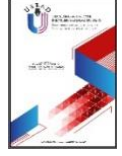




USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi -  
International Journal of Social Sciences Academy, Yıl 3, Year  
3, Sayı 5, Issue 5, Nisan 2021, April 2021.  
e issn: 2687-2641



## **LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ** THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE'S JOB PERFORMANCE

**Mehmet YILDIRIM**

Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksek Okulu, Türkiye  
Asst. Prof. Dr., Adıyaman University, Vocational School of Besni, Turkey.

[m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr](mailto:m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr)

**ORCID ID:** 0000-0001-7627-0945

### **Makale bilgisi | Article Information**

**DOI:** 10.47994/usbad.827539

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Date Received:** 17.11.2020

**Kabul Tarihi / Date Accepted:** 21.02.2021

**Yayın Tarihi / Date Published:** 20.04.2021

**Yayın Sezonu / Pub Date Season:** Nisan / April

**Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article:** Yıldırım, M. (2021). Liderlik Davranışı ve Çalışan Performansı İlişkisi. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* 3(5), 320-335.

**İntihal:** Bu makale intihal.net yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

**Plagiarism:** This article has been scanned by intihal.net. No plagiarism detected.



**İletişim:** Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbad>  
mail: [usbaddergi@gmail.com](mailto:usbaddergi@gmail.com)

**Öz:** Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı ile bir ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu araştırma, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir şirketin Adıyaman il müdürlüğünde çalışan 59 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Böylelikle il müdürlüğünde çalışan bütün çalışanlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında liderlik davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular liderlik davranışları ile çalışanların iş performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Çalışmada elde edilen sonuçların kuramsal ve uygulamaya dönük sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın güçlü yönleri ve sınırlılıkları ile birlikte gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Lider, Liderlik Tarzı, Çalışan Performansı

**Abstract:** The main purpose of this research is to determine how the leadership behaviors exhibited by managers are perceived by the employees and whether these leadership behaviors are related to the employees' job performance. This research was conducted on 59 people who work in Turkey is a company operating in the general directorate of Adıyaman. Thus, all employees working in the provincial directorate were reached. Within the scope of the research, correlation analysis was performed to determine the relationship between leadership behavior and job performance, and the findings revealed that there was no statistically significant relationship between leadership behaviors and employees' job performance. The theoretical and practical results of the results obtained in the research were discussed. Along with the strengths and limitations of the research, suggestions were made for future studies.

**Keywords:** Leader, Leadership Style, Employee Performance

## GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlık olduğu için grup halinde yaşamak ve yaşamsal faaliyetlerini diğer insanlarla birlikte yürütmek için var olduğundan bu yana örgütlü hareket etmek ihtiyacı hissetmiştir. Bu ihtiyacın sonucunda da örgütleri yönetecek ve belirledikleri hedeflere ulaştıracak liderler ortaya çıkmıştır (Koç, 2007: 17). Liderlik görev ve ilişki bileşenlerini de kapsayacak şekilde iletişim yolu ile gerçekleştirilen bir davranış olarak tanımlanmakta ve etkin bir şekilde kurulan iletişimin takipçilerde daha fazla memnuniyet hissi oluşturduğu bilinmektedir (Madlock, 2008: 61-62).

Her ne kadar bireysel performansı etkileyen birçok faktör olsa da örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların performanslarına en çok etkide bulunan faktörün liderlik olması, bu kavramın örgüt içerisinde en büyük gücü elinde bulunduran ve örgüt ile ilgili olarak hemen her kararı etkileyecek bir statüye sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Üretim, çalışan veya değişim odaklı liderlik stilleri hem bireysel hem de örgütsel anlamda birçok çıktıyı etkilediğinden çalışanların iş performansları ile de ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmiş ve bu çalışmanın da ana amacı olarak belirlenmiştir.

## **1. TEORİK ÇERÇEVE**

### **1.1. Lider ve Liderlik**

Lider, gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödül vermeyi ve izleyicilere sahip olmayı gerektiren bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Alanyazın incelendiğinde liderlik konusu ve liderlik davranışlarını araştıran teoriler özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsal liderlik teorisine ek olarak yeni liderlik yaklaşımları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Ancak insan kaynağını hedefler doğrultusunda yönlendirmede ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasında liderin rolünü belirleyen unsurun genellikle onun davranış şekli olması nedeniyle, liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük bir bölümü davranışsal liderlik teorisi ile ilgili çalışmalardan oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014: 23). Davranışsal liderlik teorisine göre liderleri başarılı ve etkin yapan husus, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin liderlik yaparken gösterdiği, astlarla iletişim şekli, yetki devri yapılıp yapılmadığı, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçların belirlenme şekli ve anlaşmazlıkların çözümlenme şekli gibi davranışlardır (Koçel, 2015: 678). Dolayısı ile liderlik, bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Lider ise liderlik sürecini yerine getiren, yani örgüt üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuların benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve örgüt üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2009: 501).

#### **1.1.1. Çalışan Odaklı Liderlik**

Üretim odaklı liderlerin aksine çalışan odaklı liderler insan unsuru ile daha çok ilgilenmekte ve çalışanlarının sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vermektedirler (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 55). Çalışan odaklı liderler çalışanları motive edici, karar ve uygulamalarında çalışanların beklentilerini ön planda tutacak davranışlar sergilerler. Çalışan odaklı liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar. Çalışan odaklı davranış sergileyen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların

ihtiyaç ve duygularına önem verilmesi gerektiğini bilirler; onların ihtiyaç ve duygularını dikkate alan davranışları sergilerler (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 10).

### **1.1.2. Üretim Odaklı Liderlik**

Üretim odaklı liderlik davranışı, iş rollerinin tanımlanması ve örgüt üyelerinin örgütlenmesi, örgüt modellerinin tanımlanması, haberleşme kanalları ve iş yapış şekillerinin belirlenmesi gibi bir takım çabaları içermektedir (Ergün ve Çelik, 2015: 204-205). Dolayısıyla üretim odaklı liderler genellikle işle ilgili faaliyetlere odaklanmakta ve nispeten insan unsurunun göz ardı edildiği bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2014: 24). Görev yani daha çok üretim odaklı liderler, takipçilerine yukarıdan aşağı bir tarzda ne yapılacağını, ne zaman ve nerede yapılacağını ve iş görevlerinin nasıl yerine getirileceğinin ayrıntılarını iletirler. Dolayısı ile üretim odaklı liderliğin amacı işin daha çok teknik yönüne katılım sağlayarak kısa vadeli planlama, personel verimliliği, rol ve hedef netleştirme ve performans izleme yoluyla takipçilerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktır (Mikkelson vd., 2019: 3).

### **1.1.3. Değişim Odaklı Liderlik**

Değişim odaklı liderlik ise çalışanları değişime doğru yönlendirerek örgüt içerisinde meydana gelen problemleri durumlarda değişim ihtiyacını tespit eden ve bu değişimi yönetmeyi hedefleyen bir liderlik modeli olarak tanımlanabilir (Zehir ve Yavuz, 2017: 98). Değişim odaklı liderler, çalışanları denetlemenin ötesinde onlara görevlerini başarmaları için yardımcı olan, onları geliştiren, duygusal olarak bağlılığı arttıran ve görevin amacının içselleştirilmesini önemseyen liderlerdir. Değişim odaklı liderlik tarzında lider ve izleyici arasında çok yoğun bir etkileşim bulunmaktadır. Birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir. Bu sayede zor hedeflere ulaşmayı başarırlar (Ergun ve Yalçinkaya, 2019: 286).

### **1.1.4. Çalışan Performansı**

Performans kavramı amaçlara ulaşılması ile doğrudan ilişkili bir kavram olduğu için görev tanımı gereği önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranını ifade etmektedir. Dolayısıyla insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesi olarak tanımlanabilir (Kesen, 2015: 540). Çalışan performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar içinde temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin kurumsal hedeflerine

ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). Bu nedenle çalışanların performansı belirli aralıklarla değerlendirmelere tabi tutularak önceden belirlenen iş hedeflerinin yerine getirilip getirilmediği veya ne kadarının başarılı bir şekilde yerine getirildiği incelenir. Bu performans değerlendirmeleri sonucunda elde edilen sonuçlar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve istenilen performans düzeyine sahip olduğu kanısına varılır. Eğer sonuçlar olumsuz ise çalışanın performansının düşük olduğu, istenileni veremediği, başarısız olduğu kabul edilir (Gelmez ve Ertürk, 2019: 57).

## 2. YÖNTEM

### 2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir yere sahip olan liderin, liderlik görevini yerine getirirken sergilediği davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve algılanan bu liderlik davranışlarının çalışanların performanslarına ilişkin kendilik değerlendirmesine herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir.

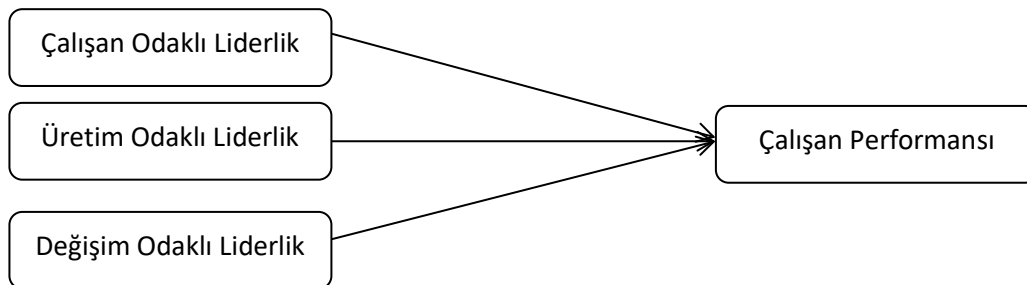
### 2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin Adıyaman lokasyonudur. Söz konusu lokasyonda ilçeler dahil toplamda 59 çalışan görev yapmaktadır. Bütün çalışanlara tek tek ulaşılarak araştırma kapsamında hazırlanan anket formu online ortamda ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerin tamamı eksiksiz olarak doldurulmuştur. Dolayısı ile araştırmanın evreninin tamamına ulaşılmıştır.

### 2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

#### 2.3.1 Araştırma Modeli

Liderlik davranışının çalışan performansına etkisi için oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 2.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında test edilecek hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Liderlik davranışı özellikleri çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışan odaklı liderlik davranışı ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Üretim odaklı liderlik davranışı ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Değişim odaklı liderlik davranışı ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 2.4 Ölçme Araçları

#### 2.4.1 Liderlik Davranışı Ölçeği

Liderlik davranışı modelini ölçmek amacı ile Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005: 44,45) tarafından Türkçeye çevrilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan ölçek, iş gören odaklı (14 madde), üretim odaklı (12 madde) ve değişim odaklı (10 madde) olmak üzere 3 tip liderlik davranış özelliğini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 31). Ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmış olup, 1: Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

#### 2.4.2 Çalışan Performansı Ölçeği

Çalışanların performansı daha önce Darwish (2000: 6) tarafından kullanılan kendi kendini değerlendirme yaklaşımı (the self-appraisal approach) ile ölçülmüştür. Sorular Hiç Katılmıyorum (1)'den, Tamamen Katılıyorum (5)'e doğru sıralanan bir ölçek kullanılarak sorulmuştur.

### 3. VERİ ANALİZİ

Liderlik davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişki 59 kişiden toplanan verilerin istatistik analizi SPSS 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Liderlik davranışlarının çalışan performansı ile istatistiksel olarak bir ilişkisinin olup olmadığını incelemek ve açıklamak amacıyla "Korelasyon Analizi" gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1 Güvenirlilik Analizi

Ölçeklerin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadığı veya ölçeği oluşturan maddeler arasında bir tutarlılığın olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). İç tutarlılık güvenilirliği için birçok analiz yöntemi bulunmakla beraber bu çalışmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa değeri ile

hesaplanmıştır. Bu Araştırma kapsamında Liderlik Davranışı Ölçeği ve alt boyutları ile Çalışan performansı güvenilirliğinin değerlendirilmesinde iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alfa) hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda tüm ölçek ve alt boyutlar güvenilir bulunmuştur. Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

		Cronbach's Alfa Katsayıları
Alt Boyutlar	İşgören Odaklı	0,981
	Üretim Odaklı	0,974
	Değişim Odaklı	0,974
Liderlik Davranışı Ölçeği		0,992
Çalışan Performansı Ölçeği		0,626

Tablo 1: Değişkenlere Ait Güvenirlik Sonuçları

Tablo 1'de görüldüğü üzere liderlik davranışı ölçeğinin güvenilirlik alfa değeri 0,992, Çalışan performansı ölçeğinin güvenilirlik alfa değeri ise 0,626 olarak bulunmuştur. Liderlik davranışı ölçeğinin alt boyutları açısından ise iş gören odaklı liderlik davranışı boyutu için alfa değeri 0,981, üretim odaklı liderlik davranışı boyutu için alfa değeri 0,974 ve değişim odaklı liderlik davranışı boyutu için alfa değeri 0,974 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar her iki ölçeğin de kabul edilen Cronbach Alfa değeri olan 0,60'ı aştığı için güvenilirlikleri doğrulanmıştır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19).

Ölçekler arasındaki ilişki ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Çalışan performansı üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisi basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak bulunmuştur.

## 4. BULGULAR

### 4.1 Demografik Bulgular

Çalışmada yer verilen Demografik bilgiler Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu olmak üzere 3 kategorik değişkenden oluşmaktadır. Demografik bulgulara ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	13	22
Erkek	46	78

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 2’de görüleceği üzere araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%78) Erkeklerden oluşmaktadır.

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	55	93,2
Bekar	4	6,8

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları

Tablo 3’de görüleceği üzere araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%93,2) evlidir.

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise ve altı	17	28,8
Lisans Üstü	42	71,2

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Tablo 4’de görüleceği üzere araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%71,2) Lisans ve üzeri düzeyde bir eğitime sahip iken %28,8’lik bir bölümü lise ve altı bir eğitim düzeyine sahiptir.

#### 4.2 Değişkenlere Ait Ortalama Puanlar

Her iki değişkene ait ortalama puanlar ve standart sapmalar Tablo 5’de verilmiştir.

Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
İşgören Odaklı Boyutu	3,4040	1,17064
Üretim Odaklı Boyutu	3,5551	1,10723
Değişim Odaklı Boyutu	3,4949	1,12685
<b>Çalışan Performansı Ölçeği</b>	<b>3,7831</b>	<b>0,61844</b>

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Ortalama Puanlar

Tablo 5’deki veriler incelendiğinde liderin sergilemiş olduğu davranış özelliği olarak üretim odaklı liderlik davranışının iş gören ve değişim odaklı liderlik davranışından daha yüksek ortalama puana sahip olduğu ve en düşük puana sahip olan liderlik davranışının ise iş gören odaklı liderlik



davranışı olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılanlar açısından bakıldığı zaman liderlerin davranışlarının daha çok üretim odaklı davranışlar olarak algılandığını göstermektedir. Ayrıca aynı tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların kendilik değerlendirmesi sonucu çalışanların performans ortalamalarının yüksek bir puana sahip olduğu görülmektedir.

### 4.3 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

İki değişken arasında bir ilişkinin var olması neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemekle birlikte Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon bize iki değişken arasında var olan ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi verir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu çalışmada liderlik davranışları ile çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı, bu ilişkinin kuvvetli mi yoksa zayıf mı olduğu ya da biri değişirken diğerinin artıp artmadığı Basit Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Correlations			
		Liderlik Davranışı	Çalışan Performansı
Liderlik Davranışı	Pearson Correlation	1	,049
	Sig. (2-tailed)		,711
	N	59	59
Çalışan Performansı	Pearson Correlation	,049	1
	Sig. (2-tailed)	,711	
	N	59	59

Tablo 6: Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

Analiz sonuçları liderlik davranışları ile çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermiştir. ( $r(59)=.049$ ,  $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmemiştir.

		Çalışan Performansı	Üretim Odaklı Liderlik	İş gören Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik
Çalışan Performansı	Pearson Correlation	1	,051	,022	,061
	Sig. (2-tailed)		,699	,867	,648
	N	59	59	59	59

Üretim Odaklı Liderlik	Pearson Correlation	,051	1	,953**	,972**
	Sig. (2-tailed)	,699		,000	,000
	N	59	59	59	59
İşgören Odaklı Liderlik	Pearson Correlation	,022	,953**	1	,962**
	Sig. (2-tailed)	,867	,000		,000
	N	59	59	59	59
Değişim Odaklı Liderlik	Pearson Correlation	,061	,972**	,962**	1
	Sig. (2-tailed)	,648	,000	,000	
	N	59	59	59	59

Tablo 7: Liderlik Davranışı Ölçeği Alt Boyutları ve Çalışan Performansına İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 7'deki analiz sonuçları liderlik davranışları ölçeği alt boyutları ile çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermiştir. Bu sonuçlara göre H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmemiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışanların sergileyecekleri iş performansı örgütlerin amaçlarına ulaşması için önemli bir etkidir. Bu nedenle de performansı etkileyen faktörler örgütler açısından önem arz etmektedir. Çalışan performansını etkileyen birçok değişken olmakla birlikte insanların sosyal bir varlık olması ve güdülenmeye ihtiyaç duyması liderliği örgütler açısından önemli bir faktör haline getirmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Liderliğin sınıflandırılması, herhangi birinin diğerinden daha önemli olduğundan ziyade, birbirinden ayırıcı özellikleri ile açıklanabilmektedir. Bu yüzden çalışanların sahip olduğu özellikler ve nitelikler de hangi tür liderlik davranışının işletme açısından daha etkin bir rol oynayabileceğine yönelik farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Aydemir ve Keleş, 2019: 3304). Bu çalışmada da örgüt liderlerinin çalışana yönelik, üretime yönelik ve değişime yönelik davranışlarının çalışanlar tarafından hangi seviyelerde algılandığı ve bu davranışların çalışanların iş performansı ile bir ilişkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amacı ile yürütülmüştür.

Liderlik davranışlarının çalışan performansı ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığının tespiti için yapılan korelasyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Liderlik davranışlarının bu çalışmada çalışan performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını gösteren bulgular, çalışanların performanslarını etkileyen farklı değişkenlerin bulunduğu ve çalışanların kendi kendini değerlendirme yöntemi ile iş

performanslarının ölçülmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışan performansını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Liderlik davranışlarından çalışan odaklı liderlik davranışının çalışan performansı üzerinde bir etkisinin bulunmadığını gösteren sınırlı sayıda çalışmalar da çalışmamızı kısmen destekler niteliktedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 154). Ancak yapılan bazı çalışmalarda ise çalışanlara yönelik liderlik tarzının iş performansını pozitif yönde etkilediği ancak üretime yönelik liderlik tarzının iş performansını negatif yönde etkilediği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2014: 29; Doğanay ve Şen, 2007: 341; Koçak ve Özüdoğru, 2012: 84). Bu yönü ile bakıldığında bu çalışma literatürde liderlik davranışlarının çalışan performansını etkilediğini ortaya koyan çalışmaları desteklememektedir.

Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı araştırmada tek bir bağımsız değişkenin kullanılmış olması olarak değerlendirilebilir. Gelecekte yürütülecek olan çalışmalarda çalışan performansını etkileyebileceği düşünülen örgüt kültürü, örgütsel demokrasi, çalışan sesi, tükenmişlik, motivasyon kaynakları, yönetici desteği, psikolojik sermaye gibi birtakım değişkenler test edilerek daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Avcı, U. & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 1, 1-20.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 28, 21-34 .
- Darwish, A. Y. (2000). Organizational Commitment a Mediator the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology* 15(1) 6-24.
- Doğanay, A. & Erdal, Ş. E. N. (2007). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* 6(12), 324-348.
- Ergun, E. & Yalcinkaya, K. (2018). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Değişim Kapasitesine Etkileri: Bir Araştırma Çalışması. *Business and Economics Research Journal* 9(3), 681-696.
- Ergün, E. & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Florence Nightingale Dergisi* 23(3), 203-214.

- Gelmez, M. & Ürtürk, E. A. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillерinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 22(1), 51-72.
- Gürbüz, S. & F. Şahin, (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(2), 535-562.
- Koçak, R. D. & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, 76-88.
- Koçel, T. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973) 45(1), 61-78.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D. & Hesse, C. (2019). Relational Communication Messages and Leadership Styles in Supervisor/Employee Relationships. *International Journal of Business Communication* 56(4), 586-604.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 1, 53-82 .
- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(3), 114-134.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, 23-45.
- Uzunsakal, E. & D. Yıldız. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi* 2018/2 (1), 14-28.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(2), 145-158.

Zehir, C. & Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 18(2), 97-115.

**GENİŞLETİLMİŞ ÖZET:** Örgütler, çalışanlar vasıtasıyla faaliyetlerini yerine getiren ve amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan yapılardır. Bu nedenle çalışanların performansları doğrudan örgütsel performansa etki etmektedir. Çalışanların, örgütsel amaçları benimseyerek istekli bir katılım yolu ile iş görevlerini yerine getirmesi, etkin ve verimli bir liderlik ile mümkün hale gelmektedir. Bu çalışmanın amacı da, önceden belirlenmiş örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için en önemli fonksiyonlardan birisi olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının, çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek ve algılanan bu liderlik davranışlarının çalışanların performanslarını etkileyip etkilemediğini incelemektir.

### Metod

Bu amaçla Türkiye genelinde iletişim sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin Adıyaman lokasyonunda bir anket gerçekleştirilmiştir. Söz konusu lokasyonda görev alan ve ilçeler dahil toplamda 59 kişiden oluşan çalışanlara tek tek ulaşılarak araştırma kapsamında hazırlanan anket formu online ortamda kendilerine ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerin tamamı eksiksiz olarak doldurulmuştur. Dolayısı ile araştırmanın evreninin tamamına ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında Liderlik davranışı modelini ölçmek amacı ile Ekvall ve Arvonen tarafından 1991 yılında geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005: 44,45) tarafından Türkçeye çevrilen liderlik davranış ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmanın bir diğer değişkeni olan Çalışan Performansını ölçmek amacı ile Darwish (2000: 6) tarafından kullanılan ve kendi kendini değerlendirme yaklaşımı ile hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler temelinde, liderlik davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için, SPSS 22 programı kullanılmıştır. Liderlik davranışlarının çalışan performansı ile istatistiksel olarak bir ilişkisinin olup olmadığını incelemek ve açıklamak amacıyla "Korelasyon Analizi" gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tutarlı bir şekilde ölçüm yapıp yapmadığı veya ölçeği oluşturan maddeler arasında bir tutarlılığın olup olmadığını belirlemek için iç tutarlılık güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında, liderlik davranışı ölçeği ve alt boyutları ile çalışan performansı ölçeği kabul edilebilir seviyelerde güvenilir bulunmuştur.

### Bulgular (Sonuçlar)

Araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde, liderin sergilemiş olduğu davranış özelliği olarak üretim odaklı liderlik davranışının iş gören ve değişim odaklı liderlik davranışından daha yüksek ortalama puana sahip olduğu ve en düşük puana sahip olan liderlik davranışının ise iş gören odaklı liderlik davranışı olduğu görülmüştür. Bu durum araştırmaya katılanlar açısından bakıldığı zaman liderlerin davranışlarının daha çok üretim odaklı davranışlar olarak algılandığını göstermektedir. Ayrıca elde edilen veriler incelendiğinde çalışanların kendilik

değerlendirmesi sonucu çalışanların performans ortalamalarının yüksek bir puana sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, liderlik davranışları ile çalışan performansları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı, bu ilişkinin kuvvetli mi yoksa zayıf mı olduğu ya da biri değişirken diğerinin artıp artmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen veriler, çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışlarının, çalışanların kendi performansları ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını göstermiştir.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, her ne kadar liderlik davranışlarının, çalışan performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını gösteren bulgulara ulaşılsa da, bu durumun, çalışanların performanslarını etkileyen farklı değişkenlerin bulunduğu ve çalışanların kendi kendini değerlendirme yöntemi ile iş performanslarının ölçülmesinden kaynaklandığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu nedenle çalışan performansını etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve liderlik faktörünün bu faktörler arasındaki etkinliğinin belirlenmesi için farklı evren ve örneklemelerde daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca, liderlik davranışlarından çalışan odaklı liderlik davranışının çalışan performansı üzerinde bir etkisinin bulunmadığını gösteren sınırlı sayıda çalışmalar da çalışmamızı kısmen destekler niteliktedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 154). Ancak yapılan bazı çalışmalarda ise çalışanlara yönelik liderlik tarzının iş performansını pozitif yönde etkilediği ancak üretime yönelik liderlik tarzının ise iş performansını negatif yönde etkilediği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2014: 29; Doğanay ve Şen, 2007: 341; Koçak ve Özüdoğru, 2012: 84). Bu yönü ile bakıldığında bu çalışma literatürde liderlik davranışlarının çalışan performansını etkilediğini ortaya koyan çalışmaları desteklememektedir. Bu çalışmanın en önemli sınırlılığı araştırmada tek bir bağımsız değişkenin kullanılmış olması olarak değerlendirilebilir. Gelecekte yürütülecek olan çalışmalarda çalışan performansını etkileyebileceği düşünülen örgüt kültürü, örgütsel demokrasi, çalışan sesi, tükenmişlik, motivasyon kaynakları, yönetici desteği, psikolojik sermaye gibi birtakım değişkenler test edilerek daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.

**Extended Abstract:** Organizations are structures that fulfill their activities and try to achieve their goals through employees. Therefore, employees' performance directly affects organizational performance. Employees can adopt organizational goals and fulfill their job tasks through a willing participation, with effective and efficient leadership. The aim of this research is to determine how managers' leadership behaviors, which are one of the most important functions for achieving predetermined organizational goals, are perceived by employees and to examine whether these perceived leadership behaviors affect employees' performance.

### Method

The scope of the research objectives, a survey was conducted at a private company's location that it serving in Turkey, in communication sector.

Employees working at the said location and consisting of 59 employees, including the districts, were reached one by one and the survey, prepared within the scope of the research was delivered to them online. All of the distributed survey forms were filled in completely. Therefore, the entire universe of the research has been reached. Within the scope of the research, the leadership behavior scale developed by Ekvall and Arvonen in 1991 and translated into Turkish by Tengilimoğlu (2005: 44,45) was used in order to measure the leadership behavior model. In addition, the scale used by Darwish (2000: 6) and prepared with a self-assessment approach was used to measure Employee Performance, which is another variable of the research. SPSS 22 program was used to analyze the relationship between leadership behavior and employee performance on the basis of data collected from participants. "Correlation Analysis" was conducted to examine and explain whether there is a statistically significant relationship between leadership behaviors and employee performance. Internal consistency reliability analysis was conducted to determine whether the scales used in the research measure consistently or whether there is a consistency between the items that constituting the scale. Within the scope of this research, the leadership behavior scale and its sub-dimensions and employee performance scale were found to be reliable at acceptable levels. (Gürbüz ve Şahin, 2016).

### **Findings (Results)**

When the data obtained as a result of the research were examined, it was seen that the work oriented leadership behavior characteristic of the leader exhibited, has a higher average score than the employee oriented and change oriented leadership behavior and the leadership behavior with the lowest score was the employee oriented leadership behavior. When this situation is considered from the perspective of the participants in the research, it shows that the behaviors of the leaders are perceived as more work oriented behaviors. In addition, when the data obtained were examined, it was seen that the performance averages of the employees had a high score as a result of the self assessment of the employees. In this research, it was tested whether there is a significant relationship between leadership behaviors and employee performance, whether this relationship is strong or weak, or whether one increases while the other changes, using a simple correlation analysis. The data obtained showed that the leadership behaviors perceived by the employees did not have a significant relationship with the employees' own performance.

### **Conclusion and Discussion**

In this research, although there are findings showing that leadership behaviors do not have a significant relationship with employee performance, it can be evaluated that there are different variables that affect the performance of employees and that it is caused by the self assessment method and the measurement of job performance. Therefore, more researches are needed in different universe and samples to reveal the factors affecting employee performance and to determine the effectiveness of the leadership factor among

these factors. In addition, a limited number of studies showing that employee oriented leadership behavior, one of the leadership behaviors, does not have an effect on employee performance partially supports this research (Yılmaz and Karahan, 2010: 154). However, in some studies, it was found that leadership style for employees positively affected job performance, but work oriented leadership style negatively affected job performance (Çekmecelioğlu, 2014: 29; Doğanay and Şen, 2007: 341; Koçak and Özüdoğru, 2012: 84). In this respect, this research does not support studies in the literature that reveal that leadership behaviors affect employee performance. The most important limitation of this research can be considered as the use of a single independent variable. More generalizable results can be achieved by testing some variables such as organizational culture, organizational democracy, employee voice, burnout, motivation sources, manager support, psychological capital, which are thought to affect employee performance in future researches.