boyutlarının önem derecesi örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu öncelikler arasından kritik performans boyutlarının belirlenmesi, ölçülmesi ve üst düzeye çıkarılması örgütlerin sahip olduğu stratejik vizyon açısından çok önemli bir boyut kazanmıştır.

Tvorik ve McGivern (1997) yapmış oldukları çalışmada ekonomik ve örgütsel olarak örgütsel performansın boyutlarını iki temel kritere dayandırmışlardır. Ekonomik görüş, firmanın rekabetçi durumu gibi dış pazar etmenlerinin önemini altını çizirken örgütsel görüş ise davranışsal ve sosyolojik bakış açılarının yapılandırılması ve bunların dış çevreyle uyumlu hale getirilmesi ile ilgilenmektedir.

Sink ve Tuttle'in (1989) ise yapmış oldukları çalışma ise literatürde örgütsel performans boyutlarını ortaya koyan bir model niteliğindedir. Bu model, örgütsel bir sistemin performansını belirleyen etmenleri yedi kriter ile açıklamakta ve bunlar arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi göstermektedir:



**Şekil 7:** Yedi Performans Kriteri (Boyutu) Arasındaki İlişki  
**Kaynak:** Tangen 2004, 730.

Şekil 7’deki performans kriterleri kısaca şu şekilde açıklanabilir (Tangen,2004:729).

Etkililik: Doğru işleri zamanlama ve kalite olarak optimum seviyede yapmaktır.

Etkenlik: İşleri doğru olarak yapmaktır.

Kalite: Beklentiye, kullanıma ve ihtiyaca uygunluktur.

Verimlilik: Çıktıların girdilere oranıdır.

Çalışma Hayatının Kalitesi: Performansı sürekli artırmaya elverişli bir performans boyutudur.

İnovasyon: Performansı üst düzeye çıkarmak için gereksinim duyulan önemli bir boyuttur.

Kârlılık/Bütçeye Uygunluk: Bir örgütün nihai ve temel amacını ifade etmektedir. Kâr, gelir ile gider arasındaki olumlu farktır. Bütçeye uygunluk ise hesaplanmış değerler ile gerçekleşen değerler arasındaki ilişkiyi konu edinir.

Bazı araştırmacılar performans ile ilgili olan bu faktörleri niteliksel ve niceliksel performans başlıkları şeklinde iki gruba ayırmışlardır. Bu iki başlık arasında da sebep sonuç ilişkisi olduğunu vurgulayarak niceliksel performansın oluşumu aşamasında niteliksel performans göstergelerinin öncül veya aracı olduklarını

belirtmişlerdir (Alpkan ve diğerleri,2005:176). Niceliksel performans niceliklerle ifade edilebilen sayısal ölçütleri içerirken niteliksel performans ise daha çok inovasyon, kalite, iş tatmini gibi soyut konular kapsamaktadır (Chan,2003:536).

Bu araştırmada firma performansının boyutları Karabağ'ın (2008) yapmış olduğu araştırma kapsamında incelenecektir, Karabağ'ın yapmış olduğu bu araştırmaya göre firma performansının boyutları şu şekildedir;

- Rekabet performansı.
- Piyasa performansı.
- Üretim performansı.
- Finansal performans.
- Pazarlama performansı.

### **3.2.1 Rekabet Performansı**

Rekabet performansı bir örgütün piyasadaki rakipleri karşısındaki başarı durumuyla ilgilidir. Bu performans çeşidinin ölçülmesinde işletmenin ana rakibine nazaran müşteri memnuniyeti seviyesi, pazar payındaki büyüme oranı, pazar payı, kalite düzeyi ve inovasyon yönlülüğü gibi faktörler kullanılmaktadır. Bu performans türü de kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar: Piyasa ve üretim performans boyutlarıdır.

### **3.2.2 Piyasa Performansı**

Örgütlerin faaliyette buldukları pazar kesimlerine geliştirdikleri uyumun optimum duruma yeterli ölçüde yaklaşması veya optimum durumdan önemli sayılacak şekilde uzaklaşmaması olarak açıklanabilir (Ardıç,2004:4). Çok hızlı olarak değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme, piyasadaki riskli unsurlara karşı hızlıca pozisyon alabilme, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme, yeni müşteri kazanma gibi değişkenlerle açıklanabilir.

### **3.2.3 Üretim Performansı**

Üretim sürecinin sonundaki başarıyı nicel ve nitel anlamda belirleyen bir performans türüdür. Bu noktadaki temel amaç, sürecin güncel durumunu inceleyerek, önceki dönemlerle veya sektör ortalaması bazında değerlendirmeler yapmak ve iyileştirilebilir durumları ortaya koymaktır (Akyüz, 2006: 44). Üretim işletmelerinde

rekabet, firma sürekliliğini ve gelişimini sağlaması açısından performans iyileştirilmesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla performans yönetimi, birincil olarak üretim performansı üzerine odaklanmalıdır.

### **3.2.4 Finansal Performans**

Firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilme seviyesini yansıtmak gerekçesiyle sonuç bazlı mali parametrelerin kullanımı olarak tanımlanabilir (Venkatraman ve Ramanujam,1986:803). Prosesler bir işletmenin sürükleyici güçleridir. Proseslerin yerine getirilebilmesi ve proseslerde müşteri değeri yaratılabilmesi adına hem maddi hem de maddi olmayan kaynaklara eş zamanlı olarak ihtiyaç vardır. Bundan dolayı örgütsel varlığın devam etmesi bu iki kaynağın eş güdümlü varlığına bağlıdır (Kueng,2000:73). Finansal parametreler, geçmişte olan uygulamaların maddi neticelerini özetlerler fakat gelecek yıllardaki performansla ilgili herhangi bir tahmin ortaya koyamazlar. Bu türlü performansı değerlendirmek adına çoğunlukla kullanılan değerlendirme kriteri satış miktarı, pazar payı, ciro karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, net gelir gibi kriterlerdir. Özellikle algıya dayalı değerlendirmelerde bu maddi parametrelere ilişkin dataların aynı işletme içinden birden fazla yöneticiden sağlanması ile değerlendirme aracı olarak kullanılan ölçeğin tutarlılığı ve değerlendirme sürecine katılanlar arasındaki tutarlılık ortaya serilerek ölçüm güvenilirliği üst seviyeye çıkarılmaktadır (Yılmaz ve Alpkan,2009:517).

### **3.2.5 Pazarlama Performansı**

Örgütler dış çevrelerinden sağladıkları girdileri bir takım üretim süreçlerinden geçirerek çıktılara dönüştüren ve bu çıktıları tekrar dış çevrelerine aktaran açık sistemlerdir. Bu kapsamda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyüebilmeleri için üretmiş oldukları ürünlerin müşteriler tarafından tercih edilmeleri dolayısıyla pazarlama safhalarının başarılı olması gerekmektedir. Piyasada çok fazla ikame ürünün olduğu ve bundan dolayı müşterilerin geniş bir tercih yelpazesine sahip olduğu günümüzde firmaların değişen müşteri beklentilerine uyum yetenekleri başarı kıstasları adına çok önemlidir. İşletmelerin sundukları hizmet kalitesinin ne kadar iyi olduğunu işletmenin paydaşları ve müşterilerine sormadan cevaplamak mümkün değildir. Bu kapsamda genelde işletme yönetiminin, özelde pazarlamaların temel amacı, müşteriler ve diğer paydaşlarla kuvvetli ilişkiler kurmak ve sürekli olarak bu ilişkileri geliştirmektir. Bundan dolayıdır ki pazarlama



faaliyetlerinin başarısının ölçütü uzun vadedeki müşteri memnuniyetidir (Brian ve diğerleri,2005:1050).

### **3.3 Performans Ölçümü, Hedefleri ve Performans Ölçüm Modelleri**

#### **3.3.1. Performans Ölçümünün Tanımı, Hedefleri ve Önemi**

Bir işletmenin ulaşmak istediği performans seviyesi, yapmakta olduğu faaliyetlerin verimliliği ve etkililiğinin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı performans ölçümü, bir faaliyetin verimliliğinin ve etkililiğinin özelliklerinin belirlendiği süreçtir (Çetindamar ve diğerleri, 2006:319). Bir başka deyişle başarılı çalışanların veya örgütlerin amaçlarını ve stratejilerini nasıl başardıklarının belirlendiği süreç olarak tanımlanabilir (Kagioglou,2001:85).

Başarılı bir performans ölçümü işletmelere etkili stratejiler geliştirme ve bu stratejileri uygulama, çalışanlara rehberlik etme, yönetim etkinliğini değerlendirme ve ödüllendirmeler için temeller oluşturma imkânı sunmaktadır (Malina ve Selto,2004:442). Performans ölçümünden elde edilen datalar, temel olarak stratejilerin başarı seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan göstergeler olmaları nedeniyle stratejik karar verme süreçlerinde de kullanılmaktadırlar. Stratejik karar alma işletmenin rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi adına gerekli faktörlerle birlikte alternatif planları belirlemesi bu kapsamda işletme adına en iyi planı seçmesi, bu planı uygulaması ve denetlemesi süreçlerini içermektedir. Bundan dolayı firma performansı örgütsel açıdan uygulanan stratejilerin başarı seviyesi ile doğru orantılıdır. Strateji ile performans arasındaki ana fark, zaman kavramına ilişkindir. Strateji gelecek zaman ile ilgili iken performans geçmiş zaman ile ilgili bir kavramdır. Doğal olarak stratejiler geçmişin neticelerine göre güncellenebilmekte ve sürdürülebilirlik bu şekilde sağlanabilmektedir (Bulut ve diğerleri, 2009:513-538). Dolayısıyla işletmenin geçmişe yönelik performans değerlemeleri sonuçları işletmenin gelecekteki stratejik planları açısından çok önemlidir.

Performans ölçmenin işletmelere sağladığı faydalar ise şu şekildedir (Yüreğir ve Nakıboğlu,2007:546):

- Örgüt yöneticilerini müşterilerin ve dış paydaşların beklentileri konusunda bilgi sahibi olmalarını ve departmanların uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayarak ürün veya/ve hizmet kalitesini yükseltir.
- Süreçlerin daha iyi bir seviyede idrak edilmesini ve proseslerdeki problemlerin belirlenmesini sağlayarak iyileştirmeye yardımcı olur.
- Daha nitelikli karar verme adına, süreç yönetiminde nesnel ve kantitatif karar verme teknikleri kullanır.
- Örgütün stratejik planlarına ve hedeflerine destek olur.
- Çalışanları motive etmek ve onlara hesap verme sorumluluğu aşılacak için önyargılardan bağımsız ve nesnel bir performans değerlendirme sistemi kurar.
- Planlama ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olur.
- İçsel olarak veya rakipleriyle kendisini kıyaslayarak başarıyı ölçmeye yardımcı olur.
- Erken uyarı sistemi gibi çalışarak hata yapılması riskini aza indirir.

### **3.3.2 Performans Ölçüm Modelleri**

Performans ölçümü ile ilgili literatür incelendiğinde bunun için iki çeşit modelin olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi 1880-1980 yılları arasındaki “Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri” nin kullanıldığı dönemdir. Bu ilk evrede yatırım geri dönüş oranı, kâr, verimlilik gibi finansal boyutlu kriterler baz alınmıştır. İkinci evre ise 1980’lerin sonu gibi başlamıştır. Bu evrede önceki evrenin eksiklikleri ortaya konulmuş ve “Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri” geliştirilmiştir. Bu yeni modelde ise finansal olmayan dışsal ve ileriye yönelik performans ölçümleri baz alınmıştır (Bourne ve diğerleri,2000:754).

#### **3.3.2.1 Geleneksel Performans Ölçüm Modelleri**

Bu yöntem genel olarak yönetim muhasebesi sistemine dayanmaktadır. Ölçümün bu sistemi baz alması; satışlar, verimlilik, karlılık, yatırımın geri dönüş oranı gibi ölçütlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Verimlilik tüm bu performans ölçütlerinde temel gösterge olarak ele alınmıştır (Ghalayini ve Noble,1996: 64). Bu kapsamda kullanılan en genel yaklaşım tarzı finansal tabloların oran yöntemi ile analiz edilmesidir. Bu yöntemde finansal tablolardaki kalemlerin birbirlerine oranları baz alınarak çıkan sonuçlardan kredi riski, karlılık, faaliyet verimliliği gibi konularda

fikir sahibi olunmaktadır. Bu oranlar işletmenin geçmiş yıllardaki skorları ile veya sektördeki rakipleriyle karşılaştırılmak suretiyle finansal performans belirlenmektedir (Coşkun,2007:7-15). Finansal performans ölçümüne ilişkin oranlar sorumlu kişilerce analiz edilerek aşağıdaki kapsamlarda değerlendirilmek üzere ele alınmaktadır (Töre Başat,2010:41);

- Likidite Oranları: İşletmenin vadesi gelen borçlarını ödeyebilme kapasitesi açısından cari durumun analizi için kullanılır.
- Finansal Borç Oranları: İşletmenin borçları, öz sermayesini ve bunların arasındaki ilişkiyi inceler.
- Faaliyet (Etkinlik) Oranları: İşletmenin sahip olduğu varlıkların etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının ölçümü için kullanılır.
- Karlılık Oranları: İşletmenin yönetim niteliğinin nihai sonucunu gösteren oran türüdür.
- Piyasa Değeri Oranı: İşletmenin sermaye piyasasındaki performansını ölçmek adına kullanılır.

Geleneksel performans ölçüm tekniklerinden bir diğeri de artık gelir kavramıdır. Bu teknik sayesinde gelecekte kazanılması planlanan nakit akıların bugünkü değerine odaklanması ve faiz giderlerini baz alması sebebiyle ekonomik gelir adını da almaktadır (Öztürk ve Demirgüneş,1997:63). Bu kavram dönem sonunda elde edilen vergiden önceki kâr ile sermaye maliyeti kapsamında elde edilmesi ön görülen kâr arasındaki miktardır. Artık gelir kavramının performans ölçümü için kullanılmasının sebebi, gelirin bir oran olarak değil somut bir şekilde maksimize edilmeye çalışılmasıdır. Bu yöntem özellikle işletmenin alt birimlerinin performans ölçümü için kullanılmaktadır. Çünkü bu birimlerden birinin maksimum kara ulaşması performansının da maksimum olduğunu göstermektedir (Coşkun,2007:13).

Geleneksel performans ölçüm tekniklerinde bir diğeri de ekonomik katma değerdir. Bu teknik, hisse senetlerinin değer planlaması, sermaye bütçelemesi, yöneticilere uygulanacak teşvik ve ödüllerin belirlenmesi gibi unsurların saptanmasında kullanılan bir yöntemdir (Yılğör,2005:227). Bu teknik girişim düzeyinde ne kadar katma değer ortaya konulduğunu ölçmektedir (Pantea ve diğeri, 2008:84).

### 3.3.2.2 Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri

Geleneksel performans ölçüm modellerin performans ölçümlerini doğru bir şekilde yansıtmadığı gerekçesi ile yetersiz kalması yeni modellerin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla 1980'den sonra “Çok Boyutlu Performans Ölçüm Modelleri”nin kullanımına geçilmiştir. Bu açıdan yeni geliştirilen performans ölçüm modellerinden en çok kullanılanlar şu şekildedir (Ağca,2009:52):

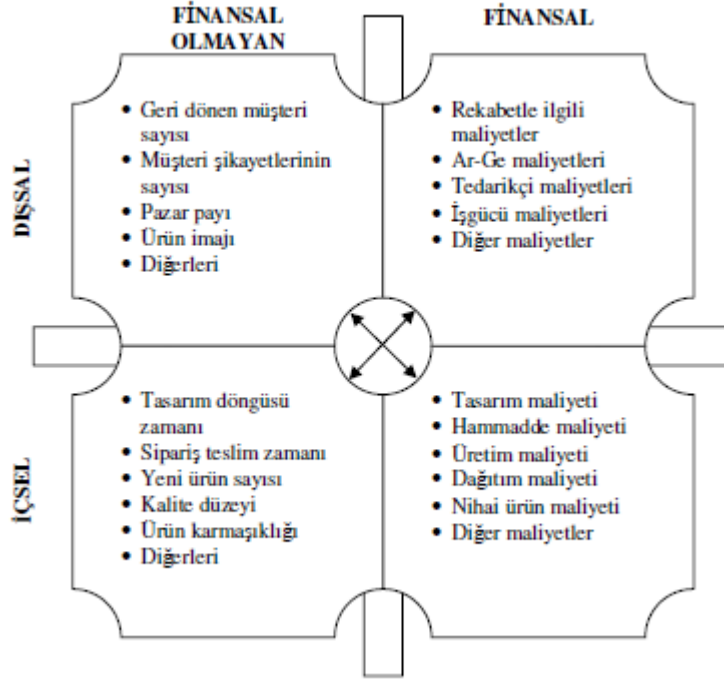
- Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix).
- Performans Piramit Sistemi (Performance Pyramid System).
- Sonuçlar Ve Belirleyiciler Modeli (Result And Determinants Framework).
- Dengeli Değerleme Çizelgesi (Balanced Scorecard).
- Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Performans Ölçüm Modeli (Quality

Management Model).

- Entegre Performans Ölçüm Modeli (Integrated Performance Measurement System).
- Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli (Accountability Scorecard).
- Organizasyonel Performans Değerleme Modeli (Organizational Performance Measurement).
- Performans Prizması Modeli (Performance Prism).
- KOBİ'ler İçin Entegre Performans Ölçüm Modeli (Integrated Performance Measurement Model).

#### 3.3.2.2.1 Performans Ölçüm Matrisi

Performans ölçüm matrisi Keegan, Eiler ve Jones (1989) tarafından geliştirilmiştir. Aynı zamanda çok boyutlu performans ölçme modeli özelliğini taşımaktadır. Bu matris bütünleşik ve hiyerarşik bir yöntem vasıtasıyla bir örgüte stratejik amaç belirleme ve bu stratejik amaçları performans göstergelerine yansıtma noktasında bir araç olarak ortaya konulmuştur. Literatürde çokça kabul gören bu model sadeliği yanında esnekliği ile de ön plana çıkmaktadır. Eleştirilme noktası ise örgütsel performansın bazı boyutlarını içermemesi ve bazı boyutlar kapsamındaki ilişkiyi net bir şekilde ortaya koyamamasıdır. Bu eksiklik örgütsel performansın ölçülmesinde süreci zorlaştıran bir zayıflıktır.

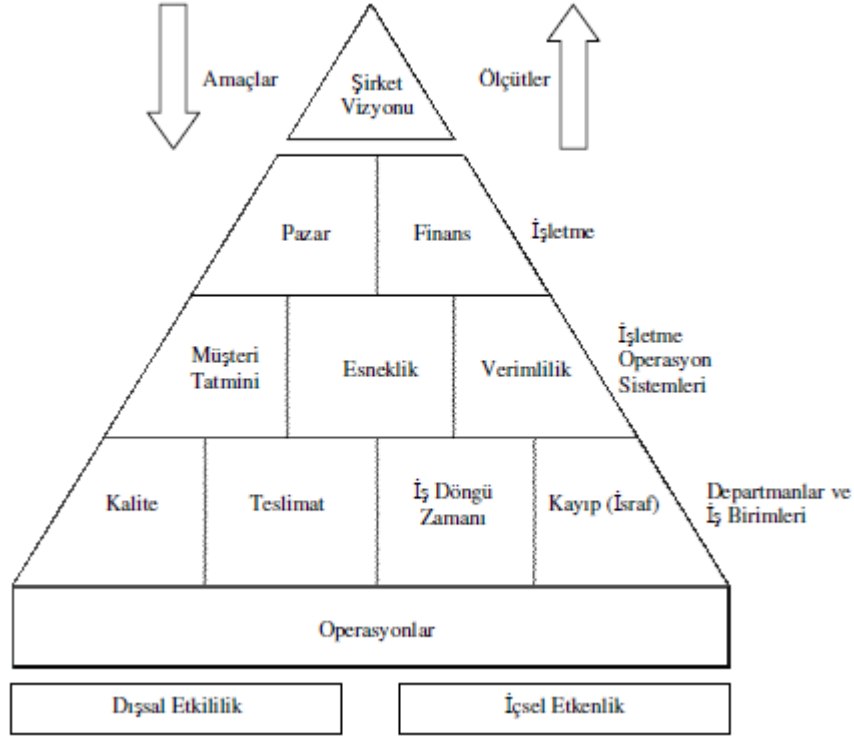


**Şekil 8:** Performans Ölçüm Matrisi

**Kaynak:** Keegan, Eiler and Jones 1989,48.

### 3.3.2.2 Performans Piramit Sistemi

İlk olarak Judson'un (1990) araştırmasında ortaya konulup daha sonra ise Lynch ve Cross'un (1991) araştırmasında ise bir üst seviyeye taşınmıştır (Purbey ve diğerleri,2007:243). Bu ölçüm sisteminin en kilit noktası işletme süreçleri görüşü ile işletme performans ölçümünün hiyerarşik görüşünün birlikte konu edinmesinin önemini vurgulamasıdır (Anderson ve McAdam,2004:473). Şekil 9'da görüldüğü üzere performans piramit sistemi modeli firma stratejisi, işletme operasyon sistemleri, departmanlar ve iş birimleri ve operasyonlar arasındaki ilişkileri resmeden dört aşamalı bir hiyerarşik yapıdan meydana gelen bir piramittir. Modelin en üst seviyesinde firmanın tepe yönetimce ortaya konuşmuş olan vizyon yer almaktadır. İkinci seviyede finansal koşullar ve pazar tanımlandıktan sonra her iş birimi için belirlenmiş amaçlar görülmektedir. Üçüncü seviyeye baktığımızda işletme stratejilerini destekleyen her ana süreç için belirlenmiş daha gerçekçi operasyonel amaçlar bulunmaktadır. Piramidin en altında ise kayıplar, iş döngü zamanı, kalite, teslimat süresi bulunur. Bu model müşteri tatmini, kalite ve teslimat gibi paydaş tatminini ve verimlilik, teslimat süresi gibi operasyonel süreçlerin etkililiğini ölçtüğü için dengeli bir model olarak görülmektedir (Garengo ve diğerleri,1995:66).

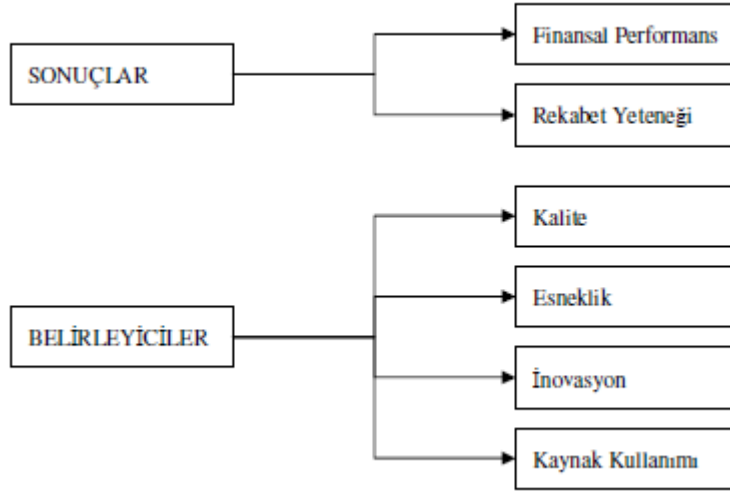


**Şekil 9:** Performans Piramit Sistemi

**Kaynak:** Lynch and Cross 1995,65.

### 3.3.2.2.3 Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

Sonuçlar ve belirleyiciler modeli hizmet sektöründeki firmaların performanslarını değerlendirmek üzere Fitzgerald ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilmiştir. Şekil 10'da da görüldüğü üzere model "sonuçlar" ve "belirleyiciler" olmak üzere iki temel gösterge üzerinde temellendirilmiştir. Bu iki temel gösterge ise, finansal performans, rekabet yeteneği, hizmet kalitesi, esneklik, inovatif olma ve kaynak kullanımına odaklanmaktadır. Fitzgerald ve diğerleri (1991) yapmış oldukları araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri genel olarak, profesyonel hizmet işletmeleri, perakende hizmet işletmeleri ve kitle hizmet işletmeleri olarak üç gruba ayırmış ve bu işletmelerin performanslarının ölçümünü etkileyen faktörler olduğunu açıklamışlardır.



**Şekil 10:** Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

**Kaynak:** Neely, Mills, Platts v.d,2000:1123

#### 3.3.2.2.4 Balanced Scorecard (Dengeli Değerleme Çizelgesi)

Dengeli değerlendirme çizelgesi veya balanced scorecard olarak adlandırılan bu sistem Kaplan ve Norton tarafından finansal ve operasyonel ölçüler adına ortaya konulmuş bir performans ölçme sistemidir. Balanced Scorecard temel olarak aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır (Ghalayini ve Noble,1996;74):

- Müşteriler işletmemizi nasıl görmektedirler?
- Biz işletme olarak hangi konularda iyi olmalıyız?
- İşletme olarak değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz?
- Paydaşlarımızla olan ilişkilerimizi sürekli olarak nasıl ileriye taşıyabiliriz?

Balanced Scorecard işletme performansını, öğrenme ve inovasyon, içsel iş süreci, müşteri, finansal olmak üzere dört perspektifte incelemektedir. Bu dört perspektif kısa ve uzun vadeli hedefler, zor ve kolay hedefler ve istenilen çıktılar, bu çıktıların performans sürücüleri arasında bir denge kurmaktadır.

Balanced Scorecard karar vericilere rekabet avantajı sağlamaları adına gereksinim duydukları enstrümanları sağlamaktadır. Bu açıdan günümüz rekabet şartlarında ayakta kalabilme ve rekabet edebilme adına Balanced Scorecard çok önemli bir yere sahiptir. Balanced Scorecard bir örgütün misyon ve stratejisini, bir stratejik ölçüm ve yönetim sistemi adına gereksinim hissedilen yapıyı ortaya çıkaracak performans

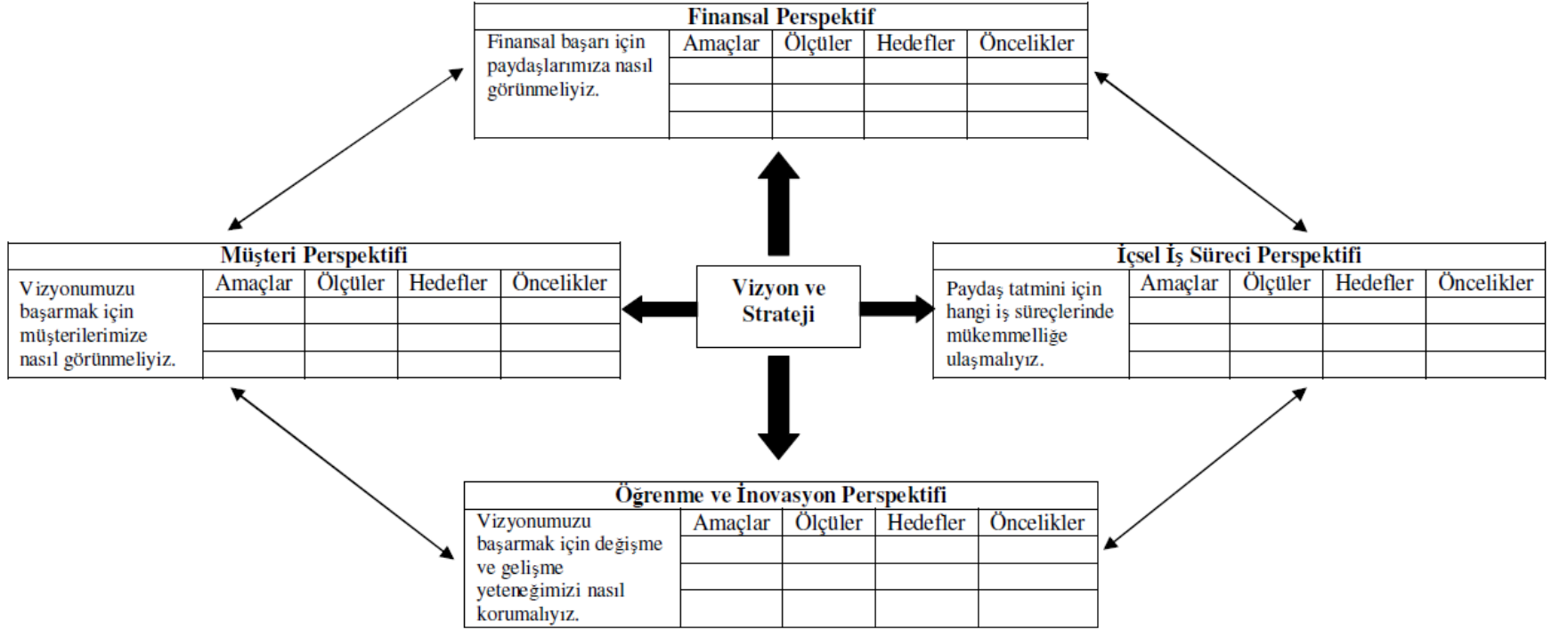
ölçütlerine dönüştürür. Bu model hem finansal hedeflerin yerine getirilmesine odaklanır hem de bu finansal hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol sahibi olan itici güçleri incelemektedir.

Bu modelde, tepe yönetim oluşturacağı bir çizelge vasıtası ile çalışanlarına belirledikleri stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik yardım edecek faaliyetlerle alakalı olarak önemli performans kriterleri hakkında bilgi sağlamakta; çalışanlar da, işletmenin geneli adına hazırlanmış olan bu çizelgeye paralel olarak kendi çizelgelerini hazırlayarak belirtilen hedefleri başarmak için çalışırlar (Ülgen ve Mirze,2007:411).

Balanced Scorecard çizelgesinin işletmelerde kullanımını bazı yönetsel gereksinimlere ihtiyaç vermektedir. Bu yönetsel gereksinimler ise aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Norton, 1996):

- Balanced Scorecard çizelgesi, görünürde farklı olan ve işletmenin rekabetçi davranışlarını ilgilendiren birçok faktörü tek bir yapı altında birleştirir. Tüketici odaklı olmak, pazar beklentilerine hemen cevap verebilmek, kaliteyi sürekli olarak geliştirmek, ekip çalışmasına bağlı kalmak v.b.
- Balanced Scorecard çizelgesi, üst kademe yöneticileri bütün günlük ölçütleri bir arada dikkate almaya yönlendirerek, örgütü optimizasyonun bozulmasına karşı korur.



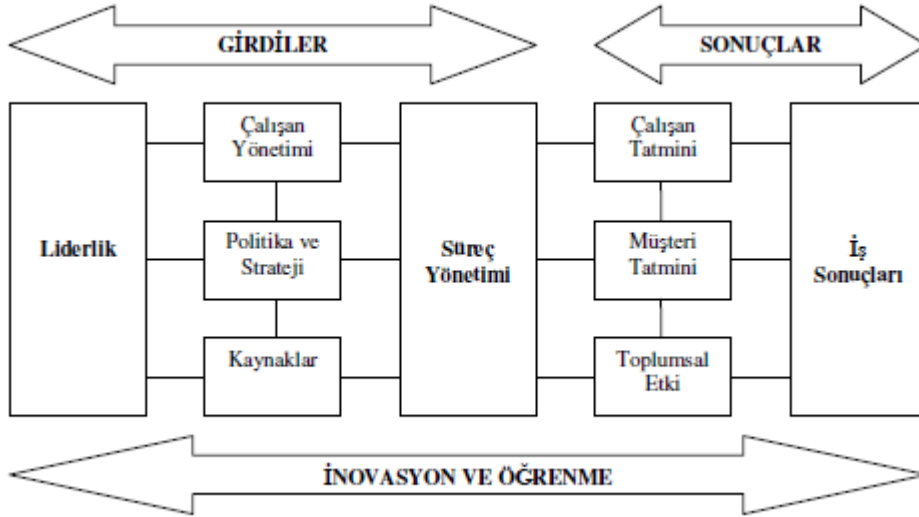


**Şekil 11:** Balanced Scorecard

**Kaynak:** Kaplan ve Norton,1996:54

### 3.3.2.2.5 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Performans Ölçüm Modeli

Örgütlerin performanslarını geliştirmek için 1991 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulmuştur. Kısaca EFQM olarak da adlandırılan bu model, performans yönetimini anlamak adına yeni bir perspektif ortaya koymuştur (Yüreğir ve Nakıboğlu,2007:556). Bu modele göre performans, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan iyi sonuçlar, siyaset ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uyumlu bir şekilde ve optimum performans alıracak bir liderlik tarzı ile yönlendirilmesi ile sağlanabilmektedir. Şekil 12’de de görüldüğü gibi bu model işletmelerin ana faaliyetleri nasıl yapacağı ile ilgili olarak beş belirleyici ve dört tane de başarılması gereken sonuç göstergeleri olmak üzere dokuz göstergeden oluşmaktadır.



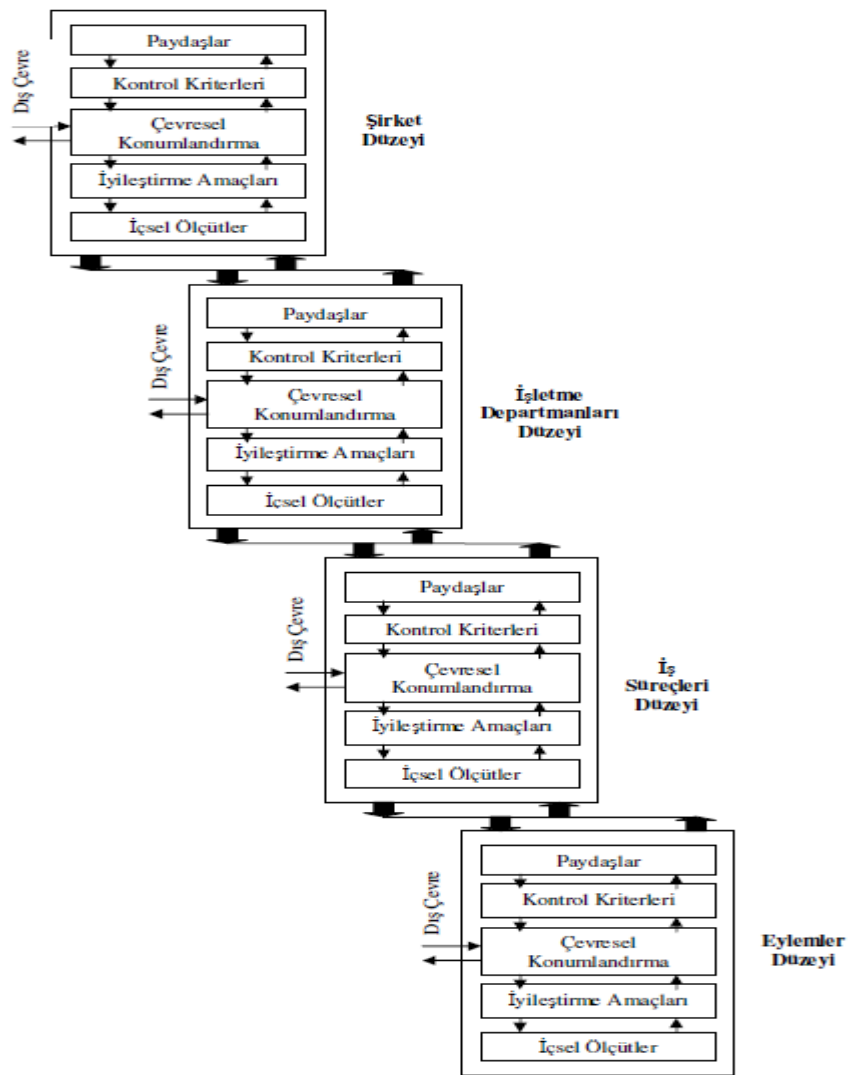
Şekil 12: EFQM Mükemmellik Modeli

**Kaynak:** McAdam ve Kelly,2002:9

### 3.3.2.2.6 Entegre Performans Ölçüm Modeli

Entegre performans ölçüm modeli Bititci ve diğerleri (1997) tarafından ortaya konulmuştur. Bu modele göre, entegre performans değerlendirme, performans yönetim sürecinin etkin ve verimli olarak devam edebilmesi adına gereksinim duyulan enformasyon sistemi olarak açıklanmaktadır (Bititci ve diğerleri,1997:524). Model, performans değerlendirme sisteminin bütünlük ve yayılma olmak üzere iki temel ayağı bulunmaktadır. Bütünlük, performans ölçüm sisteminin örgütün ve/veya işin çeşitli şekillerdeki uyumunu artırma kabiliyeti olarak açıklanmaktadır. Yayılma ise örgütün

amaç ve politikalarının modeli oluşturan tüm düzeylere yayılması olarak ifade edilmektedir. Bu modelde şirket, işletme fonksiyonları, iş süreçleri ve faaliyetler olmak üzere dört düzey bulunmaktadır. Her düzeyde paydaşlar, kontrol kriterleri, dışsal ölçütler, iyileştirme amaçları ve içsel ölçütler olmak üzere beş ana etmen bulunmaktadır. İşletme fonksiyonları, iş süreçleri ve faaliyetler, işletme çevrelerinin karmaşık yapısı ve belirsizliği göz önüne alınarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma ise içsel, dışsal, temel yetenek ve öğrenme faktörleri açısından en uygun performans ölçütlerinin tanımlanmasını mümkün hale getirmektedir (Garengo ve diğerleri,2005:38).



**Şekil 13:** Entegre Performans Ölçüm Modeli

**Kaynak:** Bititci ve diğerleri,1997:529

### 3.3.2.2.7 Sorumluluk (Paydaş) Temelli Performans Değerleme Modeli

Modern örgütler, işletme ve işletme paydaşları arasındaki özel ilişkilerin meydana getirdiği karmaşık bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bir birey ya da grup olabilen paydaşlar, örgütün içinde veya içinde bulunabilirler. Haliyle paydaşlar örgütün performansında etkiye sahiptirler. Bütün örgütler potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahip olmakla beraber, genel anlamda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur (Atkinson ve diğerleri,1997:27).

Örgütsel performansı örgütün paydaşları temelinde ölçmeye çalışan bu model bir örgütün, paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini iyi bir şekilde nasıl bir araya getirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanır. Bu yaklaşım yalnızca finansal ve finansal olmayan performans kriterleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, bunun yanında örgüt ile örgütün ana paydaşları arasındaki ilişkiyi de açıklamaktadır. Kâr amacı güden veya gütmeyen tüm örgütler bir şekilde paydaşları ile birtakım ilişkiler içerisindedirler (Elitaş ve Ağca,2006:358).

Model, firmanın paydaşlarının beklentilerini, ihtiyaçlarını ve katkılarını performans ölçümünde dikkate almaktadır. Modele göre firmanın paydaşlarının performansı, firmanın temel hedeflerinin başarılmasında belirleyici rodedir. Bu kapsamda firma performansı, paydaşlarının performansının bir toplamı bir toplamı olarak değerlendirilmektedir (Ağca ve Tuncer,2006:179).

**Tablo 11:** Paydaşlara Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yatırımların geri dönüş hızı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelir artışı</li><li>• Giderdeki Büyüme</li><li>• Verimlilik</li><li>• Sermaye Oranları</li><li>• Likidite Oranları</li><li>• Aktif Kalitesi Oranları</li></ul>
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri Tatmini</li><li>• Hizmet Kalitesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Farklı Pazar ve Ürün İstekleri İçin Tüketici</li></ul>

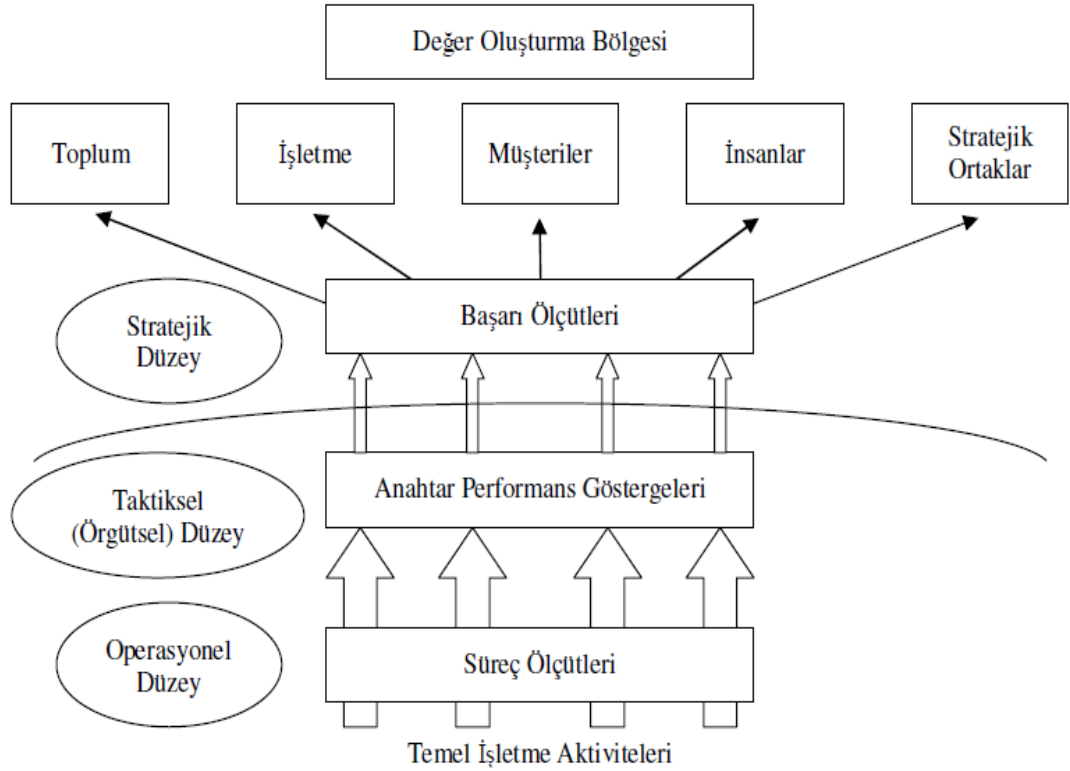
		araştırmaları
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan Bağlılığı</li> <li>• Çalışan Yetkinliği</li> <li>• Çalışan Verimliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan Düşüncelerinin Farklı Boyutlarıyla Ölçülmesi</li> <li>• Tüketici Hizmet İndekslerinin Farklı Boyutlarıyla Ölçülmesi</li> <li>• Çalışan maliyetleri ve gelir arasındaki finansal oranlar</li> </ul>
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedef Pazardaki Firma İmajı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çeşitli dışsal Göstergeler</li> </ul>

**Kaynak:** Atkinson ve diğerleri,1997:37

### 3.3.2.2.8 Örgütsel Performans Değerleme Modeli

Örgütsel performans değerleme modeli Chennell ve diğerlerinin (2000) yapmış olduğu çalışmada KOBİ'ler için geliştirilmiştir. Bu model uyumluluk, süreç odaklılık ve kullanılşılık olmak üzere üç temel üzerine oturtulmuştur. Uyumluluk, seçilmiş performans göstergelerinin çalışanların eylemleri ve örgütsel strateji arasındaki uyumu desteklenmesini açıklamaktadır. Süreç odaklılık, performans sisteminin süreçlerinin takip edilmesine, kontrol edilmesine ve kalitelileştirilmesine yönelik olarak yapılandırılmasını ifade etmektedir. Kullanılışlık ise örgütün her kademesinde verilerin nitelikli olmasını ve uygunluğunu oluşturan performans göstergelerini tanımlayan sürecin varlığı ifade etmektedir.

Bu model, “yönetim alanı” ve “açık sistem teorisi” olarak adlandırılan iki anahtar yönetim yapısına yöneliktir. Yönetim alanı, farklı yetki, sorumluluk ve yükümlülüklerle birlikte üç yönetim alanı olan stratejik, taktik ve operasyonel kademelere odaklanırken; açık sistem teorisi paydaşların tatminine yönelik analizler kullanarak örgütün çevresine odaklanmaktadır (Wisnton ve diğerleri,2007:230).



**Şekil 14:** Organizasyonel Performans Değerleme Modeli

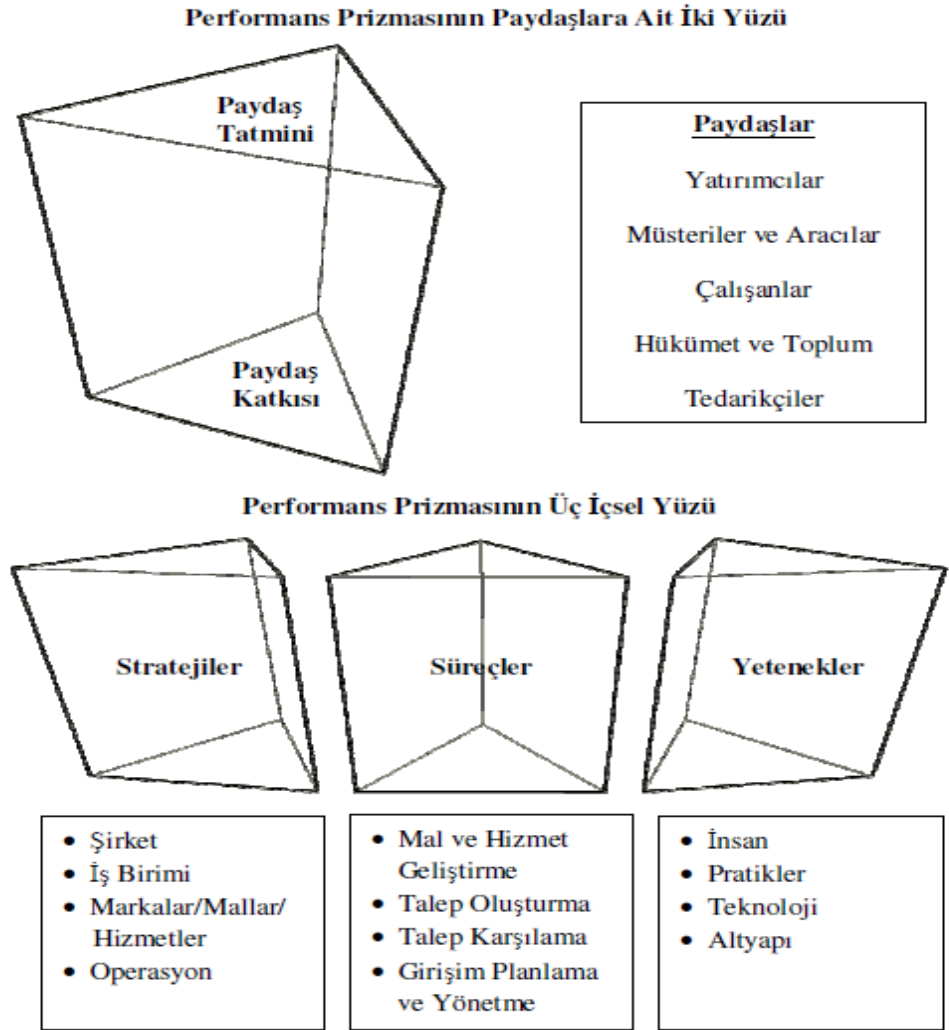
**Kaynak:** Channell ve diğerleri,2000:6

### 3.3.2.2.9 Performans Prizması Modeli

Günümüzün rekabet dolu dünyasında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin önemli paydaşlarının kimler olduğunu ve paydaşlarının neler istedikleri konusunda net bir resme sahip olmaları gerektiğini öne süren Neely ve diğerleri (2002) ortaya atılmış bir modeldir. Bu model performans değerlemenin işletmenin stratejisinden kaynaklı olarak değil paydaşlarından hareketle başlanmasının önemini vurgulamaktadır.

Bu model, birbiriyle ilişkili beş boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir. Prizmanın en üstünde paydaş tatmini, en altında ise paydaşların katkıları yer almaktadır. Bu iki düzey arasında stratejiler, süreçler ve işletmenin temel yetenekleri bulunmaktadır. Modele göre performans ölçüm göstergelerini oluşturmak için anahtar konumdaki beş sorunun sorulması ve bu sorulara cevap bulunması gerekmektedir. Bu sorular (Neely ve diğerleri,2001:6):

- İşletmenin anahtar konumdaki paydaşları kimlerdir ve bu paydaşların ihtiyaçları nelerdir?
- Önemli konumdaki paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için hangi stratejilere başvurulmalıdır?
- Başvurulan stratejileri uygulamak adına hangi kritik süreçlere ihtiyaç vardır?
- Bu süreçleri yönetmek ve performansı artırmak için hangi yeteneklere ihtiyaç vardır?
- Bu temel yetenek ve yetkinlikleri korumak ve geliştirmek için işletme, paydaşlarından hangi katkıları beklemektedir?

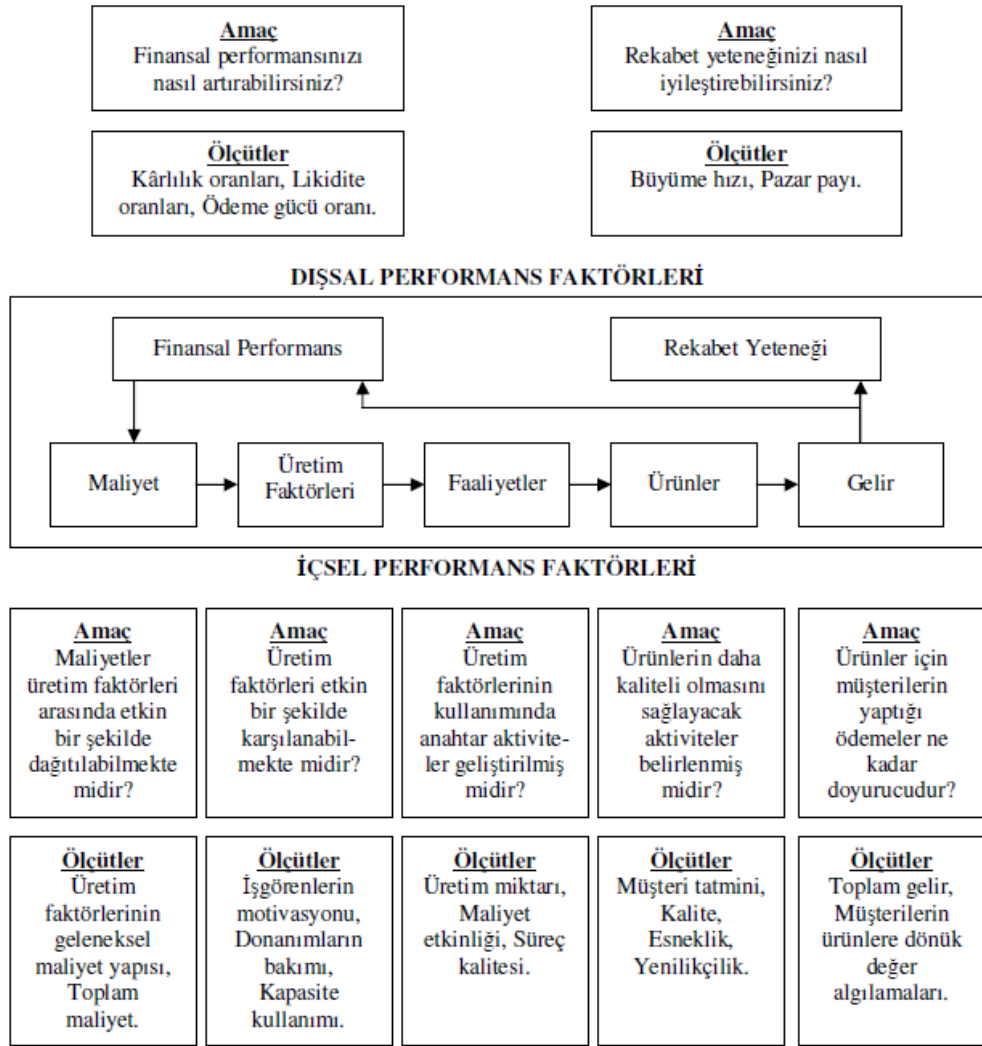


**Şekil 15:** Performans Prizması Modeli

**Kaynak:** Bourne ve diğerleri,2003:17

### 3.3.2.2.10 KOBİ'ler İçin Performans Ölçüm Modeli

Laitinen (2002) tarafından KOBİ'ler için performans ölçümü adına geliştirilen bir modeldir. Bu model, iki tanesi dışsal, beş tanesi de içsel olmak üzere toplam yedi performans gösterge boyutu barındırmaktadır. Neden-sonuç ilişkisi bağlamında dışsal boyutlar finansal performans ile rekabet yeteneği göstergelerini içsel boyutlar ise maliyetler, üretim faktörleri, faaliyetler, ürünler ve gelişlerle ilgili göstergeleri içermektedir. İçsel boyutlar bir bütün olarak üretim sürecini izlemek adına kullanılırken, dışsal boyutlar örgütün içerisinde bulunduğu rekabet çevrelerindeki pozisyonunu belirlemek adına kullanılır (Ağca,2004:54).



Şekil 16: Entegre Performans Ölçüm Modeli

Kaynak: Laitinen,2002:79



### 3.3.3 İşletmelerin Performans Ölçümünde Karşılaştıkları Problemler

Finansal kriterler ile finansal olmayan kriterleri dengeleyecek bir biçimde dinamik ve bütünlük performans ölçüm modelleri bulunmasına karşın örgütler, performans ölçüm sistemlerinde farklı farklı problemlerle karşılaşmaya devam etmektedirler. Bu problemler farklı sebeplerden kaynaklanmaktadır (Yüksel,2003:181). Performans ölçüm modellerinin yapılandırılmasında birçok kriterin değerlendirilmesi gerektiğinden dolayı da bu problemlerin belirlenmesi zor olabilmektedir. İşletmeler, performans ölçüm modellerinde yüzleştikleri problemleri asgari düzeye çektikleri ve bu problemleri ortaya çıkaran nedenleri belirleyebildikleri ölçüde performans ölçüm modellerini verimli olarak kullanabilmektedirler.

İlgili literatüre bakıldığında, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinde karşılaştıkları problemlerin, performans ölçüm sistemleri için gerekli olan altyapının yetersiz oluşundan kaynaklandığı görülmektedir. Bununla beraber uygun olmayan ölçütlerin tercih edilmesi de performans ölçüm sistemlerinden istenen verimin alınmamasının sebeplerindendir (Yüksel,2003,183). Yanlış performans kriterlerinin seçilmesi, işletmelerin gereksiz faaliyetlere ağırlık vermelerine ve faaliyetleri arasında önemlilik sırasını yanlış olarak seçmelerine neden olmaktadır. Bütün bu yanlışlar ise işletmelerde istenen gelişmelerin ve performans seviyelerinin elde edilmesini imkânsız hale getirmektedir. İşletmelerde performans kriterlerinin belirlenmesinde öncelikler doğru bir şekilde belirlenmeli, performans kriterleri stratejiler temelinde ve paydaş beklentileri ışığında ortaya konulmalıdır. Etkili bir performans ölçüm modeli, işletmelerin mevcut durumuna ve gelişmelerin gerekli olduğu alanlara ilişkin verileri süratli bir şekilde sağlayabilmelidir.

Ghalayini ve Noble (1996) entegre performans ölçüm modellerinin sağladığı önemli avantajlar olduğunu söylemekle beraber bazı kısıtlarının da olduğunu dile getirmişlerdir. Etkin bir performans ölçüm isteminin inşasını negatif yönde etkileyen ve performans ölçmede problem yaşanmasına neden olan durumların başlıcaları şunlardır:

- Entegre performans ölçüm modelleri geliştirme araçlarından ziyade bu araçları izlemek ve kontrol etmek üzere oluşturulmuştur. Bundan dolayı bu sistemler, gelişmenin sürekli olarak bütünleştirilmesi ile ilgili olarak yetersiz kalabilmektedir.

- Entegre performans ölçüm modelleri herhangi bir zamanda amaçların ulaştığı düzeyi öne çıkarmayı sağlayamamaktadır.
- Entegre performans ölçüm modelleri dinamik bir yapıya sahip değildirler. Kritik alanlarda herhangi bir sistem değişikliğine olanak vermezler.
- Entegre performans ölçüm modelleri ileriki performansı yordamak, başarmak ve iyileştirmek için gerekli unsurları sağlayamamaktadırlar. Bu modeller yalnızca şimdiki performans düzeyleri ile ilgilenmektedirler.
- Entegre performans ölçüm modelleri yerel optimizasyona karşı global optimizasyonun gerekliliğini savunmalarına karşın, bunun başarılması adına gereken oluşumları sağlayamamaktadırlar.
- Entegre performans ölçüm modellerinin çoğu stratejik performans kriteri olarak zamanın önemini dikkate almamaktadırlar.
- Entegre performans ölçüm modelleri örgütün üretim süreçlerindeki faaliyetlerin izlenmesini, kontrol edilmesini ve geliştirilmesini sağlayan herhangi bir aracı yapıları içinde barındırmamaktadırlar.

### **3.4 Çalışan Performansı**

Performans kavramı, bir bireyin sahip olduğu potansiyel veya bilgi-yetenek ve becerilerini amaçlarına veya isteklerine erişebilmek adına hangi oranda uygulamaya döktüğünü tanımlayan bir kavramdır. Bir başka deyişle insanların sahip oldukları kapasitelerini, bir işi belirlenen bir süre içerisinde istenen nitelikte bitirebilmek için kullanabilme oranıdır (Yıldız ve diğerleri,2008:240). Örgütler için performans, çalışanların örgütsel amaçlara yönelik yapmış olduğu katkıdır. Örgütün türü, çalışma alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun, yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de çalışanlarının performanlarını yükseltmeleridir. Bunu, yöneticilerin çalışanlarının potansiyellerini en etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamaları olarak da ifade etmek mümkündür. Genel anlamda yapılabilecek bir tanıma göre, çalışan bir bireyin ya da örgütün, ilgili işle arzu edilen hedef doğrultusunda nereye ulaştığı, başka bir deyişle ne katabileceğinin niteliksel ve niceliksel açıklamasıdır. Ayrıca performans, çalışanın kendisi için konumlandırılmış işi, makul sınırlar dahilinde yerine getirmesidir (Boylu ve Sökmen,2002:168-169). Birey ve grup performansı, ilgili örgütün yapılan iş ile erişmek istediği hedef kapsamında bireyin ya da grubun kendisi adına belirlenmiş

standarta ne manada ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin topyekün performansı kastedilmektedir. Örgütler açısından en önemli performans türü bireysel performanstır. Çünkü bir yapı yalnızca çalışanlarının gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Başka bir kaynakta ise performans kavramı, amaca ulaşabilme oranı olarak tanımlanmıştır. Çalışanın görevini ifa ederken ne yapması gerektiğine yönelik beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanın görevini yerine getirmek için uyguladığı her sürecin aslında bir performans davranışı olduğu söylenebilir (Argon ve Eren,2004:224).

Performans, önceden belirlenen hedeflere ilişkin planlı etkinlikler sonucu nitel veya nicel olarak değer yüklenmiş kavramlardır. Bir örgütün performansı, stratejik, taktiksel ve günlük amaçların yerine getirilmesinde, çalışanların kendilerinden beklenen niteliksel ve niceliksel çabaların tümü olarak tanımlanabilir.

Performans çoğu kez verimlilik kavramı ile eş anlamlı şekilde kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, örgütün amaçlarına ulaşmak adına arzu edilen ürün ve hizmeti, kalite, zaman ve maliyet faktörleri dahilinde yerine getirme seviyesi olarak tanımlanabilir. Fakat performans kavramı yerine verimlilik kavramının kullanılması yeterli görülmemektedir. Çünkü performans kavramına karşılık gelen başka kavramlar da mevcuttur. Örnek vermek gerekirse, etkinlik, kalite, çalışma hayatının kalitesi gibi kavramlar da performansı açıklayan kavramlardır. Dolayısıyla verimlilik, performans kavramının içinde bir gösterge olarak değerlendirilebilir (Kaplan,2007:57-58).

## **4. BÖLÜM: YEREL YÖNETİMLERDE HİZMETKÂR LİDERLİK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN MEDIATÖR ROLÜ**

### **4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Liderlik kavramının tanımlanmaya başlandığı dönemden günümüze dek yapılan araştırmalar göstermiştir ki liderlik kavramının ortaya çıktığı ortam ve şartlar liderlerin maruz kaldıkları süreçler ve liderlerin bireysel özellikleri beraberinde farklı liderlik türlerini de getirmiştir. Bu kapsamda yerel yönetimler odağında değişen yönetim odağı ile hizmetkâr liderlik tarzının örtüştüğü söylenebilir. Bunun yanında liderler ve liderlik tarzları, çalışan performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Bass,1985; McColl-Kennedy ve Anderson,2002; Yammarino ve diğ., 1993; Geyery and Steyrer; 1998; Walumbwa ve Hartnell,2011). Çalışandan beklenen performansın önde gelen paydaşlarından biri lider iken, gerçekleşecek olan performans ile ilgili en önemli paydaşlarından biri de yine lider olacaktır.

Liderlik dışında çalışan performansı ile ilişkili diğer bir kavram ise çalışanların sahip oldukları pozitif duygulardır (Gooty ve diğ.,2009; Luthans ve diğ.,2007; Luthans ve diğ.,2005; Luthans ve diğ.,2008). Pozitif örgütsel davranış akımı doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme (özyeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti (iyimserlik), hedeflere ulaşmak için azim gösterme (umut), zorluklar ve sıkıntılar karşısında ayakta kalabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanabilen bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır.

İlgili yabancı ve yerli literatür incelendiğinde liderlik ve çalışan performansı ilişkisinin çokça araştırıldığı ancak bu iki kavramın hem yerel yönetimler üzerinde hem de pozitif psikolojik sermayenin mediatör rolü baz alınarak araştırılmadığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın amaçlarından birincisi yerel yönetimlerde liderlik etkinliği ve çalışan performansı ilişkisini açıklamak, ikincisi ise liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin mediatör etkisini araştırmaktır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenlerini algılamada farklılık gösterip göstermediği de araştırmanın bir diğer amacıdır.

Corley ve Gioia'ya göre (2011) bilimsel bir araştırmanın katkısı kendisini iki şekilde gösterir. Bunlardan biri araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı diğeri ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzleminde özgünlüğüdür. Araştırma bu kapsamda hizmetkâr liderlik, çalışan performansı ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayıp iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırarak hem pratik anlamda ve buna ek olarak araştırmanın bağımlı, bağımsız ve mediatör değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayacağı için hem de teorik anlamda yararlı olacaktır. Ayrıca geçmiş dönemlerden günümüze yapılan araştırmaların da özgünlük düzeyine geliştirici bir katkı sağlayacaktır.

#### 4.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bir ülkenin toplumsal manadaki gelişimi, hali hazırdaki yerel yönetimlerin varlığı ve gelişmişliği ile de yakından ilgilidir (Keleş, 1992). Bu bilgiden hareketle, bu araştırma yerel yönetim çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çünkü yerel yönetimler halka en yakın yönetim birimi olarak gerek yönetsel (vatandaşlara bilgi sağlama ve hizmet götürme), gerekse siyasi (bir demokrasi okulu olma) işlevler yerine getirmektedir (Yıldız, 1996). Bu kapsamda araştırmada sadece Türkiye'nin değil dünyanın en büyük belediyelerinden biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile performansları arasındaki ilişki incelemektedir. Daha sonra ise çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkideki mediatör rolü araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin (Merkez teşkilat ve 28 iştirak) tesadüfi olarak seçilen 236 yönetici ve beyaz yakalı çalışanı tarafından doldurulup araştırmada kullanılmıştır.

İBB'nin genel idare birimleri ile beraber İBB'ye bağlı olarak hizmet yürüten 28 adet şirket bulunmaktadır. Bu şirketler:

**Tablo 12:** İBB'ye Bağlı Şirketler

<b>AĞAÇ VE PEYZAJ A.Ş.</b>	İstanbul Ağaç Peyzaj, Eğitim Hizmetleri Ve Hayvanat Bahçesi İşletmeciliği Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>BELBİM A.Ş.</b>	Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.
<b>BELTUR A.Ş.</b>	Büyük İstanbul Eğitim Turizm ve Sağlık Yatırımları İşletme Ve Tic. A.Ş
<b>BİMTAŞ</b>	Boğaziçi Peyzaj İnşaat Müşavirlik Teknik Hizmetler Sanayi Ticaret A.Ş

<b>BOĞAZIÇI YÖNETİM A.Ş.</b>	Boğaziçi Konut A.Ş
<b>İSTANBUL ENERJİ</b>	İstanbul Enerji Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
<b>HALK EKMEK A.Ş.</b>	İstanbul Halk Ekmek A.Ş
<b>HAMİDİYE A.Ş.</b>	Hamidiye Kaynak Suları A.Ş.
<b>İSTTELKOM A.Ş.</b>	İstanbul Elektronik Haberleşme ve Altyapı Hizmetleri San. Ve Tic. A.Ş.
<b>İGDAŞ</b>	İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>İSBAK A.Ş.</b>	İstanbul Bilişim ve Akıllı Kent Teknolojileri A.Ş.
<b>İSFALT A.Ş.</b>	İstanbul Asfalt Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>İSPARK A.Ş.</b>	İstanbul Otopark İşletmeleri Tic. A.Ş
<b>İMAR A.Ş</b>	İstanbul İmar İnşaat A.Ş
<b>İSTAÇ A.Ş</b>	İstanbul Çevre Yönetimi Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>İSTON A.Ş</b>	İstanbul Beton Elemanları ve Hazır Beton Fabrikaları San. veTic. A.Ş
<b>İSYÖN A.Ş</b>	İnşaat, Restorasyon, Madencilik, Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>İDTM A.Ş.</b>	İstanbul Dünya Ticaret Merkezi A.Ş
<b>KİPTAŞ</b>	İstanbul Konut İmar Plan Sanayi ve Ticaret A.Ş.
<b>KÜLTÜR A.Ş.</b>	İstanbul Kültür ve Sanat Ürünleri Ticaret A.Ş
<b>MEDYA A.Ş.</b>	İstanbul Dijital Medya Ticaret A.Ş
<b>METRO İSTANBUL A.Ş.</b>	Metro İstanbul Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>OTOBÜS A.Ş.</b>	İstanbul Otobüs İşletmeleri A.Ş.
<b>ŞEHİR HATLARI A.Ş.</b>	İstanbul Şehir Hatları Turizm San. Tic. A.Ş
<b>SAĞLIK A.Ş.</b>	Sağlık İstanbul Sağlık Yatırımları Ve İşletmeciliği Sosyal Hizmetler Sanayi ve Ticaret A.Ş
<b>SPOR A.Ş.</b>	İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret A.Ş
<b>UGETAM</b>	Uluslararası Gaz Eğitim Teknoloji ve Araştırma Merkezi
<b>ŞİŞLİ KÜLTÜR A.Ş.</b>	Şişli Kültür Ve Ticaret Merkezi İşletme ve Ticaret A.Ş

İBB'nin 2017 yılı bütçe kararnamesi incelendiğinde, 2017 yılı gider tahmininin 18.500.000.000 Türk Lirası 2017 yılı gelir tahminin ise 13.900.000.000 Türk Lirası olduğu görülmüştür. Buna istinaden İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2017 yılı gider bütçe tahmininde yer alan ödeneklere, gelir bütçe tahmininde yer alan gelirler ile finansmanın ekonomik sınıflandırması tablosundaki 4.600.000.000 Türk Lirası net borçlanma kaynağı karşılık gösterilmek suretiyle denklik sağlanmıştır (www.ibb.gov.tr, 08.06.2017).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi söz konusu mevcut kurumsal yapıyı güçlendirmek amacıyla, 2003 yılından itibaren norm kadro çalışması gerçekleştirmektedir. Ayrıca, 22.04.2006 tarihinde Bakanlar Kurulu'nun 2006/9809 sayılı kararı ile yürürlüğe giren "Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esaslar" da İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin norm kadro yapısına ilişkin genel çerçeve belirlenmiştir. Buna göre, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde 31 Aralık 2016 yılı sonu itibari ile 331'i sözleşmeli sanatçı olmak üzere 8.335 memur, 1364 sözleşmeli personel ve 4.019 işçi, toplamda ise 13.718 personel görev yapmaktadır. Böylece, toplam personelin %65,46'sı memur, %5,24'ü sözleşmeli memur, % 29,30'u ise işçi statüsünde bulunmaktadır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Performans Programı-2016: 22).

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin 2016 yılı itibariyle çalışanların hizmet sınıflarına göre dağılımları incelendiğinde; personelin %33,2'sinin genel idari hizmetleri sınıfında, %34,5'inin teknik hizmetler sınıfında, %0,7'inin avukatlık hizmetleri sınıfında, %0,2'sinin din hizmetleri sınıfında, %0,2'sinin yardımcı hizmetler sınıfında, % 29,3'ünün ise işçi statüsünde istihdam edildiği görülmektedir (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2016 Yılı Faaliyet Raporu:22).

Yukarıda genel hatları ile organizasyon yapısı, bütçe bilgileri, istihdam yapısı ve dünya ülkeleri ile mukayesesine dair bilgiler bulunan İBB'nin bu bilgiler ışığında dünyanın önde gelen bir yönetim organizasyonu olduğu, ana kütlelerini İBB'nin oluşturduğu bilimsel çalışmaların evrensel ölçütlerde olabileceği ve geliştirilebileceği söylenebilir.

Özen'e (2002) göre yabancı kuramların geliştirildiği kültürlerden farklı olan Türkiye'deki olguları anlamada ve yorumlamada ne ölçüde doğru olabileceği önemlidir (Özen,2002). Bu araştırmada kullanılan ölçekler yabancı araştırmacılar

tarafından oluşturulmuş ölçeklerdir. Dolayısıyla ölçeklerin Türk kültürüne uygunluk sağlayacağı, ölçeklerdeki ifadelerin tüm katılımcılar tarafından doğru bir şekilde algılandığı ve katılımcıların verdikleri cevapların herhangi bir baskı altında olmadan verdikleri araştırmanın varsayımlarıdır. Araştırmanın sadece İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nde örnekleme istatistik açıdan temsil edebilecek sayıda katılımcı kapsamında yapılması ise araştırmanın sınırlılığıdır.

### **4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile performansları arasındaki ilişki incelemektedir. Daha sonra ise çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkideki mediatör rolü araştırılmıştır.

#### **4.3.1 Hizmetkâr Liderlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı değişkenleri ile ilişkili literatürde yapılan incelemeler sonucunda araştırmamızda kullanılacak çalışmalardan bazıları şu şekildedir: Bartram ve Casimir'in (2007) "Liderlik ve Liderlik Performansı ve İş Tatmini İlişkisinde Liderdeki Güçlendirme ve Güvenin Mediatör Etkisi" adlı Avustralyalı 150 müşteri hizmetleri operatörü katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada liderlik ile çalışan performansı arasında bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide liderin sahip olduğu güven unsurunun bu ilişkide mediatör bir role sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik değişkeninin çalışan performansı değişkeni ile ilişkisi çerçevesinde yapılan Jaramillo vd.nin (2009) "Hizmetkâr Liderliğin Satış Gücü Performansına Etkisi Araştırması" adlı çalışmasında ise satış pozisyonunda çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının performans çıktıları ile ilişkili olduğu açıklanmıştır (Jaramillo vd.,2009). Melchar ve Bosco'nun (2010) "Hizmetkâr Liderlikle Yüksek Örgütsel Performansa Ulaşmak" adlı çalışmasında da, hizmetkâr liderlerin kendilerini hizmetkâr lider gören takipçilerinin kültürlerini geliştirebildiği ve işletmelerin hizmetkâr liderlerle amaçladıkları yüksek performansa ulaşabildikleri ortaya koyulmuştur. Waal ve Sivro (2012) yapmış oldukları "Yüksek Performanslı Örgütler Kapsamında hizmetkâr Liderlik Örgütsel Performans" adlı araştırmada ise Vrije Üniversitesi'nin medikal merkezinde çalışan 116 yönetici ve çalışan ile yapmış oldukları araştırmada hizmetkâr liderliğin direkt olarak çalışan performansına bir etkide bulunmadığı fakat yüksek performanslı örgütlerin bazı yönetimsel seviyelerinde örgütsel performansın alt boyutlarını etkilediği sonucuna



varılmıştır (Waal ve Sivro,2012). Ayrıca Liden vd.nin (2014) “Hizmetkâr Liderlik ve Hizmet Kültürü: Bireysel ve Ekip Performansına Etki” adlı araştırmasında 71 restoranın 961 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada hizmetkâr liderliğin örgüt performansına etkisi olan ve örgüt performansını geliştiren hizmet kültürü ile ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Choudhary ve diğerlerinin (2013) yapmış oldukları “Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Performansa Etkisi: Karşılaştırmalı Analiz” adlı çalışmada ise katılımcılar hizmet sektöründe çalışan 155 Pakistanlıdır. Araştırmada iki liderlik türünün örgütsel performans üzerinde etkili olup olmadığı sonucu merak edilmiştir ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı geliştirdiği sonucu ve bu etki kapsamında da dönüşümcü liderliğin hizmetkâr liderliğe göre örgütsel öğrenmeye daha çok katkıda bulunduğu sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik ile performans arasında bir ilişki bulunmuştur (Choudhary ve diğerleri,2013). Bu sonuçlardan hareketle:

***H1:** Hizmetkâr Liderlik ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

#### **4.3.2 Pozitif Psikolojik Sermaye İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Literatür kapsamında “Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı” arasındaki ilişkiye dayanan çalışmalar incelendiğinde, Luthans vd.nin (2005) “Çinli İşçilerin Psikolojik Sermayeleri: Performansla İlişkisinin Keşfedilmesi” adlı 422 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların, umut, dayanıklılık ve iyimserlik durumlarının ayrı ayrı ve bir kombin halinde anlamlı bir şekilde performanslarıyla ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır (Luthans vd.;2005). Aynı şekilde Luthans vd.nin (2007) yapmış oldukları ve pozitif psikolojik sermayenin performans ve iş tatmini ile ilişkilerinin incelendiği “Pozitif Psikolojik Sermaye: Performans ve İş Tatmini İle İlişkileri ve Ölçülmesi” adlı araştırma iki farklı örneklem üzerine kurulmuştur. Bunlardan ilki, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin performansları ve iş tatminleri ile pozitif yönlü bir ilişkilerinin bulunup bulunmadığı; ikincisinde ise pozitif psikolojik sermaye boyutlarının (umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz-yeterlilik) ayrı ayrı mı yoksa dördünün bir araya gelerek oluşturduğu pozitif psikolojik sermayenin mi performans ve iş tatminini daha çok etkilediğidir. Sonuç olarak pozitif psikolojik sermayenin boyutlarının bir araya gelerek oluşturdukları yapının performans ve iş tatmini ile daha anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır (Luthans vd.,2007). Luthans vd.nin (2008) “Destekleyici

Örgüt İklimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Mediating Rolü” adlı 404 katılımcı ile yapmış oldukları araştırmada ise, araştırmannın hipotezlerinden biri olan “pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı tatmini ve bağlılığı ile ilişkisi vardır.” Hipotezinin desteklendiği görülmüştür (Luthans vd.,2008). Aynı zamanda Avey vd.nin (2010) “Pozitif Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı İlişkisinde İki Alan Araştırması” adlı çalışmada pozitif psikolojik sermayenin çalışanların finansal performans seviyeleri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır Luthans vd.nin (2010) “Performansın Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Geliştirici ve Sonuçlandırıcı Etkisi” adlı araştırmasında pozitif psikolojik sermayenin performansa olumlu ve sonuçlandırıcı bir etkisinin, dolayısıyla da iki değişken arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Luthans vd.,2010). Yine bir diğer araştırma olan “Pozitif Psikolojik Sermaye İle Yaratıcı Performans İlişkisi” adlı Sweetman ve diğerlerinin (2010) 899 katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada pozitif psikolojik sermayenin (umut, öz-yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık) performans üzerinde bir gösterge olduğu sonucu çıkmıştır (Sweetman ve diğerleri,2010). Araştırmamız kapsamındaki bu iki değişkenin ilişkilerinin incelendiği son çalışma olan “Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı: Bir Gizli Büyüme Modeli Yaklaşımı” adlı Peterson ve diğerlerinin (2011) 179 finansal yönetici çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada ise psikolojik sermayenin finansal performans ve yönetici bazlı performans ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Peterson ve diğerleri,2011). Bu araştırmalardan referansla;

*H2: Pozitif Psikolojik Sermaye ile Çalışan Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

#### **4.3.3 Hizmetkâr Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki**

Hizmetkâr liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye dayalı literatür incelendiğinde yok denilecek kadar az sayıda çalışma bulunmuştur. Günaydın vd.nin (2016) “Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında çalışanlar tarafından algılanan hizmetkâr liderlik tarzının, çalışanların örgütleri ile özdeşleşme düzeyini ve sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeyi (umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) arttırdığı sonucu çıkmıştır. Ancak bu iki değişken arasında ön görülen ilişkinin değişkenleri boyutları kapsamında düşünüldüğünde; hizmetkâr liderliğin alt

boyutlarından “bilgelik”, duygusal iyileştirme”, fedakârlık”, “ikna ile eşleme”, ve “örgütsel hizmetkârlığın” pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından “umut”, “iyimserlik”, “psikolojik dayanıklılık” ve “öz-yeterlilik” bazılarının bire birde ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla “duygusal iyileştirme”nin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve cevap verebilme tanımından (Ceylan,2011:38) yola çıkacak olursak bu durumun çalışanlardaki umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile ilişkili olacağı aynı şekilde “ikna ile eşleme” boyutunun çalışanların sahip olduğu umut ve iyimserlik duygusuyla ilişkili olabileceği ve “örgütsel hizmetkârlık” boyutunun ise çalışanların psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilikleriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu sonuç ve düşünceden hareketle:

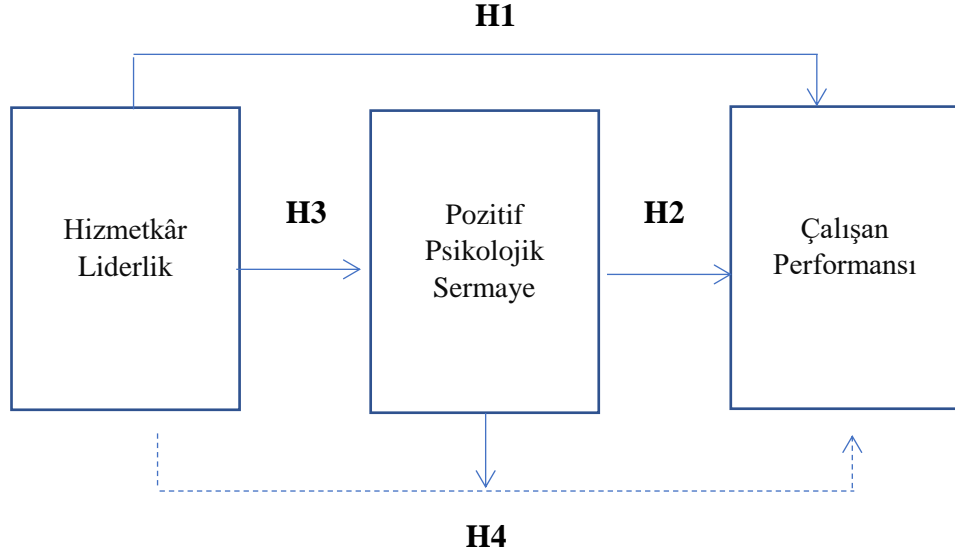
**H3:** *Hizmetkâr Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye arasında bir ilişki vardır.*

#### **4.3.4 Hizmetkâr Liderlik İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü**

Literatürde, hizmetkâr liderliğin etkisini çalışan performansına ileten veya aracılık eden değişken olarak düşündüğümüz pozitif psikolojik sermaye aracı (mediatör) değişkeni olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Takipçilerini kendisinden her konuda daha fazla önemseyen liderlerle, çalıştığı çalışanlarının performansının nedensellik ilişkisinde, bu ilişkinin nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu açıklama noktasında veya bu ilişkinin nasıl gerçekleştiğini açıklama konusunda, çalışanların umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılıklarından oluşan pozitif psikolojik sermayenin iki değişken arasında aracı olabileceği öngörüsü ile;

**H4:** *Hizmetkâr Liderlik İle Çalışan Performansı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.*

Bu araştırma tarama modeline göre yapılmış betimsel bir araştırmadır. Tarama modelinde yapılan araştırmalar, var olan durumu tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalardır (Karasar, 2007). Bu araştırma ile yerel yönetimlerde hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın modeli literatürden elde edilen bilgiler kapsamında aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



**Şekil 17:** Araştırma Modeli

Araştırmada ayrıca, araştırma konularının çalışanların bireysel özelliklerine ve organizasyon özelliklerine göre farklılaşmaları da test edilmiştir. Araştırmada yürütülen farklılaşma analizleri aşağıdaki gibidir:

- Hizmetkâr liderlik uygulamalarının bireysel özelliklere göre farklılaşması.
- Pozitif psikolojik sermayenin bireysel özelliklere göre farklılaşması.
- Performansın bireysel özelliklere göre farklılaşması.
- Hizmetkâr liderlik uygulamalarının organizasyon özelliklerine göre farklılaşması.
- Pozitif psikolojik sermayenin organizasyon özelliklerine göre farklılaşması.
- Performansın organizasyon özelliklerine göre farklılaşması.

#### **4.4 Veri Toplama Araçları**

Araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılacak Likert tipi veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilecektir.

Metodolojik olarak araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılıp yerel yönetimler üzerinde saha araştırması yapılmıştır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler SPSS programında yorumlanmıştır. Anket formu kişisel bilgiler kısmı ile

hizmetkâr liderlik, çalışan performansı ve pozitif psikolojik sermaye ölçeklerinin yer alacağı kısımlardan oluşmuştur.

#### **4.4.1 Hizmetkâr Liderlik Ölçeği**

“Hizmetkâr Liderlik” için Barbuto ve Wheeler’in (2006) geliştirdikleri ölçek baz alınarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Çevirme çalışması için başta alanda uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan üç akademisyen tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Yapılan çeviri sonucunda elde edilen maddeler ile elli çalışan üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmada Türkçe’ye uyarlanan hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliklerinin araştırılması amacıyla temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçek kapsamındaki hizmetkâr liderlik boyutları ise bilgelik (5 madde), duygusal iyileştirme (4 madde), fedakârlık (4 madde), ikna ile eşleme (5 madde) ve örgütsel hizmetkârlıktır (5 madde). Ölçek toplam 23 maddeden oluşmaktadır.

#### **4.4.2 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği Luthans (2007) tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının Çetin ve Basım (2012) ile Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013: 309-310) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Anlam kaymalarının önüne geçmek adına anket sorularında küçük değişiklikler yapılmıştır. Ölçek kapsamındaki pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ise; iyimserlik (6 madde), özyeterlilik (7 madde), psikolojik dayanıklılık (6 madde) ve umuttur (5 madde). Ölçek toplamda 24 maddeden oluşmaktadır.

#### **4.4.3 Çalışan Performansı Ölçeği**

Çalışan performansı ölçeği olarak ise, Fuentes vd.nin (2004) ve Rahman-Bullock (2004) tarafından geliştirdiği ve Göktaş (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan, ayrıca Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından ticari işletmelere uygulanan “Algılanan Çalışan Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Algılanan çalışan performans ölçeği toplam 10 maddeden oluşmaktadır.

#### 4.4.4 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Büyükşehir Belediyesi merkez teşkilatı çalışanları ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı 28 şirketin çalışanlarından oluşmaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi toplam 29502 personeli ile İstanbul halkına hizmet vermektedir (akademi.ibb.gov.tr).

Araştırma kapsamında toplam 400 çalışana anket gönderilmiştir ve gönderilen bu anketlerden 325 geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş yapılan anketlerden ise 89 tanesi eksik ve / veya yanlış doldurulduğu için araştırmanın dışında tutulmuştur. Bu çerçevede araştırma anket 236 anket dahilinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada belirlenen örneklem, aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanmıştır (Kotrlik ve Higgins, 2001):

$$n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$$

t: T tablosu değeri

n: Örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir.

s: Evren için tahmin edilen standart sapmayı ifade etmektedir.

d: Kabul edilebilir sapma toleransını ifade etmektedir.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

N: Evren büyüklüğünü ifade etmektedir.

Buna göre;

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$N = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 29502} = 383$$

Örneklem hesaplama formülü ile hesaplandığında bu araştırmanın toplamda 383 katılımcı ile yapılması gerekmektedir. Ancak yoğun mesai çalışmaları, çalışanların araştırmaya katılmak istememeleri gibi nedenlerden dolayı araştırma 236 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

## 4.5 Verilerin Analizi

### 4.5.1 Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırmaya dahil olan katılımcılara yönelik bireysel demografik veriler aşağıda yer almaktadır. Buna göre katılımcıların ağırlıklı olarak 31-40 yaş grubu arasında (38,6%), erkek (80,1%), en az üniversite mezunu (73,7%) ve beyaz yakalı çalışan (72,9%) oldukları gözlenmiştir. Ayrıca toplam çalışma süreleri homojenlik arz ederken, mevcut kurumda çalışma sürelerinin önemli oranda (48,9%) 1 ila 3 yıl arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 13:** Katılımcılara Yönelik Bireysel Demografik Veriler

<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Yaş</i>	21-30 yıl	78	33,1%
	31-40 yıl	91	38,6%
	41 ve üzeri yıl	67	28,4%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	47	19,9%
	Erkek	189	80,1%
<i>Eğitim</i>	Lise	39	16,5%
	Yüksek Okul	23	9,7%
	Üniversite	126	53,4%
	Yüksek Lisans	46	19,5%
	Doktora	2	0,8%
<i>Unvan statü</i>	Genel Müdür	1	0,4%
	Genel Müdür Yrd	3	1,3%
	Daire Bşk	1	0,4%
	Şube Müdür/ŞMYrd	10	4,2%
	Şef/ Şef Yrd.	49	20,8%
	Diğer Beyaz Yakalı Çalışan	172	72,9%
<i>Toplan Çalışma Süresi</i>	01-05	48	20,4%
	06-10	67	28,5%
	11-15	49	20,9%
	16 ve üzeri	71	30,2%
<i>Bu kurumda çalışma</i>	01-03	115	48,9%

<i>süresi</i>	04-10	67	28,5%
	11 ve üzeri	53	22,6%

Araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştıkları kurumlara yönelik demografik veriler aşağıda yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcılar ağırlıklı olarak beş yüz ve altı kişinin çalıştığı kurumlarda faaliyet göstermekte olup, katılımcıların çalıştığı kurumların genel olarak otuz yılın altında faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 14:** Katılımcıların Faaliyet Gösterdikleri Kurumlara Yönelik Veriler

<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Kurumda Çalışan Sayısı</i>	250 ve aşağısı	78	33,1%
	250-500 çalışan	57	24,2%
	500-1000 çalışan	42	17,8%
	1000 ve üzeri çalışan	59	25,0%
<i>Kurum Yaşı</i>	01-10	43	18,3%
	11-20	74	31,5%
	21-30	48	20,4%
	31 ve üzeri	70	29,8%

#### 4.5.2 Keşifsel Faktör Analizleri ve Ölçek Güvenilirlikleri

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesi için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenlerine ait maddelerin fazla olmaması nedeniyle faktör analizleri araştırma modelindeki bağımsız değişkenler (hizmetkâr liderlik alt boyutları), bağımlı değişkenler (pozitif psikolojik sermaye alt boyutları ve çalışan performansı) için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Akabinde araştırma ölçeklerini temsil eden maddelerin güvenilirlik değerleri incelenmiştir.

##### 4.5.2.1 Keşifsel Faktör Analizleri

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin katılımcılar tarafından nasıl şekilde ve kaç değişik alt boyut altında anlamlandırıldığına açıklanması adına temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 23 sorudan oluşmaktadır.



Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri 0,962 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğ., 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak %87 çıkmıştır. Sonuç olarak hizmetkâr liderlik ölçeği bilgelik boyutu 5 madde, duygusal iyileştirme boyutu 4 madde, örgütsel hizmetkârlık boyutu 3 madde, ikna ile eşleme 5 madde, fedakârlık 3 madde olacak şekilde katılımcılar tarafından algılanmıştır. Güvenilirlik değerlerinden ilerde bahsedilmiştir. İlgili faktör analizini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 15:** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Maddeleri</i>	<i>Faktör Yükleri</i>				
		<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>
<i>Bilgelik</i>	HL_bil_5	0,749				
	HL_bil_3	0,727				
	HL_bil_1	0,707				
	HL_bil_2	0,704				
	HL_bil_4	0,686				
<i>Duygusal İyileştirme</i>	HL_duygiyi_2		0,776			
	HL_duygiyi_3		0,756			
	HL_duygiyi_4		0,754			
	HL_duygiyi_1		0,745			
<i>Örgütsel Hizmetkârlık</i>	HL_orghiz_1			0,805		
	HL_orghiz_2			0,771		
	HL_orghiz_3			0,744		
<i>İkna ile Eşleme</i>	HL_iknes_4				0,734	
	HL_iknes_3				0,723	
	HL_iknes_5				0,699	
	HL_iknes_2				0,571	
	HL_iknes_1				0,511	
<i>Fedakârlık</i>	HL_fed_3					0,743
	HL_fed_4					0,709
	HL_fed_1					0,643
Açıklanan Varyans (%)		20,392	19,428	16,866	16,747	13,463
Toplam Açıklanan Varyans (%)		86,895				

Bağımlı değişkenler kapsamında pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı ölçeklerinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu pozitif psikolojik sermaye ölçeği 24 ve çalışan performansı ölçeği 10 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri 0,913 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine

uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğ., 2010). Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak %67 çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda çalışan performansı 7 madde, pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu 6 madde, umut boyutu 4 madde, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ise 3'er madde olarak katılımcılar tarafından algılanmıştır. Güvenilirlik değerlerinden ilerde bahsedilmiştir. İlgili faktör analizini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 16:** Psikolojik Sermaye ve Çalışan Performansı Ölçekleri Keşifsel faktör Analizleri

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Maddeleri</i>	<i>Faktör Yükleri</i>				
		<i>F 1</i>	<i>F 2</i>	<i>F 3</i>	<i>F 4</i>	<i>F 5</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	cal_perf_8	0,803				
	cal_perf_4	0,709				
	cal_perf_3	0,706				
	cal_perf_10	0,699				
	cal_perf_9	0,678				
	cal_perf_5	0,650				
	cal_perf_7	0,624				
<i>Özyeterlilik</i>	PS_ozyet_3		0,843			
	PS_ozyet_2		0,724			
	PS_ozyet_7		0,704			
	PS_ozyet_4		0,695			
	PS_ozyet_1		0,643			
	PS_ozyet_6		0,638			
<i>Umut</i>	PS_umut_3			0,683		
	PS_umut_1			0,679		
	PS_umut_4			0,663		
	PS_umut_2			0,571		
<i>Dayanıklılık</i>	PS_day_4				0,782	
	PS_day_6				0,626	

	PS_day_5				0,622	
<i>İyimserlik</i>	PS_iyim_6					0,753
	PS_iyim_5					0,704
	PS_iyim_4					0,558
	Açıklanan Varyans (%)	18,725	17,752	13,503	8,782	7,818
Toplam Açıklanan Varyans (%)		66,58				

#### 4.5.2.2 Güvenilirlik Değerleri

Araştırma ölçeklerinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve güvenilirliklerinin test edilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'nin üzerinde olması ölçek maddelerinin güvenilirliğine işaret etmekte olup, bu durum ölçeğin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu şeklinde kabul edilmektedir (Hair ve diğ. 2010; Field, 2009).

**Tablo 17:** Güvenilirlik Değerleri

<i>Faktörler</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Bilgelik</i>	5	0,956
<i>Duygusal İyileştirme</i>	4	0,960
<i>Örgütsel Hizmetkârlık</i>	3	0,928
<i>İkna ile Eşleme</i>	5	0,956
<i>Fedakârlık</i>	3	0,902
<i>Çalışan Performansı</i>	7	0,899
<i>Özyeterlik</i>	6	0,886
<i>Umut</i>	4	0,790
<i>Dayanıklılık</i>	3	0,839
<i>İyimserlik</i>	3	0,753

Faktör değişkenlerinin Cronbach's Alpha değerleri Bilgelik için 0,956, duygusal iyileştirme için 0,960, örgütsel hizmetkârlık için 0,928, ikna ile eşleme için 0,956, fedakârlık için 0,902 çalışan performansı, 0,899, özyeterlilik için 0,886, umut için

0,790, dayanıklılık için 0,839, iyimserlik için 0,753 çıkmıştır. Tüm güvenilirlik değerleri 0,7'nin üzerinde çıktığı görülmektedir. Bu durum ölçek faktör yapılarının içsel tutarlıklarının olduğunu ve ölçüm açısından güvenilirliğe sahip olduklarını göstermektedir.

#### **4.5.3 Korelasyon Analizi**

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 18'de yer almaktadır.

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sifıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve "güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009). Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. Tablo 18'da da görüldüğü üzere yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında ( $\beta=0,270^{***}$ ,  $p<0,001$ ) oranında bir ilişki, hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasında ( $\beta=0,148^*$ ,  $p<0,05$ ) oranında bir ilişki ve çalışan performansı ve pozitif psikolojik sermaye arasında ( $\beta=0,691^{***}$ ,  $p<0,001$ ) oranında bir ilişkiye rastlanmıştır.

**Tablo 18:** Korelasyon Analizi

<i>Değişkenler</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>
<i>1.</i>	<i>Bilgelik</i>	1												3,71	1,09
<i>2.</i>	<i>Duygusal İyileştirme</i>	,789***	1											3,63	1,19
<i>3.</i>	<i>Örgütsel Hizmetkârlık</i>	,766***	,684***	1										4,06	1,04
<i>4.</i>	<i>İkna ile Eşleme</i>	,836***	,786***	,809***	1									3,62	1,13
<i>5.</i>	<i>Fedakârlık</i>	,762***	,816***	,651***	,790***	1								3,19	1,16
<i>6.</i>	<i>Özyeterlik</i>	,156**	,133*	,154*	,172***	,141*	1							4,51	0,55
<i>7.</i>	<i>Umut</i>	,322***	,294***	,280***	,323***	,309***	,623***	1						4,13	0,70
<i>8.</i>	<i>Dayanıklılık</i>	,107	,104	,096	,126	,091	,620***	,598***	1					4,33	0,67
<i>9.</i>	<i>İyimserlik</i>	,196**	,148*	,160*	,180***	,186**	,336***	,369***	,215**	1				3,69	0,83
<i>10.</i>	<i>Hizmetkâr Liderlik</i>	,918***	,907***	,860***	,934***	,894***	,167**	,339***	,116	,193**	1			3,64	1,01
<i>11.</i>	<i>Psikolojik Sermaye</i>	,260***	,225***	,228***	,264***	,242***	,800***	,833***	,767***	,676***	,270***	1		4,17	0,52
<i>12.</i>	<i>Çalışan Performansı</i>	,181**	,099	,128*	,147*	,116	,663***	,623***	,613***	,288**	,148*	,691***	1	4,26	0,61
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001															

## 4.5.4 Hipotez Testleri

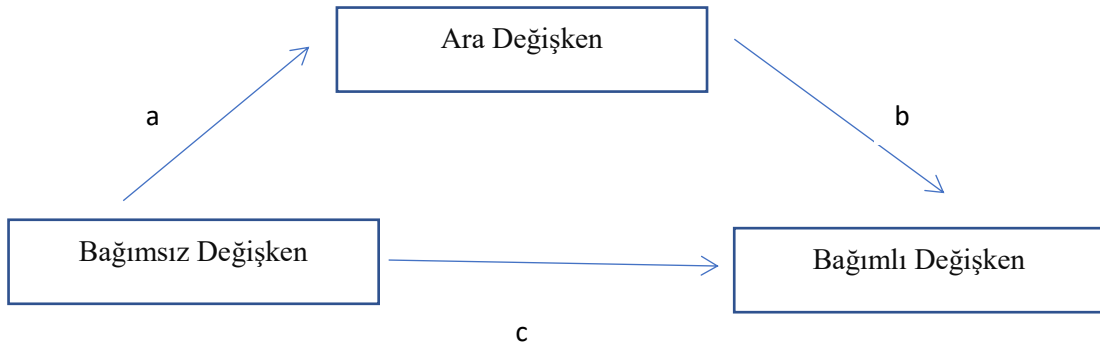
### 4.5.4.1 Aracı Değişkenlerin Belirlenmesi

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere ara değişken (mediator) denilmektedir. (Hayes, 2009:408). Baron ve Kenny 'ye göre de ara değişken içeren bir model üç temel ilişki üzerine kurulmaktadır (Baron ve Kenny,1986:1176). Bunlar:

a-Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler.

b-Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.

c-Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.



**Şekil 18:** Ara Değişkenli Araştırma Modeli

Araştırmalarda kullanılan ve ara değişken içeren modeller en basit gösterimleriyle Şekil 18'deki gibidir. Bir ara değişkenin varlığı ise şu yolla hesaplanmaktadır:

a-Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.

b-Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.

c-Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında iki değişken arasında bulunan en güçlü bağımsız değişken ancak ara değişkenin de bağımsız değişken olarak etki göstermesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu durumu Şekil 18 üzerinde açıklamak gerekirse “c” okunun ortadan kalkması şeklindedir. Böyle bir güçlü bir ilişkiye sahip ara değişkene “tam ara değişken” ismi verilmektedir. Ancak “c” oku tamamen ortadan

kalkmaz ise, başka bir deyişle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalırsa, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda da “kısmi ara değişken” terimi kullanılır. (Baron ve Kenny, 1986:1176). Kısmi ve ara değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler ilişkisi kapsamında beklenmeyecek şekilde zayıf veya tutarsız ilişkilerde kullanılırlar iken tam ara değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin varlığında kullanılırlar (Hayes,2009:415).

Baron ve Kenny sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkmasının oldukça zor olduğunu açıklamışlar, dolayısıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan ara değişkenin varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgu olduğunu belirtmişlerdir. Baron ve Kenny aynı zamanda ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolunun çoklu regresyon analizleri kullanmak olduğunu açıklamışlardır. Bu analizler ise aşağıda belirtilen süreçlerde gerçekleştirilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173):

- 1.Aşama: Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (a).
- 2.Aşama: Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (b).
- 3.Aşama: Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak (c).
- 4.Aşama: Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

#### **4.5.4.2 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi**

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için tekli ve çoklu regresyon analizleri kullanılmış olup, faktör analizi sonucundan ortaya çıkan faktör bileşeninde yer alan maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak yeni değişkenler oluşturulmuştur. Regresyon analizleri bu değişkenler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Aracı değişken ilişkileri Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen prosedüre göre incelenmiş,



potansiyel aracılık ilişkilerinin geçerlikleri Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen bootsrap yöntemi ile test edilmiştir.

Araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

*H1: Hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H2: Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H3: Hizmetkâr liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişki vardır.*

*H4: hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi vardır.*

İlgili hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon analizleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 19: Hipotez Testleri**

Model 1	IV	DV	Std. $\beta$	t	p		
	Hizmetkâr Liderlik	Çalışan Performansı	0,148*	2,284	0,023		
$F= 5,218 \quad R^2=0,018 \quad P=0,023$							
Model 2	IV	DV	Std. $\beta$	t	p		
	Psikolojik Sermaye	Çalışan Performansı	0,691***	14,628	0,000		
$F= 213,999 \quad R^2=0,475 \quad P=0,000$							
Model 3	IV	DV	Std. $\beta$	t	p		
	Hizmetkâr Liderlik	Psikolojik Sermaye	0,270***	4,288	0,000		
$F= 18,383 \quad R^2=0,069 \quad P=0,000$							
Model 4	IV	DV	Std. $\beta$	t	p	Collinearity Tolerance	Collinearity VIF
	Hizmetkâr Liderlik	Çalışan Performansı	-0,042	-0,853	0,395	0,927	1,079
	Psikolojik Sermaye		0,702***	14,308	0,000	0,927	1,079
$F= 107,236 \quad R^2=0,475 \quad P=0,000$							
* $p<0,05$ , ** $p<0,01$ , *** $p<0,001$							

Model 1 sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik, çalışan performansını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta$ ; 0,148,  $p<0,05$ ). H1 desteklenmiştir. Model 2 sonuçlarına göre psikolojik sermaye, çalışan performansını anlamlı olarak pozitif

yönde etkilemektedir ( $\beta$ ; 0,691,  $p<0,001$ ). H2 desteklenmiştir. Model 3 sonuçlarına göre ise hizmetkâr liderlik, psikolojik sermaye anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta$ ; 0,270,  $p<0,001$ ). H3 desteklenmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin mediatör etkisinin varlığını araştırmak üzere oluşturulan Model 3 sonuçlarına göre pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkisi söz konusu iken ( $\beta$ ; 0,702,  $p<0,001$ ), hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki model 1'deki etkisi ortadan kalkmıştır. Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalktığı için tam aracı değişken etkisi söz konusudur. H4 desteklenmiştir. Buna göre hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi ortaya konulmuştur. 5000 örneklem ve yüzde 95 güven düzeyinde anlamlı dolaylı etkinin de varlığı sebebiyle ( $\beta$ ; 0,149,  $p<0,001$ ) tam aracılık etkisinin olduğu desteklenmiştir (Preacher ve Hayes, 2008).

#### 4.5.5 Farklılık Testleri

Araştırma amaçlarından birisi olan katılımcıların demografik özelliklerinin araştırma değişkenlerini algılamada farklılık yaratıp yaratmadığının araştırılmasıdır. Bu kapsamda katılımcıların araştırma anketinde bulunan “kurum yaşı”, “unvan”, “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim seviyesi”, “toplam çalışma süresi”, “bu iş yerinde toplam çalışma süresi” özellikleri kapsamında T-Test ve Anova testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 20’de şu şekilde açıklanmıştır:

**Tablo 20:** Farklılık Testleri

<i>Değişken</i>	<i>Analiz</i>	<i>Sonuç</i>	<i>Açıklama</i>
<b>1. Kurum yaşı</b>	Anova	İlgili analiz sonucunda katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının kurum yaşı itibari ile 11-20 yıl ve 21-30 yıl arasında farklılık gösterdiği, 11-20 yıl arasında kurum yaşına sahip olan işletmelerde hizmetkâr liderlik algısının daha yüksek	Hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı değişkenlerinin, kurum yaşına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tek yönlü Anova testi gerçekleştirilmiştir.

		olduğu tespit edilmiştir.	
<b>2. Unvan-statü</b>	Anova	İşlem yok (Homojen olmadığı için)	
<b>3. Unvan-statü</b>	t-test (yönetici-beyaz yaka)	Fark yok	P>0.05
<b>4. Yaş</b>	Anova	Fark yok	P>0.05
<b>5. Cinsiyet</b>	t-test	Fark yok	P>0.05
<b>6. Eğitim</b>	Anova	İlgili analiz sonucunda katılımcıların çalışan performansı algılarının eğitim durumu itibari ile lise ve üniversite mezuniyeti arasında farklılık gösterdiği, lise mezunlarının performans algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.	Hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı değişkenlerinin, eğitime göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tek yönlü Anova testi gerçekleştirilmiştir.
<b>7. Toplam çalışma süre</b>	Anova	Fark yok	P>0.05
<b>8. Toplam çalışma süre</b>	t-test (10 altı üstü)	Fark yok	P>0.05
<b>9. Bu işyeri çalışma süre</b>	Anova	Fark yok	P>0.05
<b>10. Bu işyeri çalışma süre</b>	t-test (5 altı üstü)	Fark yok	P>0.05

## SONUÇ

Günümüz koşullarında işletmelerin hayatta kalıp faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmeleri işletmelerin öncelikli amaçlarındandır. Bu amaçlara ulaşabilme noktasında örgütlerin her kademesindeki bulunan yöneticilerin örgütün misyonu ve vizyonuna yönelik olarak örgütü şekillendirmesi ve çalışanlarını bu doğrultuda yönetmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönetsel olarak farklılık gösterebilen liderlik tarzlarından birisi de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderler kendilerini sürekli olarak hizmet etmeye adanmış ve takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan liderlerdir, hizmetkâr liderler, etik prensiplere paralel olarak takipçilerinin iyiliği adına hizmet ederler, takipçilerine ettikleri hizmet, örgütün veya diğer yöneticilerin hedeflerine ulaşmak adına değil, takipçilerin gelişimini sağlamak içindir. Hizmetkâr liderler, sadece hedef odaklı değil, aynı zamanda takipçilerinin kişisel gelişimlerine ve örgütteki diğer çalışanlarına karşı da sorumludurlar. Bununla birlikte, ahlaki sorumluluk gereği, takipçilerine saygı duyarlar ve onların ihtiyaçlarını karşılamada isteklidirler.

Bu doğrultuda örgüte ve çalışanlara uygun liderlik modeli beraberinde çalışan performansını da artırmaktadır. İlgili yerli ve yabancı literatür tarandığında liderlik tarzının performansı artırdığına yönelik olarak yapılmış çalışmalar bulunmaktadır.

İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet edebilmeleri için sahip olduğu kaynaklar da oldukça önemlidir. Önceleri önemli görülen kaynakların başında işletmelerin sahip olduğu maddi sermaye gelmekteydi. Ancak günümüz yönetim modellerinde çalışanlara verilen önem arttıkça maddi sermayeye verilen önem yerini insan sermayesine bırakmıştır. Çalışanların sahip olduğu ve işletme bilançosunda görülmeyen umut, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik gibi pozitif duyguların bir araya gelip oluşturduğu pozitif psikolojik sermaye maddi olmayan ve en az maddi sermaye kadar öneme sahip olan sermaye türlerinden birisidir. Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, performans geliştirme, örgüt geliştirme ve işgören başarısını artırma gibi olumlu sonuçların ortaya çıkarılmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda örgütsel düzeyde artan performansın sağladığı artılar nedeniyle beraber bir kaldıraç gücü, kişisel seviyede ise gelişime teşvik edebilen bir kaynak olarak görülmektedir. Pozitif psikolojik sermaye bireylerin işle ilgili stresini

azaltmakta hatta bu stresin neden olduğu tükenmişliği de ortadan kaldırmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin yüksek olması, çalışanların işe ve iş çevresine olan uyumlarını kolaylaştırmakta ve onlara iş çevrelerini etkilemeye ve kontrol altına almalarına yardımcı olmaktadır. Kişinin pozitif psikolojik sermayesinin yüksek olması kişinin kendini bedenen ve ruhen işe vermesini sağlamaktadır. Pozitif psikolojik sermaye aynı zamanda geliştirilebilir ve sağlamlştırılabilir bir yapıya sahiptir. İlgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde pozitif psikolojik sermayenin hem liderlik tarzları hem de çalışan performansı ile ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır.

Yukarıda açıklanan bilgiler kapsamında bu araştırmanın amacı hizmetkâr liderlik tarzının çalışan performansı ile olan ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu kapsamda geliştirilen araştırma modeli hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı ile ilgili literatür ilk üç bölümde derinlemesine incelenerek oluşturulmuştur.

Araştırma İstanbul Büyük Şehir Belediyesi bünyesinde faaliyet gösteren yirmi sekiz şirketin yönetici ve beyaz yakalı çalışanları ve merkez teşkilatı kapsamında yapılmıştır. Belediyelerin en önemli fonksiyonu faaliyetlerini yürüttüğü alanlarda vatandaşlarına en kaliteli hizmeti sunmalarıdır. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik tarzının en somut şeklinin vücut bulabileceği örgütlerin başında yerel yönetimler gelmektedir. Bu mantıktan yola çıkıldığında sadece Türkiye'nin değil aynı zamanda dünyanın en büyük belediyelerinden birisi olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi bu çalışmanın odak noktası olmuştur.

Araştırma kapsamında belirlenen evrenden toplamda iki yüz otuz altı adet anket toplanmıştır. Toplanan anketler internet ortamında oluşturularak araştırma evrenine ulaştırılıp geri dönüş alınarak biriktirilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri yapılmıştır. Katılımcıların çoğunu üniversite mezunu, erkek, beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Daha sonra, araştırma modeli kapsamında ön görülen değişkenler olan bağımsız değişken hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken çalışan performansı ve aracı değişken pozitif psikolojik sermayenin ölçüldüğü ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin sınanması amacıyla değişkenleri oluşturan herbir faktör için güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre faktör

değişkenlerinin Cronbach's Alpha değerleri Bilgelik için 0,956, duygusal iyileştirme için 0,960, örgütsel hizmetkârlık için 0,928, ikna ile eşleme için 0,956, fedakârlık için 0,902 çalışan performansı, 0,899, özyeterlilik için 0,886, umut için 0,790, dayanıklılık için 0,839, iyimserlik için 0,753 çıkmıştır. Tüm güvenilirlik değerleri 0,7'nin üzerinde çıktığı görülmektedir. Bu durum ölçek faktör yapılarının içsel tutarlıklarının olduğunu ve ölçüm açısından güvenilirliğe sahip olduklarını göstermektedir. Bu noktada dikkat çeken durum hizmetkâr liderlik değişkenini oluşturan, bilgelik, duygusal iyileştirme, örgütsel hizmetkârlık, ikna ile eşleme, fedakârlık boyutlarının güvenilirlik derecesinin “mükemmel” derece olmasıdır. Araştırmanın devamında ise kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek adına hizmetkâr liderlik ölçeğinin katılımcılar tarafından nasıl şekilde ve kaç değişik alt boyut altında anlamlandırıldığına açıklanması adına temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ve sonuç olarak hizmetkâr liderlik ölçeği bilgelik boyutu 5 madde, duygusal iyileştirme boyutu 4 madde, örgütsel hizmetkârlık boyutu 3 madde, ikna ile eşleme 5 madde, fedakârlık 3 madde olacak şekilde katılımcılar tarafından algılanmıştır. Sonrasında Bağımlı değişkenler kapsamında pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı ölçeklerinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için temel bileşenler analizi tahmin yöntemi ve varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Sonuç olarak çalışan performansı 7 madde, pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu 6 madde, umut boyutu 4 madde, dayanıklılık ve iyimserlik boyutları ise 3'er madde olarak katılımcılar tarafından algılanmıştır. Veri seti analize uygun hale getirilmiştir.

Araştırmanın devamında araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve “güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında ( $\beta=0,270^{***}$ ,  $p<0,001$ ) oranında bir ilişki, hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasında ( $\beta=0,148^*$ ,  $p<0,05$ ) oranında bir ilişki ve çalışan performansı

ve pozitif psikolojik sermaye arasında ( $\beta=0,691^{***}, p<0,001$ ) oranında bir ilişkiye rastlanmıştır.

Araştırmada daha sonra hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün araştırılması adına hipotez testlerine geçilmiştir. Bu aşamada Baron ve Kenny yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişki üzerine kurulmaktadır. Bu ilişki araştırma değişkenlerine göre şu şekildedir: Hizmetkâr liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi doğrudan etkilemesi, pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansını doğrudan etkilemesi ve hizmetkâr liderliğin çalışan performansını doğrudan etkilemesi gerekmektedir. Son olarak ise hizmetkâr liderlik ve pozitif psikolojik sermayeyi, çalışan performansına eklemek ve hem hizmetkâr liderlik hem de pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmaktır. Yukarıda bahsedilen analizler neticesinde karşılaşılan bulgular ise şu şekildedir: Hizmetkâr liderlik, çalışan performansını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta; 0,148, p<0,05$ ). Bu bulgular literatürdeki, Bartram ve Casimir (2007), Jaramillo ve diğerleri (2009), Melchar ve Bosco (2010), Waal ve Sivro (2012), Choudhary ve diğerleri (2013) araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Dolayısıyla H1 desteklenmiş ve literatüre geliştirici katkı sağlanmıştır. Sonuç olarak örgütlerde, çalışanların hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama seviyeleri kendi performanslarına olumlu yönde yansımaktadır. Bu durum şu şekilde de açıklanabilir: Bir örgütteki yöneticilerin çevresel değişkenleri anlamlandırma ve gelecek hakkında öngörülere sahip olma özelliklerini davranışları ile kombin yapması, zorluklar veya travmalardan kaynaklı manevi iyileşmeyi destekleme konusundaki kararlılıkları ve becerilerinin bulunması, çalışanlarının yaşamlarında olumlu bir fark yaratma arzusu taşımaları, sesli akıl yürütme ve sahip oldukları zihinsel yetenekleri çalışanları üzerinde kullanmaları, örgütün refahı için sorumluluk alarak örgüt bünyesinde alınan kararların ve uygulanan stratejilerin örgüt ve örgütü oluşturan bireyler adına daha iyi sonuçlar doğurmasını sağlamaya çalışmaları çalışanlarının performanslarını artırıcı nitelik taşımaktadır.

Sonrasında test edilen hipotez de pozitif psikolojik sermaye, çalışan performansını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemiştir ( $\beta; 0,691, p<0,001$ ). Bu bulgu literatürde bulunan Luthans ve diğerleri (2005), Luthans ve diğerleri (2007), Luthans ve diğerleri (2008), Luthans ve diğerleri (2010), Sweetman ve diğerleri (2010), Peterson

ve diğeri (2011) araştırmalarının bulguları ile aynı doğrultudadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H2 desteklenmiştir. Sonuç olarak, çalışanların arzu edilen hedefe ulaşmak adına alternatifleri belirleme bu alternatifleri kullanmak için kendi kendilerini motive etmeleri, bu amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiyi kullanma isteği ve benimsenmiş bir kararlılık ve eylemlilik bilinciyle hareket etmeleri, durum ne olursa olsun sürekli olarak gelecekle ilgili olumlu beklentileri kaybetmemeleri, problemlerin geçici, kontrol edilebilir ve o an olan olayla özgü olarak yorumlama eğilimine sahip olmaları, bir görevi ifa edebilme potansiyeline yönelik yüksek inanç taşımaları, zihinsel kaynaklarını durumsal taleplerle karşılamada gereksinim duydukları eylemleri hayata geçirmedeki yeteneğe duydukları inanca sahip olmaları; başarısızlık, belirsizlik, sıkıntı gibi durumlar karşısında kendilerini toparlayabilmek adına sağlam bir psikolojik kapasiteye sahip olmaları, durağan olmaktan çok değişim odaklı olmaları kendi performanslarına olumlu bir şekilde yansıtacaktır.

Araştırma hipotezlerinden H3, hizmetkâr liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi anlamlı olarak pozitif yönde etkilemesi ile doğrulanmıştır ( $\beta$ ; 0,270,  $p < 0,001$ ). Bu bulgu literatürdeki Günaydın ve diğeri (2016) ve Ceylan (2011) araştırmaları ile aynı doğrultudadır. Sonuç olarak, yöneticilerin çevresel değişkenleri anlamlandırma ve gelecek hakkında öngörülere sahip olma özelliklerini davranışları ile tutarlı hale getirmeleri problemlerden kaynaklı manevi iyileşmeyi sağlama noktasındaki kararlılıklarının ve becerilerinin bulunması, çalışanlarının yaşamlarında olumlu bir iz bırakma isteği taşımaları, sesli akıl yürütme ve sahip oldukları zihinsel yetenekleri çalışanları üzerinde kullanmaları; örgütün iyiliği adına sorumluluk alarak örgüt bünyesinde alınan kararların ve uygulanan stratejilerin örgüt ve örgütü oluşturan bireyler adına daha iyi sonuçlar doğurmasını sağlamaya çalışmaları, çalışanların sahip olduğu pozitif duygular olan umut, özyeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık olarak tanımlamış faktörleri artırmaktadır.

Araştırmanın ana problemi olan hizmetkâr liderlik tarzı ile çalışan performansı ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin mediatör etkisinin araştırılması H4 hipotezi ile test edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin çalışan performansı üzerindeki etkisi söz konusu iken ( $\beta$ ; 0,702,  $p < 0,001$ ), hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır. Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalktığı için tam aracı değişken etkisi söz konusudur. H4 desteklenmiştir. Buna göre



hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi ortaya konulmuştur ( $\beta$ ; 0,149,  $p < 0,001$ ). Dolayısı ile H4 desteklenmiştir. Hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin önceki araştırmalarda irdelenmesine rağmen hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi ilk kez bu araştırma ile ele alınmıştır. Araştırmanın bu bulgusu aynı zamanda literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Bu araştırmada tekrar edilecek olunursa ilk olarak hizmetkâr liderlik tarzı ile çalışan performansı ilişkisi incelenmiş ve daha sonra da pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkisindeki mediatör rolü araştırılmıştır. Buna ek olarak da araştırma kapsamındaki değişkenler, hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı değişkenlerinin katılımcıların demografik özellikleri algıları kapsamında farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı algılarında farklılık yaratıp yaratmadığı test edilmiştir. Bu bulgulara göre ise, katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarının kurum yaşı itibari ile 11-20 yıl ve 21-30 yıl arasında farklılık gösterdiği, 11-20 yıl arasında kurum yaşına sahip olan işletmelerde hizmetkâr liderlik algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların çalışan performansı algılarının eğitim durumu itibari ile lise ve üniversite mezuniyeti arasında farklılık gösterdiği, lise mezunlarının performans algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 11-20 yıllık işletmelerde çalışan katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları en yüksektir. Dolayısıyla faaliyet yılı 11 ile 20 yıl arasında olan işletmelerde hizmetkâr liderlik davranışının görüldüğü takdirde maksimum çalışan performansı sergileneceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları temelinde gelecek araştırmalar için öneriler ise şu şekilde olabilir. Bu araştırmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı şirketler kapsamında yapılmıştır ve toplamda iki yüz otuz altı ankete ulaşılmıştır. Araştırma için daha fazla zaman ayrılıp katılımcı sayısının artırılarak daha yüksek sayıda katılımcıya ulaşılması tavsiye edilmektedir. Buna ek olarak aynı araştırmanın farklı sektörlerde yürütülerek benzer sonuçların elde edilip edilemeyeceği araştırılabilir. Ayrıca demografik özelliklere göre farklılık gösteren firma yaşı ve eğitim seviyesi

değişkenlerinin, hizmetkâr liderlik ile çalışan performansı ilişkisinde moderatör etkisinin araştırılması olabilir.

Yerel yönetimlerin günümüz dünyasında her geçen gün artan ağırlığı ve hizmet sunduğu nihai tüketicileri olan tüm vatandaşlarla direkt etkileşimi göz önüne alındığında, yerel yöneticilerin liderlik tipi, bu liderlerin yönlendirdiği çalışanların psikolojik davranış tercihleri ve çalışanları ile ilişkisi yerel yönetimlerdeki yönetim olgusunu, verimliliği ve etkililiği stratejik düzeyde ilgilenmektedir.

Bu bağlamda araştırma gerek ülke gerek dünya yerel yönetim ilişkilerinde uygulayıcılara yeni bir bakış açısı, hizmeti sunumda farklı bir perspektif kazandıracığı için pratik katkısı yoğun olacak, ek olarak ilgili değişkenlerin bağımlı değişken olan çalışan performansını açıklaması bağlamında teorik bir katkı da sunacaktır. Ayrıca yapılan araştırma geçmiş araştırmaların geldiği özgünlük düzeyine geliştirici bir katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağca, V., & Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi*, 8(1), 175-176.
- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (Pd) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- Akgündüz, A. (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı. *Genç Beyin Yayınevi: İstanbul*, 68-72.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. Alfa.
- Akyüz, G. (2006). Proses İmalatında Performans Ölçme ve İyileştirmeye Yönelik Bir Modelleme Yaklaşımı: Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya*.
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik analizi ve Türk silahlı kuvvetlerinde liderlik. *Afyon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & YILMAZ, C. (2011). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag?. *Benchmarking: an international Journal*, 11(5), 465-483.
- Ardıç, İ. Y. (2004). *Yatay yoğunlaşmalarda potansiyel rekabet*. Rekabet Kurumu.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım. No. 118s, Ankara.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Atak, H. (2011). Ruh sağlığı çalışmalarında yeni bir psikososyal değişken: eylemlilik. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(3).
- Ataman, G. (2002). İşletme yönetimi: Temel kavramlar yeni yaklaşımlar. *İstanbul, Turkey: Türkmen Kitabevi*.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Geliřmeler ve Organizasyon Kùltürü ile İlişkileri. *İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul*
- Baltaş, A. (2002). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul, şubat.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. *New York: W. H.*
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *the Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Collier Macmillan*.
- Bass, B.M. (1988), Transformational Leadership, *London, Lawrence Erlbaum*
- Bass, B.M. (1996), A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership, *Alexandria, VA, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.
- Başat, H. T. (2010). *Performans prizması*. Sistem Yayıncılık.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi.
- Beauchamp, T.L. & Bowie, N.E. (1998), Ethical theory and business, 3rd ed., *Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall*, In Peter G.Northouse, *Leadership Theory and Practice*, 2nd ed., *Sage Publications*.
- Beck, C. D. (2010). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314.
- Bennis, W., (2001), Bir Lider Olabilmek, Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.

- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of effectiveness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazerman (Eds.), *Negotiation in Organizations*, 1, 43-55, Greenwich, CT: JAI Press
- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi.
- Birdal, İ., Aydemir, N., (1992), Yönetim Teorileri, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International journal of operations & production management*, 17(5), 522-534.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771.
- Boylu, Y., ve Sökmen A., (2002).Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 167 – 182.
- Bowdich, J., (1990).A Primer on Organizational Behaviour, 2nd Ed., *Wiley Book, New York*.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3.
- Budak, G., (2004). İşletme Yönetimi, *Barış Yayınları İzmir*.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alpkan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Academic Review*, 9(2).
- Bursalıoğlu, Z., (2011). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, *Pegem Yayınları, Ankara*.
- Can, H., (1992). Organizasyon ve Yönetim, 2.Baskı, *Adım Yayıncılık, Ankara*.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (1998). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, *Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Cetindamar, D., Çatay, B., & Serdar Basmacı, O. (2006). Improving the performance of technology partnerships: a case study in the Turkish textile industry. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 319-323.
- Ceylan, A., (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, *Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul*, 5-6 Haziran.

- Ceylan, A. (2011). Yönetimde İnsan ve Davranış, *Kaan Matbaacılık, İstanbul*
- Chan, F. T. (2003). Performance measurement in a supply chain. *The international journal of advanced manufacturing technology*, 21(7), 534-548.
- Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D. (2000). OPM: a system for organisational performance measurement. In *Proceedings of the performance measurement–past, present and future conference, Cambridge*(Vol. 19, p. 21).
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- Contee-Borders, A. K. (2003). A case study defining servant leadership in the workplace. (*Doctoral dissertation, Regent University, 2002*). *Dissertation Abstracts International*, 63, 3631.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.
- Coşkun, A. (2006). STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans Karnesi. *Sivil Toplum*, 4(15), 103-117.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2004). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Daft, R., L., (1997). *Management, 4th Ed., The Dryden Press, New York*.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 600-615.
- de Waal, A., & Sivo, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190.
- Durbin, J., A., (2004). *Leadership: Research, Findings, Practice and Skills, 4th Ed., New York: Houghton Mifflin Company*.
- Eraslan, L., (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Bahar 2004.

- Erçetin, Ş., Ş., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ., (1991). *İşletmelerde Davranış*, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E., (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).
- Ertürk, M., (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425-442.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.
- Geçikli, F., (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği, *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı: 3, Ocak.
- Geyery, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Geylan, R., (1992). *Personel Yönetimi*, Met Yayınevi, Eskişehir.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management*, 16(8), 63-80.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Göktaş, B. K. (2004), *Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Green, K. W., & Inman, R. A. (2007). The impact of JIT-II-selling on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1018-1035.
- Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership— A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, *Paulist Press, Indianapolis, U.S.A.*
- Gül, H., (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.*
- Güler, B.K., Emeç H. (2012). Yaşam Memnuniyeti ve Akademik Başarıda İyimserlik Etkisi. *D.E.Ü.İ.B.F, Dergisi*, 21(2), 129-149.
- Günaydın, S. C., Sanı, F. O. Ü., Tarlacı, Ö. A., & Yozgat, U. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 4(1).
- Güney, S., (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği, *1. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara.*
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, *Seventh Edition Prentice Hall.*
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Holaday, M., & McPhearson, R. W. (1997). Resilience and severe burns. *Journal of Counseling & Development*, 75(5), 346-356.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hurtsthouse, R. (1999), On virtue ethics, *Oxford, UK, Oxford University Press.*



- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 257-275.
- Kagioglou, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance management in construction: a conceptual framework. *Construction management and economics*, 19(1), 85-95.
- Kant, I. (1978). Anthropology from a pragmatic point of view (V. L. Dowdell, Trans.). *Carbondale: Southern Illinois University Press. (Original work published 1798).*
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Press.*
- Karabag, S. F.,(2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Arastırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2008 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).*
- Karasar, N. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemi, *17. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.*
- Keçecioğlu, T.,(2003). Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul
- Keçecioğlu, T., (1998), Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta Yayınları, İstanbul.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete?. *Strategic Finance*, 70(12), 45.
- Keleş, R. (1992). Yerinden Yönetim ve Siyaset. *Cem Yayınları. İstanbul.*
- Koçel, T., (1998), İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları, İstanbul.*
- Koçel, T., (2001), Kişilik ve Liderlik, *1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.*
- Korkut, H., (1992), Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdare Dergisi, Cilt 25, Sayı 1", Mart.*
- Kotrlik, J. W. K. J. W., & Higgins, C. C. H. C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian journal of management*, 18(1), 65-99.

- Laub, J.A. (1999), Assessing the Servant Organizations: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida Atlantic University*.
- Liden, R.C.; Wayne, S.J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Luthans F., Avolio, B.J., Avey J.B., Norman, S.M., (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541–572. *Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007a). Positive Organizational Behavior, *Debra L. Nelson and Cary L. Cooper (Ed.) Psychological Capital: Investing and Developing*. (9-24). SAGE Publications.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F., (1992). *Organizational Behaviour, 6th Ed., McGraw-Hill, New York*.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio B. J., Avey J. B., Norman S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., Lester, P.B. (2006). Developing The Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.

- Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 152.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007a). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *New York: Oxford University Press*.
- Luthans, K., Jensen, S.M. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses, *Jona*, 35(6), 304-310.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). Measure up!: how to measure corporate performance. *Blackwell*.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management accounting research*, 15(4), 441-469.
- Masten, A. S., Marie-Gabrielle J. R.(2002). Resilience in Development. *C. R. Snyder and S. Lopez (Ed.) Handbook of Positive Psychology*, (p. 74-88). *Oxford: Oxford University Press*.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. (2006). Servant versus self-sacrificial leadership: A behavioral comparison of two follow-oriented leadership theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Maxwell, J., C., (2004). İçinizdeki Lideri Geliştirmek, Çev, Selim Yeniçeri, 2.Baskı, *Beyaz Yayınları, İstanbul*.
- McAdam, R., & Kelly, M. (2002). A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 9(1), 7-27.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- McDougle, L.R. (2009), Servant leadership in higher education: An analysis of the perceptions of higher education employees regarding servant leadership practices at varying types of institutions, *The University of Texas*
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.
- McShane, S., L., (2005). Organizational Behaviour, McGraw-Hill Irwin, Boston. *Mechanisms and Complex Decision Making. Journal of Personality and Social Psycholog*.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership.
- Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1049-1059.
- Nahavandi, A., (2000). The Art and Science of Leadership, *Prentice Hall, New Jersey*.

- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring business excellence*, 5(2), 6-13.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International journal of operations & production management*, 20(10), 1119-1145.
- Northcraft, G., (1994). Organizational Behaviour, *The Dryden Press, Orlando*.
- Northouse, G., P., (2004). Leadership: Theory and Practice, 3th Ed., *Sage Publications, London*
- O'Donnell, F. J., & Duffy, A. H. B. (2002). Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1198-1221.
- Omoh, D. (2007), Analysis of servant leadership characteristics: A case study of a community college president. *Organizational Behavior*. 27: 387-393.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53-82.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(Ekim).
- Özer, M., A., (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, *Nobel Yayınları, Ankara*.
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir*.
- Öztürk, M. B., & Demirgüneş, K. (2007). Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi İle Tespiti: Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Üretim Firmaları Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *İMKB Dergisi*, 10(37), 59-80.
- Page, L. F., & Ross, D. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. *Monash University Department of Management Working Paper Series*, 51(4), 1-10.
- Pantea, M. I., Munteanu, V., Gligor, D., & Sopoian, D. (2008). The managerial performances evaluation through the economic value added. *European Research Studies Journal*, 11(4), 83-100.
- Patterson, K.A. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, *Dissertation Abstracts International*, 64(2): 3082719.
- Peker, Ö., (1995). Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, *TODAIÉ Yayınları, Yayın No:258, Ankara*.

- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: driving innovation?. *Property management*, 26(4), 241-254.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Purbey, S., Mukherjee, K., & Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Rahman, Shams-Bullock, Philip (2005). Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, Vol. 33, No. 1, p.73-83.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., Cunha, M. P. E. (2010). Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants: Exploring Neutralizers in The Context of An Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1531-1552.
- Rest, J. & Narvaez, D. (1994), Moral development in the profession: Psychology and applied ethics, *Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum. San Antonio*.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: *Problems and prospects*.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism. New York: Pocket Books*.
- Seligman, M.E.P. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. Free Press*.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sendjaya, S.; Sarros, J.C.; & Santora, J.C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour, *Journal of Management Studies*, 45(2), 402- 424.
- Serinkan, C., (2008). Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, *Nobel Yayınları, Ankara*.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. *Industrial Engineering And Management*.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. Unpublished coursework. Retrieved from: [http://www. carolsmith.us/downloads/640greenleaf. pdf](http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf).

- Snyder, C. R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-275.
- Snyder, C. R., Irving, L., Anderson, J. R. (1991). Hope and Health: Measuring the Will and the Ways. In C. R. Snyder., D. R. Forsyth (Ed) *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* (pp. 285-305). Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Snyder, C.R. (2000) *Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications*. San Diego: Academic Press. *Social Psychology*. 56: 407-415.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership, 1-12.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader*, 2004(34), 7-11.
- Stajković, D. A., Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tabak, A., (2005). Lider ve Takipçileri, *Asil Yayınları, Ankara*.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, 53(8), 726-737.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Usal, A., Aslan, Z., (1995). Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji, *Barış Yayınları, İzmir*.
- Ülgen H. ve Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2007*.
- Van Dierendonck, D.; Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Vecchio, P., R., (1991). Organizational Behaviour, 6th Ed., *The Dryden Press, Chicago*.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

- Veysel, A., & Yörük, D. (2006). Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18.
- Winston G. L., Kit F. P. and T.R. M. Lalla. (2007). Measuring Employeess' Perception i Small and Medium-Sized Enterprises: A Self-Assessment Scale, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 2, No. 3.
- Wong, P. T., Davey, D., & Church, F. B. (2007). Best practices in servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable, *School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1), 1.
- Wong, P.T.P. ve Page, D. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile, *Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA*.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(3), 407.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yıldız, M. (1996). Yerel Yönetim ve Demokrasi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5(4): 3-15
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 23, No 1*, 239-248.
- Yılğör, A. G. (2005). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: İMKB 100 Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 225-248.
- Yılmaz, A., Eroğlu, C., (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, *Detay Yayıncılık, Ankara*.

- Yılmaz, C., Alpkan, L., & Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat Ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University*, 4(16).
- Yukl, A., G., (1998). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations, 6th ed.*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Yüksel, H. (2003). İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Yüreğir, O. H., & Nakıboğlu, A. G. G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2).
- Zaleznik, A., (1999). Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır?, *Liderlik, Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul.*
- Zel, U., (2001 b). Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi”, *Amme Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Haziran.*
- Zel, U., (2001a). *Kişilik ve Liderlik, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.*
- <https://www.ibb.istanbul/SitePage/Index/149> (08.06.2017)
- <https://www.ibb.istanbul/Uploads/2017/3/2017-Mali-yili-Butcesi.pdf>



## **EKLER**

### **EK-1 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Organizasyon Şeması**

#### **İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**

- **İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANI**
  - GENEL SEKRETERLİK
    - **HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ**
    - **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Hüseyin Eren**
      - Kültür Daire Başkanlığı
        - Orkestralar Müdürlüğü
        - Kültürel Etkinlikler Müdürlüğü
        - Şehir Tiyatroları Müdürlüğü
        - Basın Yayın Müdürlüğü
        - Turizm Müdürlüğü
      - İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı
        - İnsan Kaynakları Müdürlüğü
        - Eğitim Müdürlüğü
        - Hayat Boyu Öğrenme Müdürlüğü
        - Dış İlişkiler Müdürlüğü
      - Yazı İşleri Ve Kararları Daire Başkanlığı
        - Encümen Müdürlüğü
        - Yazı İşleri Müdürlüğü
        - Arşiv Müdürlüğü
        - Meclis Müdürlüğü
      - Satınalma Daire Başkanlığı
        - İhale İşleri Müdürlüğü
        - Levazım ve Ayniyat Müdürlüğü
        - Satınalma Müdürlüğü

- **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Nihat Macit**
  - Sağlık Daire Başkanlığı
    - İstanbul Darülaceze Müdürlüğü
    - Engelliler Müdürlüğü
    - Sağlık ve Hıfzıssıhha Müdürlüğü
    - İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü
  - Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı
    - Çevre Koruma Müdürlüğü
    - Atık Yönetimi Müdürlüğü
    - Deniz Hizmetleri Müdürlüğü
  - Mezarlıklar Daire Başkanlığı
    - Avrupa Yakası Mezarlıklar Müdürlüğü
    - Anadolu Yakası Mezarlıklar Müdürlüğü
    - Mezarlıklar Destek Hizmetleri Müdürlüğü
  - Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Daire Başkanlığı
    - Avrupa Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü
    - Anadolu Yakası Park ve Bahçeler Müdürlüğü
    - Yeşil Alan ve Tesisler Yapım Müdürlüğü
    - Enerji Yönetimi ve Aydınlatma Müdürlüğü
  - Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı
    - Sosyal Hizmetler Müdürlüğü
    - Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü
- **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Muzaffer Hacimustafaoglu**
  - Raylı Sistem Daire Başkanlığı
    - Avrupa Yakası Raylı Sistem Müdürlüğü
    - Anadolu Yakası Raylı Sistem Müdürlüğü
    - Raylı Sistem Projeler Müdürlüğü
  - Ulaşım Daire Başkanlığı
    - Ulaşım Planlama Müdürlüğü
    - Ulaşım Koordinasyon Müdürlüğü
    - Trafik Müdürlüğü
    - Toplu Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü
- **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Çağatay Kalkancı**
  - Fen İşleri Daire Başkanlığı
    - Yapı İşleri Müdürlüğü
    - Altyapı Hizmetleri Müdürlüğü

- Birim Fiyat ve Standartlar Müdürlüğü
- Kesin Hesap Müdürlüğü
- Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon Daire Başkanlığı
  - Altyapı Koordinasyon Müdürlüğü
  - Yol Bakım Destek Hizmetleri Müdürlüğü
  - Avrupa Yakası Yol Bakım ve Onarım Müdürlüğü
  - Anadolu Yakası Yol Bakım ve Onarım Müdürlüğü
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
  - Bilgi İşlem Müdürlüğü
  - Elektronik Sistemler Müdürlüğü
  - Coğrafi Bilgi Sistemi Müdürlüğü
  - Akıllı Şehir Müdürlüğü
- Kültür Varlıkları Daire Başkanlığı
  - Kütüphane ve Müzeler Müdürlüğü
  - Kültür Varlıkları Projeler Müdürlüğü
  - Koruma Uygulama ve Denetim Müdürlüğü
  - Kültürel Miras Koruma Müdürlüğü
- Etüt ve Projeler Daire Başkanlığı
  - Altyapı Projeler Müdürlüğü
  - Üstyapı Projeler Müdürlüğü
  - Kentsel Tasarım Müdürlüğü
  - Kurumsal Proje Yönetim Müdürlüğü
- **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Ahmet Erhan Gökak**
  - İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı
    - Şehir Planlama Müdürlüğü
    - Planlama Müdürlüğü
    - İmar Müdürlüğü
    - Harita Müdürlüğü
  - Deprem Risk Yönetim ve Kentsel İyileştirme Daire Başkanlığı
    - Deprem ve Zemin İnceleme Müdürlüğü
    - İstanbul Şehircilik Atölyesi Müdürlüğü (İŞAT)
    - Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü
  - Boğaziçi İmar Müdürlüğü
- **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Mevlüt Bulut**
  - Zabıta Daire Başkanlığı
    - Ruhsat ve Denetim Müdürlüğü

- Anadolu Yakası Zabıta Müdürlüğü
- Avrupa Yakası Zabıta Müdürlüğü
- Zabıta Tedbir Müdürlüğü
- Zabıta Destek Hizmetleri Müdürlüğü
- Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
  - Destek Hizmetleri Müdürlüğü
  - Gençlik ve Spor Müdürlüğü
  - Güvenlik Müdürlüğü
  - Halkla İlişkiler Müdürlüğü
  - Tesisler Bakım ve Onarım Müdürlüğü
  - İşletmeler Müdürlüğü
- İtfaiye Daire Başkanlığı
  - İtfaiye Destek Hizmetleri Müdürlüğü
  - Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü
  - Anadolu Yakası İtfaiye Müdürlüğü
  - Afet Koordinasyon Merkezi Müdürlüğü
  - Acil Yardım ve Cankurtarma Müdürlüğü
- Muhtarlıklar Gıda Tarım ve Hayvancılık Daire Başkanlığı
  - Tarım ve Su Ürünleri Müdürlüğü
  - Veteriner Hizmetleri Müdürlüğü
  - Hal Müdürlüğü
  - Muhtarlıklar Müdürlüğü
- **GENEL SEKRETER YARDIMCILIĞI-Eyyüp Karahan**
  - Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sistemleri Daire Başkanlığı
    - Strateji Geliştirme Müdürlüğü
    - AB İlişkileri Müdürlüğü
    - Hizmet İyileştirme Müdürlüğü
  - Emlak Yönetimi Daire Başkanlığı
    - Emlak Müdürlüğü
    - Kamulaştırma Müdürlüğü
    - Mesken Müdürlüğü
    - Reklam Yönetimi Müdürlüğü
  - İştirakler Koordinasyon Müdürlüğü
  - İştirak Şirket Genel Müdürlükleri
    - BELBİM A.Ş.
    - BELTUR A.Ş.

- BİMTAŞ
- BOĞAZIÇI YÖNETİM A.Ş.
- HALK EKMEK A.Ş
- HAMİDİYE A.Ş.
- İ.D.T.M. A.Ş
- İGDAŞ
- İSBAK A.Ş
- AĞAÇ VE PEYZAJ A.Ş.
- ENERJİ A.Ş.
- İSTTELKOM A.Ş.
- İSFALT A.Ş.
- İSPARK A.Ş.
- İSTANBUL İMAR A.Ş.
- İSTAÇ A.Ş.
- İSTON A.Ş.
- İSYÖN A.Ş.
- KIPTAŞ
- KÜLTÜR A.Ş.
- MEDYA A.Ş.
- METRO İSTANBUL A.Ş.
- OTOBÜS A.Ş.
- ŞEHİR HATLARI A.Ş.
- SAĞLIK A.Ş.
- SPOR A.Ş.
- UGETAM A.Ş.
- ŞİŞLİ KÜLTÜR A.Ş.
- Mali Hizmetler Daire Başkanlığı
  - Bütçe ve Denetim Müdürlüğü
  - Giderler Müdürlüğü
  - Gelirler Müdürlüğü
  - Finansman Müdürlüğü
  - Mali Kontrol Müdürlüğü
- BASIN DANIŞMANI
- ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
- TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
- İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI

- DANIŞMANLAR
- UKOME
- AYKOME
- İ.E.T.T
- İ.S.K.İ
- İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE MECLİSİ
- İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ENCÜMENİ

- ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
- TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI
- İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANLIĞI
- DANIŞMANLAR
- UKOME
- AYKOME
- İ.E.T.T
- İ.S.K.İ
- İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE MECLİSİ
- İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ENCÜMENİ

## EK-2 Araştırma Anketi

Merhaba,

Bu anket formu, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan "Yerel Yönetimlerde Hizmetkâr Liderlik Tarzları, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi" isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim organizasyon alanında bilimin ilerlemesine ve yerel yönetimlerde, çalışanlarıyla ahenk içinde vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilen organizasyonlara katkıda bulunmayı ümit ediyoruz.

Bu araştırma çalışması bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar kurum adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan kurumlara gönderilecektir. Teşekkürler.

Saygılarımızla

Araştırma Sorumlusu: Aydın Keskin Kadioğlu

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal Zehir

Yıldız Teknik Üniversitesi-İİBF-İşletme Anabilim Dalı

### İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Kurumun Adı :

Faaliyet Alanı :  Kamu  İştirak (Eğer kurumunuz bir belediye iştiraki ise lütfen yukarıya kurumunuzun tam adını yazmayı unutmayınız!)

Çalışan Sayısı :

İşletmenin Kuruluş Yılı :

### Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :

Kurumunuzda Çalıştığınız Departman/Bölüm :

Unvanı/ Statüsü :  Genel Müd  Genel Müd. Yardımcısı  Daire Bşk.  Şube Müdür/ŞMYrd.  Şef/ Şef Yrd.  Diğer Beyaz Yakalı Çalışan

Yaşı : Cinsiyeti :

Eğitim Durumu :  Lise  Yüksek Okul (MYO)  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora

Toplam Çalışma Süresi : Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Genel olarak yöneticinizden gördüğünüz desteği ve yöneticinizin size karşı tutumuna dair algınızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A- Bilgelik	1	2	3	4	5
1. Amirim çevresinde neler olup bittiğiyle yakından ilgilidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kararlarının neticesini önceden kestirmede başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Amirim çevresinde olup bitenlerle ilgili farkındalığı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Amirim neler olup bittiğini sürekli takip eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Amirim neler olup biteceğini önceden kestirebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B- Duygusal İyileştirme	1	2	3	4	5
6. Amirim sıkıntısı olan insanların yardım için başvurdukları biridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Amirim duygusal konularda başka insanlara yardım etmede başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Amirim başka insanları duygusal olarak iyileştirmede yeteneklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Amirim başkaları kendilerini kötü hissettiğinde düzelmelerine yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C- Fedakârlık	1	2	3	4	5



10. Amirim başkalarının menfaatlerini kendi menfaatlerinin önüne koyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Amirim başkalarına hizmet etmek için elinden geleni yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Amirim kendi menfaatlerini başkalarının menfaatlerine feda eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Amirim başka insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için görevinin ötesine geçebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D- İkna İle Eşleme</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Amirim Başkalarına bir iş yaptırırken söz konusu işin gerekliliği konusunda gerekli sebepleri öne sürer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Amirim diğer insanların kurumun geleceği ile ilgili büyük hayaller kurmasını teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Amirim ikna edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Amirim başkalarını ikna etmede kabiliyetlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Amirim başka insanlara iş yaptırırken onları ikna etmede başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E-Örgütsel Hizmetkârlık</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Amirim, kurumun toplum içinde ahlaki bir rolü olması gerektiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Amirim kurumumuzun cemiyet bilinci içinde hareket etmesi gerektiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Amirim kurumumuzun topluma hizmet edebilecek potansiyelde olduğunu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Amirim iş ortamında grup bilinci olması için diğer insanları teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Amirim kurumumuzu ileride pozitif farklılıklar yaratacak şekilde hazırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Pozitif Psikolojik Sermaye Genel olarak çalışma ortamındaki tutum ve davranışlarınızı ve işinizle ilgili yaklaşımlarınızı objektif bir şekilde değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</b>					
<b>F- İyimserlik</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. Çalıştığım kurumda işler asla benim istediğim gibi yürümez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda her zaman için en iyisini isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İşimde bir şeyler ters gittiğinde çözüm o iş öyle çözülemeden son bulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. İşimle ilgili gelecekte başıma neler gelebileceği konusunda iyimserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşime her şeyde bir hayır vardır şeklinde yaklaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G- Öz yeterlilik</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30. Çalışma alanımda amaçları belirlemede kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. İş arkadaşlarıma işimle ilgili bilgi verirken kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Amirlerime işimle ilgili konuları açıklarken kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Uzun dönemli problemlere çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Şu anda işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Çalıştığım kurumda işlerin yapılışı konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kurum dışındaki 3. taraflarla (müşteriler, tedarikçiler vs.) problemleri tartışmak için temas kurduğumda kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>H- Psikolojik Dayanıklılık</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
37. Daha önce zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Genellikle işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39. İşimde bir terslikle karşılaştığım zaman onu anlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Mecbur kaldığımda tek başıma da işimde yeterli olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>I- Umut</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
43. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getirebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Herhangi bir sorunun çözümü için birçok yol vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Aşağıdaki sorular ortalamalar göz önünde bulundurularak kurumunuzun genel performansı ve sizin bireysel performansınız ile ilgili algılarınızı anlamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</b>					
<b>J- Çalışan Performansı</b>					
48.Devamsızlık oranlarım düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.Moralim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. İş çıktılarımın miktarı tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. İş çıktılarımın kalitesi tatmin edicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. İşimi yaparken her zaman doğru bir yol izlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. İç ve dış müşteriye sağladığım hizmet her zaman tatmin edici düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ek-3 Etik Kurulu Onay Raporu



29.01.2018

Sayın Aydın Keskin Kadioğlu

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2018/90 proje numaralı ve "Yerel Yönetimlerde Hizmetkâr Liderlik Tarzları, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Yardımcı Doçent Doktor Direnç Kaňol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

A handwritten signature in black ink, reading 'Direnç Kaňol'.

**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

## Ek-4 İntihal Raporu

### Doktora Tezi

#### ORIJİNALLIK RAPORU

% <b>12</b>	% <b>8</b>	% <b>4</b>	% <b>6</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

#### BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>toad.edam.com.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Istanbul Bilgi University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Ondokuz Mayıs Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Dokuz Eylül Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Marmara University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>www.acarindex.com</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>xa.yimg.com</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>9</b>	<b>Submitted to KTO Karatay Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>

10	<a href="http://www.eduref.info">www.eduref.info</a> İnternet Kaynağı	<% 1
11	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<% 1
12	<a href="http://bjmer.net">bjmer.net</a> İnternet Kaynağı	<% 1
13	<a href="http://iibfdergisi.ksu.edu.tr">iibfdergisi.ksu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
14	Submitted to Hasan Kalyoncu Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
15	<a href="http://koopkur.org.tr">koopkur.org.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
16	<a href="http://yayin.todaie.gov.tr">yayin.todaie.gov.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
17	<a href="http://sdu.edu.tr">sdu.edu.tr</a> İnternet Kaynağı	<% 1
18	Submitted to Trakya University Öğrenci Ödevi	<% 1
19	<a href="http://www.asosjournal.com">www.asosjournal.com</a> İnternet Kaynağı	<% 1
20	KIZANLIKLI, Murat and ÇÖP, Serdar. "Otel İşletmesi Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Algısı Arasındaki	<% 1

## ÖZGEÇMİŞ

Aydın Keskin Kadioğlu, 1977 yılında Trabzon/Çaykara’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Bursa’da tamamladı. Lisans eğitimine, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakóltesi Uluslararası İlişkiler bölümünde başlayarak, 2000 yılında mezun oldu. 2002-2004 yılları arasında Doğu Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakóltesi Kamu Hukuku Anabilim Dalında “Devletler Umumi Hukukunda Uluslar Arası Hakemlik” başlıklı tez konusu ile yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2004 yılında başladığı TBMM Milletvekilliđi Danışmanlığı görevini 2017 yılına kadar devam ettirdi. Bu süre içerisinde; 2008-2011 yılları arasında Vakıfbank İştirakler A.Ş. Denetim Kurulu Üyeliđi, 2010-2015 yılları arasında KKTC Cumhurbaşkanı Türkiye Özel Danışmanlığı ve 2012-2016 yılları arasında Doğu Akdeniz Üniversitesi Rektör Danışmanlığı görevlerinde bulundu. 2017 tarihinden itibaren görev yaptığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü’nde Eğitim Dairesi Başkanı olarak hizmet vermiştir. Halen Göç İdaresi Genel Müdürlüğü’nde Uyum ve İletişim Dairesi Başkanı olarak görev yapmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.