



## LİDERLİK İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Büşra SOLMAZ<sup>1</sup>

### Öz

*Lider ve liderlik bir örgütün kendine has farklar yaratıp eşsiz bir konum kazanması için gereken temel unsurlardandır. Çünkü inandıkları bir liderin önderliğinde çalışanlar, işlerin yapılması konusunda liderleriyle kendilerini özdeşleştirip diğerlerine oranla daha yüksek çalışma motivasyonuna sahip olabilecektir. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütlerin amacına ulaşmasında etkili olan bir diğer önemli unsurdur. İnsan kaynakları potansiyelinin etkili ve verimli şekilde değerlendirilmesi yönetim açısından kritik öneme sahiptir.*

*İnsan kaynakları yönetimi konusunun giderek daha stratejik bir bakış açısıyla ele alınması süreçte ve uygulamalarda liderin etkisini öne çıkarıcı bir etki yaratmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunu kapsayan faaliyetlerde örgüt yöneticilerinin liderlik vasıflarını taşıması, örgütün kültüründe ve yönetim anlayışında farklılıklar meydana getirecektir. Liderler, faaliyetleriyle çalışanlarda motivasyon ve güven duygusunu artırırken, yaptıkları kritik hamlelerle de örgütün tüm paydaşlarının örgüte olumlu duygu ile yaklaşmalarını sağlamaktadırlar.*

*Liderliğin insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği sorunsalı bu nedenle önemlidir. Bu çalışmada örgütlerde liderliğin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri ulusal ve uluslararası yazın çerçevesinde incelenmiştir. İncelenen çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin hangi fonksiyonlarına yönelik çalışmalar yapıldığı ve liderliğin bu fonksiyonlar üzerindeki etkileri nitel bir derleme çalışması çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır.*

*Elde edilen bulgulara göre, liderlik uygulamaları örgütün verimliliğini, etkinliğini, sürdürülebilirliğini, rekabet edebilme yeteneğini, örgütte çalışanların özgüvenlerini, örgütte çalışanların işe ve örgüte olan inançlarını artırırken, örgütün karşı karşıya kaldığı belirsizlik ve diğer tehditlerin etki oranlarını ise düşürmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nitel Araştırma.

**Jel Kodu:** O-15

---

<sup>1</sup> Büşra Solmaz, Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, busrasolmaz\_2335@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6015-105X"

Geliş Tarihi / Arrived : 18.06.2018

Kabul Tarihi / Accepted : 22.10.2018

## A Qualitative Research On The Relationship Between Leadership And Human Resources Management

### *Abstract*

*Leader and leadership are essential elements for an organization to create unique differences and gain a unique position. Because those who work under the leadership of a leader will be able to identify themselves with their leaders in doing things and have a higher motivation to work than others. Human resources management is another important factor that helps organizations achieve their goals. Effective and efficient evaluation of human resources potential is critical to management.*

*An increasingly strategic point of view of human resource management has had a prominent effect on the impact of the leader in the process and practices. The fact that the organizational managers carry the leadership qualities in the activities covering the human resources management function will create differences in the culture and management understanding of the organization. While the leaders increase their motivation and confidence in their activities, they also ensure that all stakeholders of the organization approach the organization with positive emotions with their critical moves.*

*The question of how leadership affects human resource management is therefore important. In this study, the effects of leadership in human resources management in organizations are examined in the context of national and international literature. In the study, studies on which functions of human resources management were performed and the effects of leadership on these functions were determined within the framework of a qualitative compilation study.*

*According to the findings obtained, leadership applications reduce the impact of the organization's uncertainty and other threats on the organization while they increase the efficiency, effectiveness and sustainability of the organization, the ability to compete, the self-confidence of the employees in the organization, and the beliefs of the employees in the organization and work.*

**Keywords:** *Leadership, Human Resources Management, Qualitative Research*

**Jel Code :** *O-15*

## GİRİŞ

Liderlik insanları bir amaca yönlendirme süreci, lider ise bu yönlendirme faaliyetinde öncü rolü oynayan kişidir. Bass'a (1999) göre liderlik, örgütteki çalışanları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirerek hedeflere ulaşmayı ve örgütün sürdürülebilir gelişimi sağlayabilme yeteneğidir. Lider elindeki insan kaynağını en iyi yöneten ve yönettiği kitlenin ruhuna hitap ederek onları verimli ve etkili çalışmalar yapmaya yönlendiren kişidir. Bu yönüyle de lider en fazla insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun gereklerini yerine getirmektedir. Liderlik ve insan

kaynakları yönetimi aynı potada eritildiğinde, elde olan potansiyelin fazlası ortaya çıkacak ve örgüt diğerlerinden daha üstün bir noktaya gelebilecektir. Ayrıca örgütün insan kaynakları yöneticisinin liderlik vasıflarına sahip olması da örgütün yönetim kültürünü olumlu yönde etkileyecek bir diğer husustur.

Liderlik ve insan kaynakları yönetiminin iç içe girdiği günümüzde, farklı liderlik davranışları ile insan kaynakları yönetim fonksiyonları ilişkisinin incelenip etkilerinin ortaya konulması amacıyla yola çıkılmıştır. Her liderlik tarzının kendine has bir iletişim sistemi ve örgüt için farklı bir geri dönüşü vardır. Bu çalışma, “liderlik davranışı ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ilişkileri nasıldır ve bu ilişkilerin örgüte yönelik etkileri nedir?” sorularının cevabına ilişkin ipuçları bulabilmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu maksatla, Türkçe ve uluslararası yazında var olan çalışmalar incelenmiş, bu çalışmalarda hangi bakış açılarının ele alındığı araştırılmış ve müteakip araştırmalara ışık tutabilecek alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **1.LİDER VE LİDERLİK**

Lider ve liderlik kavramı, rekabetin kendini oldukça fazla hissettirdiği günümüz küreselleşen iş yaşamı koşullarında oldukça önem kazanmıştır. Büyüyen ve karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında sorunların ve çözümlerin parçası olan insan kaynağının yönetimi problemi, her geçen gün zihinleri ve akademisyenleri daha fazla meşgul etmektedir. Bir kitleyi daha verimli hale getirmek ve daha istekli, huzurlu iş ortamı yaratmak hususunda liderin ve liderliğin rolü büyüktür ve bu rolün etkilerinin akademik anlamda incelenmesi önem arz etmektedir.

Lider, izleyenlerini peşinden sürükleyen, onları hedefe yönlendiren ve yorgun astlarını şevkle çalıştırabilen kişidir. Liderlik ise, belirli fiziksel ve karakteristik özelliklere sahip olma ve bu vasfını kitleleri yönlendirebilecek şekilde kullanabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Lider vasfına sahip olmak, diğerlerinden hem duruş, hal ve hareket olarak; hem de zekâ, karar verme ve bir işi başarma yeteneği olarak farklı olmayı gerektirir.

Lider hedeflerinden her ne olursa olsun vazgeçmeyen ve engellerden yılmayan yapıdadır. Ayrıca lider, önderliğini yaptığı kurum ve grupların

ortaya koyduğu hedeflerden vazgeçmeyen bir yapıya sahip olmasını da sağlamalıdır.

Lider belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde elde mevcut kaynakları en uygun şekilde kullanmalıdır. Bu anlayış kapsamında, kaynakların en kutsal olan ve işgören olarak emeğini örgüte harcayan insanın pozitif duygularla iş sürecine dâhil edilmesini de en iyi şekilde yönetebilecek yapıya sahip olması gereken kişi liderdir. Liderler bazen kişilik özelliklerinin farklı olmasından, bazen aldıkları eğitimlerden ve bazen de tecrübelerinin farklılığından dolayı, diğerlerinden farklı liderlik tarzına sahip olurlar. Her bir liderlik tarzının getirdiği farklı davranış kalıpları vardır. Bu davranış kalıplarının işgörenler üzerindeki yansımaları da farklıdır. Liderin izlediği liderlik tarzının izleyenleri üzerindeki etkisinin farklı olması, bu nedenle olağan ve özellikle incelenmesi gereken bir konudur. Küreselleşme ve rekabetin etkisinin her geçen gün daha fazla hissedildiği iş dünyasında, lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çeşitli çalışmalar ve tanımlamaların incelenmesinde yarar görülmüştür. Bu tanımların bir kısmı Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo – 1: Liderlik Tanımları

Liderlik, bireylerin hedefleri için kurguladıkları planları ve bu planları gerçekleştirmek için alacakları kararları hayata geçirmelerine yardımcı olan bir yetenektir.	Ergun, (1981)
Örgütün gelecek planlarına ulaşmak üzere örgütü o hedefe kilitlemeye yardımcı olan ve ilerlemesini sağlayan beceridir.	Hellriegel ve Slocum, (1992)
Belirli şartların sağlanması sonucunda örgütlerin hedeflerine ulaşması için çabalamaya yönlendiren, ortak hedeflere ulaşmada yol gösteren, tecrübelerinden faydalandıran ve uyguladığı liderlik tarzından memnun olunmasını sağlayan etkileme sürecidir.	Werner, (1993)
İnsanların bireysel endişelerini bir süre bir kenara bırakmasını sağlayarak, insanları refah ve sorumlulukları için önemli olan amaçlara yönlendirmektir.	Curphy ve Hogan, (1994)
Güzel bir düşünceyi, yalnız bu amaç için doğmuş gibi, hayata geçirmek ve karşısındakileri de bunu kaçırılmaması gereken bir fırsat olduğuna inandırmaktır.	Obeng, (1997)
Örgütteki astları örgütün misyon ve vizyonu ışığında belirlediği hedeflere ulaşmaya sevk eden bir yetenektir.	Bass, (1999)
Örgütteki astların çalışırken örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve hedefler için atılacak adımların başarılı bir şekilde atılması için var olan olgudur.	Koontz, O’Donnell ve Wehrich ,(1999)
Belirlenen hedeflere ulaşmak için insan kaynakları fonksiyonlarının örgüte en doğru şekilde uygulanmasıdır.	Cooper, (2003)
Örgütlerde var olan rekabet ve stres şartlarına karşı örgütlerin	Koçel, ( 2007)

ayakta kalmasını sağlayan adımların atılma durumudur.	
Örgütte var olan bir bireyin kendine has yetenekleri ile diğer çalışanları peşinden sürüklemesidir.	George ve Jones, (2008)

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde, liderin, etrafındaki birey ve grupları doğrudan etkilediği ve yönlendirdiği görülmektedir. Grupları peşinden sürükleme yetisine sahip birisi olarak liderin insanları etkileme gücü vardır ve buradan yola çıkarak çalıştığı grubu bulunduğu düzeyden daha ileriye taşımaya yardımcı olur. Ayrıca, insan kaynakları yöneticisinin lider vasıflarına sahip olduğu bir örgüt diğer örgütlerden farklı olarak kendine özgü bir örgüt kültürü kurmayı başarabilir. Bu kültürde kurgulanan örgüt diğer örgütlere oranla daha fazla rekabet etme gücüne sahip olacak ve böylece kendi ömrünü uzatma şansını yakalayabilecektir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE LİDER VE ETKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi yazını “bilimsel yönetim yaklaşımı” ile başladığı yolculuğuna değişen dünya düzeni ile birlikte “personel yönetimi” ile devam etmiştir. Günümüzde ise yazın, insana hem kişi bazında hem de psikolojik olarak verilen değere binaen insan kaynakları yönetimine evrilmiştir. (Keser, 2002). İnsan kaynakları yönetimi (Yüksel, 2003); bir örgütte fark yaratarak özgünlük sağlayıp rekabet gücünü arttırmanın en önemli yolu olmasının yanında, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki yol haritasının planının yapılmasını, örgütün bu konuda çalışırken ne yapacağını düzenlenmesini ve örgüte kimin alınıp kimin alınmayacağını, bu kişilerle yapılan işlerin düzenli şekilde kontrol edilmesini sağlar.

Modern insan kaynakları yönetimi (Özgen vd., 2005) anlayışında; lider astlarıyla birlikte çalıştığı örgütün ihtiyaçlarını değerlendirirken, aynı zamanda elinde olan kaynağı ne şekilde kullanacağını ve organize bir şekilde çalıştırabileceğini de iyi bilmektedir. Eldeki potansiyelin örgütü yükselterek farklı bir noktaya getirmesi için örgütün yapacağı iş akışını düzenleyen birim insan kaynakları birimidir (Aldemir vd., 2004).

İnsan kaynakları biriminin verimli çalışarak etkinliğinin artırması için en uygun yöntemlerden biri insan kaynakları yöneticisinin lider vasfı taşımasıdır. Böylece, örgüt liderinin insan kaynakları yönetimini eline alması ve liderlik vasıflarını örgüte yansıtma kanalı oldukça işler bir hal

alabilecektir. Lider, hitap ettiği kitle için öncü bireydir. Bu kapsamda (Tekin ve Ehtiyar, 2011; Tunçer, 2011) liderlik ile ilgili olarak şunları ifade etmektedir:

1. Liderlik yol gösterici ve yönlendirici olması nedeniyle önemlidir.
2. Motive etme becerisi, liderliği önemli hale getirir.
3. Performans yönetebilme niteliği, liderliği önemli yapar.
4. Liderlik, örgüt kültürü meydana getirmesi ve bunu tüm örgüte yayması sebebiyle önemlidir.
5. Esnek bir yapı kuran liderlik, aynı zamanda bunu geliştirebilmesi sebebiyle önemlidir.
6. Takım çalışmasını ve ekip ruhunu teşvik etmesi sebebiyle önemlidir.
7. Hitap edilen kitlenin ve takipçilerin yaşamlarının dengede tutulmasına olan katkısı, liderliği önemli yapar.
8. Doğru ve hızlı karar alması liderliğin önemi kapsamındadır.

İşletmelerde çalışanları motive edecek, örgüt bağlılıklarını artıracak ve onlara destek olacak liderlere ihtiyaç vardır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Bu nedenle, çalışılan örgütlerin verimliliklerinin ve rekabet yeteneklerinin artması için insan kaynakları yöneticisinin liderlik vasfının yüksek olması gerekir. Çünkü personel alımı, motive edilmesi, ücretlendirme planı yapılması ve personel verimliliğinin artırılması/düşmemesi için yapılacak iş genişletme ve iş rotasyonları türünden faaliyetlerin başarısı insan kaynakları yöneticisinin becerisine kalmıştır.

İnsan kaynakları yöneticisinin lider olması ve liderlik vasıflarına sahip olması, örgüt için ne zaman risk alıp ne zaman almaması gerektiğini konusunda lideri güçlü kılmaktadır. Bu tür liderler, örgütlerinin iç dinamiklerini ve dışarıda değişen dinamikleri her yönüyle yorumlama yeteneğine sahip oldukları için farklı olasılıkları hesaplayabilir ve böylece örgütü birçok değişik tehlikeden aynı anda korumayı başarabilirler.

Lider vasfı taşıyan bu yönetici ilk adım olarak örgütün insan kaynakları planlamasını yaparken var olan örgütün neye, ne kadar ve neden ihtiyacının olduğunu ve bu ihtiyacın örgüte olan maliyetini, yönetim zorluğunu bilir ve buna göre hesap yapar. Böylece olası dar boğazlara karşı örgütün esneklik kazanabilmesini yaptığı planlamayla başarıma şansı olur. Örgüte aday belirleme ve seçme sürecinde ise lider yetenek bulma ve yönetme yeteneğini kullanır. Çünkü liderler örgüte aldıkları insanları gerek yaptıkları ile gerekse söyledikleri ile çok iyi yönlendirebilen kişilerdir. Liderler, doğru işe doğru insanın seçilmesini sağlayarak örgütün rekabet dünyasında fark yaratmasını sağlayabilirler. Ayrıca doğru yetenekleri doğru yerlerde çalıştırdığı zaman örgütte de belli bir motivasyon artışı sağlanarak çalışanların örgüte olan inançları da artırılmış olacaktır.

Bir sonraki aşamada ise dışarıdaki olumlu ve olumsuz çıktıları ve örgüt içindeki dinamikleri bilen lider, örgüte kazandırdığı yeteneklerin hangi eğitim ve geliştirme süreçlerine ihtiyaçlarının olduğunu belirler ve bu doğrultuda bir yol haritası hazırlar. Eğitim planlamasını yaparken bir taraftan da sürecin örgütün iş yapma gücünü etkilememesini hesaba katması gerekmektedir. Lider bütün bunları planlarken, elindeki yeteneklerin verimlilik ve maliyetlerini göz önünde bulundurur. Bu nedenle lider örgüt için oyun kurucu rolünü yerine getirebilmelidir.

Müteakip süreçler lider izleyenlerin performanslarının ne oranda değiştiğine ve verimliliğin ne kadar arttığına yönelik performans değerlendirme analizini yapar. Liderin ulaştığı performans analiz sonuçlarına göre icra edeceği kariyer yönetimi örgütün kendini hangi arenada göreceğinin de ilk adımı olacaktır. Lider, elindeki yetenekleri doğru yönlendirip kariyerlerini doğru yönlendirmeyi başarabilirse, örgüte kısa sürede başarı kazandırdığını görecektir ve bu durumun sürekliliğini sağlayarak rekabetin çok yoğun olduğu bir arenada örgütüne sağlam bir yer bulabilecektir.

Kariyer yönetimiyle beraber örgütte farklılıkların mimarı olan lider bu yetenekleri elinde tutma için adil bir lider olduğuna da çalışanlarını inandırmalıdır. Aksi takdirde farkı yaratan yetenekleri teker tekrar kaybedip bu sürecin başa sarması içten bile değildir. Bu nedenle, elinde olan yeteneklerin performans analizine göre ve kariyer yönetimlerine doğru orantılı olabilecek şekilde ücret yönetimini de ayarlaması gerekir. Öyle ki

çalışanlarının onun son derece adil ve çalıştıklarının karşılığını verdiğinden şüpheleri olmamalıdır. Böyle bir örgüt için emek verdiklerini düşündükçe çok daha fazla motive olup var olan potansiyellerinin üzerine çıkacaklardır. Bu da örgütün fark yaratması demektir.

Lider, ayrıca izleyenleri için maddi veya manevi belirli bir ödüllendirme sürecini de planlamalıdır. Lider izleyenlerinin motivelerini önemli oranda etkileyebilen kişidir. Bu nedenle, lider yapılan fazladan çabanın farkında olup bu fazladan emeğin karşılığını çalışanını tatmin edebilecek şekilde karşılamalıdır. Böylece hem o çalışanın hem de diğer çalışanların yaptıkları işlere olan motivasyon ve performanslarında artış olabilecektir.

Örgütte çalışanların örgüte güvenmeleri önemli bir diğer olgudur. Bu sistem doğru ve düzenli yönetildiği takdirde, çalışan örgüte bağlanacaktır. Ancak çalışanın örgüt tarafından haklarının korunduğunu hissetmesi de gereklidir. Çalışanlar, örgütte belirlenmiş olan iş güvenliği ve sağlığı kriterlerinin ne olduğunu ve verilen emek karşılığında örgütün çalışanları ne ölçüde koruduğunu bilmelidir. Böylece çalışanlar işlerine daha rahat konsantre olabilecek ve çalışan verimliliği artacaktır.

Örgütün geleceğinin tayin olunması liderin yetenekleri, hangi vasıflara sahip olduğu ve bulundurduğu vasıfları hangi oranda kullanabildiğiyle yakın ilişkilidir. Çünkü lider sahip olduğu vasıflarla çalışanlarına iyi bir örgüt ikliminde huzurlu çalışma ortamı sağlayabilecektir. Bu durum örgütteki çalışma isteğini ve çalışanların kendini gösterme ihtiyacını artıracığından, örgütün kurumsallaşması ve rekabet ortamında farklılıklarıyla öne çıkabilmesi için iyi bir fırsat olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticisinin lider olduğu bir örgütte çalışanlar lidere gönülden bağlı olmaları nedeni ile motivasyon, bağlılık ve performans gibi ölçütlerini herhangi bir zorlama olmaksızın arttırmak isteyeceklerdir.

### **3.TÜRKÇE ve ULUSLARARASI YAZINDA LİDERLİK VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ**

İnsan kaynakları yönetimini fonksiyonları ile liderin etkinliği birbiri ile ilişkili bir süreci içermektedir. Bu minvalde, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının liderlik ve liderlik tarzı ile ilişkisinin incelemesi uygun



olacaktır. İKY fonksiyonları ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bir kısmı aşağıda sunulmuştur.

### **3.1. İş Analizi ile Liderlik İlişkisi Üzerine Çalışmalar**

Edmister (1972) küçük işletmeler üzerine yaptığı çalışmada, işletmeyi yöneten lider vasıflı yöneticinin iş analizi yapması durumunda yapılan hataların azaldığı sonucuna varmıştır.

Ha ve James (1998) yaptıkları çalışmada, liderin iş analizini doğru yaptığı zamanda hem müşteriler ile hem de astları ile karşılıklı iletişim ve örgütün kazançlarına yönelik olumlu kazanımlar sağladığını görmüşlerdir.

Chutatchui (2000) oteller üzerine yaptığı çalışmasında, yönetici liderin iş analizini otellere göre doğru uygulaması sonucunda hem astlarının çalışma isteğini arttırdığı hem de verilen hizmetin kalitesinin bütün otel türlerinde yükseldiği sonucuna varmıştır.

Khanna vd. (2000), yaptığı çalışmada lider vasfı taşıyan iş adamları için iş analizi yapıldığında iş analizi yapılmayan liderlere oranla iş verimliliklerinin arttığı ve işi yaptırma sürelerinin göze çaracak oranda azaldığı kanısına varmıştır.

Munir (2005), yaptığı çalışmada, günümüz iş dünyasında insan kaynakları kıtlığının, mali ve yasal zorlukların üstesinden gelebilmek konusunda iş analizi yapmanın lider için olumlu sonuçlar verdiğini ve belirli standartları sağlayıp süreç yönetimini sağlaması konusunda liderin işini kolaylaştırdığı sonucuna varmıştır.

Miller (2017) yaptığı çalışmada, liderler çalışanlarını iki ayrı gruba ayırmış ve bir kısmına iş analizi uygularken bir kısmına uygulamamışlardır ve bunun sonucunda iş analizi uygulanan grubun uygulanmayan gruba oranla performansının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Turunç vd. nin (2011) savunma sanayinde yaptıkları çalışmada, liderin yaptığı iş analizi ile beraber örgütte yenilenmenin olumlu etkilendiği ve liderin bu hareketinin çalışanların iş performansları ile de olumlu bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Akkoç'un (2012) savunma alanında 700 kişi ile yaptığı çalışmada, liderin iş analizini ve bu işe doğru personel analizini yapması sonucunda örgütün iş performansının olumlu yönde etkilendiği sonucuna varmıştır.

Tekingündüz vd. nin (2015) 208 hastane personeli üzerine yaptıkları çalışmada, iş analizi yapıp dönüştürücü liderin atacağı adımları o doğrultuda atması üzerine personelin örgüte bağlılığının arttığı ve işten ayrılma niyetinde ise azalma olduğu görülmüştür.

Yukarıda yapılan analizler ışığında çalışmaların sonuçlarına bakıldığı zaman uluslararası literatürdeki çalışmaların yapıldığı alanların daha geniş olduğu görülmektedir. Türk literatüründe yapılan çalışmalar daha dar bir kesimi kapsamakla beraber sonuç olarak ise genelde iş analizi ve performans ilişkisi incelenmiştir. Uluslararası yazında ulusal yazından farklı olarak ulaşılan etkilerde ise iş analizi ile örgütün verimliliğinin artması, motivasyonunun artması, yenilenmesinin kolaylaşması, kazancının artması ve örgütün hata payının azalması gibi sonuçlar ile karşılaşmıştır.

### **3.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Liderlik İlişkisi Üzerine Çalışmalar**

Baird vd. (1983) yaptıkları çalışmada, liderin yaptığı planlamanın şirketin misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından daha somut bir şekilde anlaşılması sağlandığı örgütte doğru stratejinin belirlenmesinin kolaylaştığı bununla beraber uygulanması gereken stratejik adımların daha sağlam atıldığı sonucuna varmışlardır.

Golden ve Ramanujam'ın (1985) yaptıkları iki aşamalı çalışma sonucunda, 10 farklı bölgede çalışan lider üzerinde yapılan araştırmada insan kaynakları planlamasının ileride yaşanabilecek sorunların çok daha önceden çözülmesine yardım ettiği ve böylece hem yönetici hem de astların kaygı düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Barney vd. (1998) yaptıkları çalışmada, liderin insan kaynakları planlaması yaptığı takdirde sürdürülebilir rekabet ile nasıl başa çıkabileceğini görebilmesi kolaylaştığı için rekabet üstünlüğünün sağlanmasında olumlu etkisi olduğuna ulaşmışlardır.

Wright vd. (2001) yaptıkları çalışmada, liderin insan kaynakları planlaması yapması durumunda firma stratejisinin hem kısa dönemde hem de uzun dönemde olumlu yönde etkilendiğini görmüşlerdir.

Ereş (2004) yaptığı çalışmada, stratejik planlamanın örgütlerin yapması gereken inceleme ve araştırmaların doğru önlemlere yönelmesi için temel olabileceği sonucuna varmıştır.

Küçüksüleymanoğlu (2008) yaptığı çalışmada, liderlerin stratejik planlamayı doğru yapmaları durumunda kıt kaynakları verimli ve akılcı olarak kullanabildikleri görülmüş bu durum da örgütün rekabet yeteneğini doğrudan olumlu olarak etkilemiştir.

Demir vd. (2010) yaptıkları çalışmalarında, liderlerin geleceğin belirsizliğinden kurtulmak için küçük veya büyük firma ayrımı yapmaksızın stratejik planlamaya sahip olmaları gerektiği sonucuna varmışlardır.

Baykal (2018) yaptığı çalışmada, liderin stratejik planlamaya hâkim olması durumunda örgüt içinde yapacağı analiz etme yeteneği ve yaratıcı güç değerleri, örgütün yeni teknolojilere uyum sağlamasını ve örgütün sürdürülebilirliğini kolaylaştırdığı sonucuna varmıştır.

Türkçe yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; insan kaynakları planlaması ile liderlik ilişkisinin sonuçlarında öngörünün arttığı, örgütün rekabet üstünlüğü sağlandığı, verimliliğin arttığı, örgütün yenilenme ve teknolojiye olan uyum yeteneğini arttırdığı ve örgütün belirsizliğini azalttığı sonucuna varılmıştır. Uluslararası yazında ise yapılan çalışmalar daha stratejik çerçevede ele alınmak ile beraber stratejinin daha üstün olarak ele alınması nedeniyle öngörünün artması ve rekabet üstünlüğünün artması gibi sonuçların baskın olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

### **3.3. Personel Seçimi ile Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Aneael vd. (1987) yaptıkları çalışmada, personel seçimi için örgütün belirli maliyetlere katlanmak durumunda kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Yaptıkları anket sonuçlarında lider eğer doğru personeli örgüte kazandırabilirse katlanılan bu maliyetin örgütü olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Sackett vd. (1989) şirketler üzerine yaptıkları çalışmalarında liderlerin personel seçerken alınacak olan personele yaptıkları bütünlük testlerinin onları olumsuz etkilediğini ve personel hakkında doğru sonuçlar vermediği sonucuna ulaşmışlardır. Sackett ve arkadaşlarına (1989) göre, bu şekilde bütünlük testine tabi tutularak alınan personeller çalışma performansları ile örgüte yararlı olamamaktadır.

Afshari vd. nin (1991) yaptıkları çalışmada bir uzman tarafından görüşler toplanarak bir örgüt için personel seçiminin doğru yapılmış olmasının örgütün geleceğini kurtarmak için atılan en büyük adım olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Ferris vd. nin (1991) yaptıkları çalışmada, giderek değişen ve zorlaşan koşullar karşısında seçilecek olan personelin özelliklerinin örgüt için önemli olduğu ve liderin personel seçerken örgütün yapısına ve ihtiyaçlarına dikkat ederek yapacağı alımın örgütü işlevselliğini arttırdığı yönündeki sonuçlara ulaşmışlardır.

Schmidt vd. (1998) yaptıkları meta analitik bulgular ışığında, liderlerin iş performansı ve eğitim performansı ile ilgili olarak, alınacak personelin deneyimi ve psikolojisi göz önüne alınarak hazırlanacak bir sisteme ve yeteneklerine göre personel alımı yapılırsa, hem örgüt kaynakları doğru kullanılmış olacak hem de çalışanlar yapabilecekleri işler için alındığından işe olan inanç ve bağlılıkları artma eğilime yönelecektir.

Fransoo vd.ne (2001) göre ise, lider izleyenlerini çok iyi tanımalı ve potansiyellerini, neyi başarıp neyi başaramayacaklarını çok iyi bilmelidir. Eğer lider bunu bilirse herhangi bir alanda çıkan sorun için çok kısa sürede bir çözüm yolu bulacak ve sorunu en kısa şekilde çözmeyi başaracağı için örgüt verimlilik konusunda sorun yaşamayacaktır.

Benli vd. (2004) çalışmalarında, değişen dünya koşullarındaki rekabet şartları, karmaşa ve ekonomik baskılara karşı liderin aldığı astının bilgi ve öğrenme potansiyelinin yani personel seçimindeki yetkinliğin örgüt için hayati öneme sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Altun vd. (2004) yaptıkları çalışmalarında, lider personel seçimi yaptığı zaman aldığı personelin örgüte uyumlu olup olmadığını da mülakatta yorumlayabilecek yetenekte ise, alınan personelin hem liderle hem de

örgütle olan iletişimi örgütün iş yapabilme performansını olumlu yönde etkileyecektir sonucuna varmışlardır.

Kaya vd. nin (2005) birlikte yaptıkları çalışmalarında, liderin işe uygun olan personeli alırken işin gerektirdiklerini test ederken gelecekte örgütün ihtiyacı olacak teknolojiyi kullanabilecek potansiyeldeki astları tercih etmesi durumunda örgütün kısa ve belirli bir gelecekte bulunduğu arenada söz sahibi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Borman vd. (2009) yaptıkları çalışmada, doğru personeli örgüte kazandırmayı başaran liderlerin iş hayatındaki performanslarında olumlu yönde değişimler izlemişlerdir.

Değerlendirilen çalışmalara bakıldığında personel seçimi fonksiyonu ile liderlik ilişkisi sonuçlarına göre uluslararası yazında örgütün işlevselliğini arttırdığı, işe olan inancı arttırdığı, örgütün problem çözme yeteneğini arttırdığı ve örgüt maliyetini azalttığı sonuçlarına ulaşılırken, türk yazınında yapılan çalışmalarda ise daha belirgin olarak görülen sonuçlar örgütte karmaşanın azaldığı, örgüt iletişiminin artmasına yardımcı olduğu, örgütün yeteneğini artırıp performansını yükselttiği görülmüştür.

### **3.4. Kariyer Yönetimi ile Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Hornig vd. (2012) yaptıkları çalışma sonucunda, liderin yaptığı kariyer yönetiminin doğru yönlendirilmesi durumunun doğrudan rekabet üstünlüğü sağladığını görmüşlerdir.

Huderek vd. nin (2016) araştırmalarında bir anket yoluyla ulaştıkları sonuçlara göre, bir lider düşük ücretli bir örgütte çalışma durumunda olsa bile liderlik vasıflarını taşıyor ve örgütün kariyer yönetimini doğru öngörebiliyor ise örgüt için olumlu adımlar atabilmektedir.

Gültekin vd. nin (2009) araştırmasında, bir örgütteki sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması ve günümüz çalışma ortamında baskın bir şekilde oluşan stres yükünün azaltılması için örgütteki liderin motivasyon ve verimliliği arttırmak adına astlarının kariyer planlamasını astlarını işe bağlayacak şekilde yapabilmesi örgüte özgünlük kazandırmanın yanında rekabet edebilme yeteneğini de geliştirdiğini göstermektedir.

Türkay vd. (2010) yaptıkları çalışmada, liderin yüksek teknik bilgiye sahip olan çalışanlarının kariyer planlarını doğru yapması sonucunda çalışanların çalıştıkları örgüte olan güven düzeyleri ve girişimci davranışlarındaki artış miktarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna varmışlardır.

Turunç vd. (2012) hazırladıkları çalışmalarında, 293 otel çalışanı üzerinde yaptıkları bu çalışmada lider tarafından yapılan kariyer planlamalarından çalışanların memnun olup olmadıkları ve bu durumun örgüte olan bağlılığı ve lider üye ilişkisi üzerine olan etkisi üzerine çalışmışlardır. Anket sonuçlarını yorumladıklarında karşılıklarına lider üye ilişkisinin kariyer yönetimdeki memnuniyet üzerinde aracılık etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, oluşan memnuniyet durumu etkisi ile örgüte olan bağlılık arasında da pozitif bir etki olduğunu saptamışlardır.

Akdemir vd. nin (2013) birlikte yaptıkları çalışmalarında Y Kuşağı kariyer algısını ve lidere göre kariyer planlamasının önemi üzerine çalışmışlardır. 543 çalışan üzerinde yapılan anket sonuçlarını yorumladıklarında karşılaştıkları sonuçlarda liderlerin kariyer planları üzerinde doğru analizler yapmaları sonucunda örgütte olumlu yönde değişimlere doğrudan neden oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalara, Türk yazınında yapılan çalışmaların uluslararası yazında yapılan çalışmalara oranla daha geniş yer verilmiştir. Uluslararası yazında örgütün rekabet üstünlüğünü arttırdığı stresi azalttığı sonuçları görülürken Türk yazınında ise rekabetin, özgünlüğün, güvenin, girişimciliğin ve değişimin artması sonuçlarına ulaşılmıştır.

### **3.5. Eğitim ile Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Passaro vd. nin (2001) yaptıkları çalışmada, lidere ve astlarına verilen eğitimlerin onların tasarlama yeteneklerini geliştirdiklerini görmüşlerdir ve bu durumun da hem liderin ve ekibin özgüvenini arttırdığı hem de örgüte özgünlük kazandırdığı sonucuna varmışlardır.

Volery vd. (2013) yaptıkları çalışmalarında, lider doğru eğitimleri sağladığı takdirde astların gelişimleri ile beraber hissettikleri özgüvenin de artması ile girişimciliklerinin de arttığı sonucuna varmışlardır.

Baruch vd. nin (2015) yaptıkları çalışmaya göre ise, liderin astlarına doğru eğitim aldırıldığı takdirde astların daha farklı yeteneklerinin ortaya çıkarak bunların yönlendirilmesini sağlayıp örgüte özgünlük kazandırması nedeni ile örgütün piyasadaki durumuna olumlu yansıdığı sonucuna varmışlardır.

Novakova vd. (2016) yaptıkları araştırmada, liderin örgütün alacağı eğitimleri doğru seçmesi durumunda astlarında yaşayacağı değişimin son derece olumlu olduğu ve bu durumun da örgüt içindeki çalışanlar arasında rezonans etkisi yarattığı sonucuna varmışlardır.

Che vd. (2018) bir ithalat firmasında yaptıkları çalışmalarında, insana yapılan eğitim masraflarının ve Ar-ge harcamalarının hem lideri hem de astlarını geliştirdiğini ve böylece örgüte düşünülenden daha kısa sürede doğrudan olumlu etkisi bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Çalık'ın (2003) yaptığı çalışmada, liderin stratejik planlaması dışında eğitim programlarını doğru yönetmesi ve programlaması örgütün rekabet edebilme yeteneğini doğrudan olumlu olarak etkilediği sonucuna varmıştır.

Buluç (2009) yaptığı çalışmada, liderlerin kendi gruplarına aldıkları eğitimin doğru olması sonucunda astların örgüte olan bağlılıklarının arttığını görmüştür.

Karadeniz vd. (2010) yaptıkları çalışmalarında, etkin bir liderin teknoloji konusundaki doğru eğitimleri aldirarak örgütünü gelecekteki tehditler için doğru yönlendireceği ve oluşacak bu tehditlerden uzaklaştıracağı sonucuna varmışlardır.

Eğitim ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, uluslararası yazında çok yoğun çalışmaların olduğu görülmesine rağmen Türk yazınında belirgin bir şekilde yer almamaktadır. Türk yazınında uluslararası yazına göre birçok boşluğun bulunduğu görülmüştür. Uluslararası yazında yapılan çalışmalarda eğitimin düzgün ve doğru düzenlenmesi durumunda tasarlama yeteneğini arttırdığı, özgüveni arttırdığı, girişimciliği arttırdığı, özgünlüğü arttırdığı, değişimi ve rekabeti arttırdığı gibi sonuçlara varılırken Türk literatüründe yapılan çalışmalarda ise örgüte olan bağlılığı arttırdığı, öngörüyü arttırdığı ve riski azalttığı sonuçlarına varılmıştır.

### 3.6. Ücret Yönetimi ve Liderlik İlişkisi Üzerine Yapılan Çalışmalar

De Grip vd. nin (2005) yaptıkları çalışmada, iş deneyimi ve kıdemli lider tarafından önemsenip bu kriterlere göre oluşturulan ücret politikasının lider tarafından adil uygulanması sonucunda astların örgüte olan güvenini doğrudan olumlu yönde etkilemesi sonucunda örgütün verimliliğinin arttığı sonucuna varmışlardır.

Demyen vd. nin (2013) yaptıkları çalışma sonucuna göre ise, bir ekonomik kriz döneminde nedeniyle astlarının işe olan bağlılıklarını arttıracığı hem de örgütün kriz dönemini en az hasarla atlattığı tekrar eski dengesini bulmasını kolaylaştıracağı sonucuna ulaşmışlardır.

Ünsar (2009) yaptığı çalışmada, liderin altında çalışan çalışanlar için yetkinlik bazlı bir ücret yönetimi uygulaması örgütteki çalışanların adil ücret uygulamasına inançlarını arttırdığı için örgüte olan bağlılık derecesi yükselir ve buna bağlı olarak çalışanların örgüt için çalışma istekleri olumlu şekilde etkilenir sonucuna varılmıştır.

Göksu vd. (2009) yaptıkları araştırmalarında, bir tekstil fabrikasında yaptıkları anketler sonucunda çalışanların örgüte karşı olan motivasyonlarının yüksek olması için en önemsedikleri koşulun ücret yönetimi olduğu kanısına varmışlardır. İyi bir lider etkin rekabet dünyasına karşı mücadele edebilmek için yetkin çalışanlarla çalışma talebinde bulunması nedeni ile ücret yönetimini de düzgün planlama durumunda kalmaktadır. Bu sayede örgütte yetkin çalışanlarla rekabet koşullarına karşı çıkabilmeyi sağlayıp örgütün sürdürülebilirliği üzerine olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan araştırmaların sonucuna bakıldığında, gerek uluslararası yazında gerek ise ulusal literatürde ücret yönetimi ile ilgili çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmüştür. Uluslararası yazında güven, verimlilik ve bağlılık oranının attığı ile karşılaştırırken Türkçe yazında örgüt içi çalışma isteğinin ve örgütün sürdürülebilirliğinin arttığı sonucu ile karşılaşılmıştır



#### **4. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmada liderlik tiplerinin insan kaynakları yönetimindeki yansımaları ve etkilerinin kaynak üzerindeki sonuçları nitel olarak incelenmeye çalışılmıştır. Günümüz şartlarında kullanımı açısından en stratejik kaynak olan insan kaynağının en verimli ve etkin şekilde kullanılması için hangi koşulların sağlanması ve nelere dikkat edilmesi gerektiği konuları ele alınmıştır. Bununla birlikte, çalışmada insan kaynakları yöneticisinin lider vasfı taşıması durumunda yaratacağı farklılıkların üzerinde durulmuştur. Lider vasfı taşıması durumunda yaratacağı farkların anlaşılması adına liderlik ve liderlik türlerinin de ayrı ayrı incelenmesi uygun görülmüştür.

İncelenen liderlik türleri ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları bir arada ele alındığında liderlik türlerinin yönetime olan etkisinin farklılıkları yapılan bu çalışmada ortaya konulmuştur. Ayrıca, uygulanan liderlik türleri örgütten örgüte değişmekle beraber insan kaynakları yönetim fonksiyonlarına olan etkilerinde de değişim görülmektedir. Çalışmanın incelendiği alanda hem ulusal hem de uluslararası yazında yapılan çalışmalarda da görülmektedir ki, liderlik kavramı ile iç içe olan yönetim alanı birçok yönden ortak paydayı paylaşmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışma içerisinde ulusal ve uluslararası yazında yapılmış olan çalışmaların bir kısmı incelenmiş ve sonuçları ele alınmıştır.

İncelenen çalışmalarda da liderlik yeteneğinin insan kaynakları yöneticisi tarafından kullanımı sağlandığında örgütün fark yarattığı, sürdürülebilir dengesini daha kolay kurup koruyabildiği ve daha önceki yaptığı çalışmalara oranla verim, etkinlik ve işlerliğini arttırdığı sonucu gözler önüne serilmiştir. Çalışma içerisinde ayrı ayrı yer verilen liderlik tarzları, tanımlama ve özellikleri temel alınarak yönetim fonksiyonları değerlendirildiğinde uğraştıkları alanın gerektirdiği sertlik veya samimiyet ortamına göre uygulanan liderlik davranışının ve ortaya çıkardığı sonucun da değiştiği görülmektedir. Değişen bu sonuçlar her örgütün kendi iklimine göre şekillenmektedir. Böyle geniş bir çerçeve de kesin çizgiler belirleyerek bir şablon oluşturmak ise uygulamayı yanlış sonuçlara yönlendirebilmektedir. Oluşturulması gereken bu sistemin doğru oluşması ve düzenlenmesi için asıl gereken durumların başında gelen faktör ise

örgütte çalışanların oluşturdukları ortamdaki kültür yapısıdır. Çalışanların ve çalışma ortamının sunduğu kültür yapısının liderlik ve yönetim fonksiyonlarını birinci dereceden etkilediği görülmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, uygulanan liderlik tarzlarının insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını ayrı ayrı etkilediği görülmek ile beraber bu etkilerin birçoğunun etkilerinin doğrudan olduğu da açıktır. Yapılan araştırmada, Türk ve uluslararası yazındaki çalışmaların gerek kültür gerek çalışma tarzı ve fonksiyonların önem sıralaması bakımındaki farkları nedeni ile aynı sonuçları vermediği görülmektedir. Uluslararası yazında yapılan çalışmalarda, iş analizi, personel seçimi ve eğitim çalışmaları daha önemli ve baskın sonuçları ortaya çıkarırken, Türk yazının da kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi başlıklara daha fazla yer verildiği görülmektedir.

Yapılan çalışmaların ortaya çıkardığı sonuçlara göre uygulanan liderlik tarzlarının insan kaynakları yönetim fonksiyonları olan iş analizi, personel seçimi, eğitim ve Ar-Ge yönetimi, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonları ile yakından ilişkili olduğu görülmüş ve bu ilişki bağının kuvvetinin ise uygulanan örgüt yapısı, örgütte çalışanların oluşturduğu örgüt kültürü, çalışanların yetkinlik ve potansiyelleri ile ilişkili olarak değişim gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Türk kültürü temelli yapılan liderlik çalışmalarının genelde hep belirli sektörlerde yapıldığı görülmüştür. Bu alanda yeni çalışmalar yapacak olan araştırmacıların daha farklı alanlardaki (otomotiv, inşaat, savunma vb.) yapacakları çalışmaların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, çalışmada görülen bir diğer fark ise Türk kültüründe yapılan çalışmaların insan kaynakları fonksiyonları ilişkisi ile uluslararası yazında yapılan çalışmaların sonuçları karşılaştırıldığında çok belirgin farklar ile karşılaşmıştır. Oluşan bu farkların nedeni gerek kültür yapısı gerekse alışkanlıklardan kaynaklandığı tahmin ediliyor olsa da kapsamlı bir çalışma yapılmasında fayda görülmüştür.

Yaşam tarzı, rekabet koşulları ve iş disiplinin getirdiği farklar nedeni ile uluslararası ve Türk kültüründeki yazında üzerinde çalışılan insan kaynakları fonksiyonlarının dağılımının aynı olmadığı görülmüştür. Türk kültürü üzerine yapılan çalışmalar ele alınacak olursa, özellikle iş analizi ve

eğitim konularının üzerinde daha ayrıntılı durulması gerektiği düşünülmektedir.

Yazın dünyasının zenginleşmesi adına daha geniş ve fazla kültürden çalışana sahip olan büyük uluslararası kozmopolit şirketlerde de çalışmalar yapılarak sonuçları yazın hayatına kazandırılmalıdır. Böylece farklı kültürlerle ait çalışanların Türk kültürü yapısı altında çalışırken yönetim fonksiyonlarının hangisinden daha fazla yararlandığı hangisinden kazanç sağladığı daha doğru değerlendirilebilecektir. Daha sonraki araştırmalarda bu noktalara dikkat edilmesi durumunda hem iş sahasında hem de yazın dünyasında daha etkin, verimli ve çözümlere yönelik adımlar atılmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Özetle, yapılan çalışmada, liderlik ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında bulunan ilişkiler şöyledir; liderlik ve iş analizi ilişkisi bir örgütteki hata payını azaltırken kazanç, motivasyon, verimlilik, süreç yönetimi, rezonans ve örgütü yönlendirme kolaylığını arttırmaktadır. Liderlik ve insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkiye göre ise; planlama yapmak doğru strateji uygulama oranını, öngörü, örgütün işe uygunluk düzeyini, rekabet üstünlüğünü, verimliliği, analiz yeteneğini ve sürdürülebilirliğini arttırırken, örgüt için belirsizlik oranını azaltır. Liderlik ve personel seçimi arasındaki ilişkinin sonuçlarında ise; örgütün işlevselliğinin, problem çözme yeteneğinin, işe olan inancının, iletişiminin, performansının ve rekabet edebilme yeteneğinin arttığı görülürken, örgüt içi karmaşanın ve örgüt maliyetinin azaldığı görülmüştür. Liderlik ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin sonuçlarında; örgütün rekabet üstünlüğünün, özgüveninin, özgünlüğünün, değişime ayak uydurma hızının ve girişimciliğinin arttığı, örgütteki stres düzeyinin ise azaldığı görülmektedir. Liderlik ve eğitim arasındaki ilişkinin sonuçlarında; örgütün tasarlama yeteneğinin, özgüveninin, özgünlüğünün, rekabet edebilme yeteneğinin, öngörünün ve örgüte olan bağlılığın arttığı, risk oranının ve tehditin ise azaldığı sonucu ile karşılaşmıştır. Liderlik ve ücret yönetimi arasındaki ilişkide görülen sonuçlar ise; örgüt çalışanlarının kendilerine olan güvenlerinin, verimliliklerinin, bağlılıklarının, motivasyonlarının ve örgütün sürdürülebilirliğinin arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Liderlik ve insan kaynakları yönetiminin aynı potada eritileceği daha sonraki çalışmalarda liderlik tarzlarının ayrı ayrı ele alınarak saha

çalışmasına çıkılması ve elde edilen sonuçların yazına yansıtılması yazında bulunan açığın doldurulmasının sağlanması adına iyi bir adım olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türk yazınında yapılan araştırmalarda Türk kültür yapısı ile uygulanan liderlik tarzlarının ortak çerçevede değerlendirilip sonuçlarının yönetim ile bağlantısının kurulduğu herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda Türk kültürüne özgü liderlik tarzları ile örgütlerin buldukları alanın yapısına uygun yönetim tarzına olan yansımaların alan çalışması ile desteklenip nicel verilerin yazına kazandırılmasının alan için önemli olduğu görülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Afshari A., Mojahed M. and Yusuff R. M., (2010). *Simple Additive Weighting Approach to Personnel Selection Problem*. page(s): 447-488
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi*. ss. 35-50.
- Akdemir A.,Konakay G., Demirkaya H.,(2013).*Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*. ss.11-41
- Akkoç İ., (2012). *Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. ss.17-44
- Altun A., Kovancı A., (2004). *Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri*. ss. 55-61.
- Avcı U., Turunç Ö., (2012). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. ss.45-55.
- Baird L. , Meshoulam I. ve DeGive G., (1983). *Meshing Human Resources Planning with Strategic Business Planning: A Model Approach*. pp.14-25.
- Barney J.B. ve Wright P. M., (1998). *On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. pp.31-46.
- Baruch Y. ve Lavi-Steiner O., (2015). *The Career Impact of Management Education From an Average-ranked University Human Capital Perspective*. pp. 218-237
- Bass, B.M., (1999). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. Free Press, Newyork,
- Baykal T., (2018). *Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. pp.151-160.
- Benli A., ve Şahin L., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması*. pp.113-124

- Buluç B., (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. ss. 5-34.
- Che Y. ve Zhang L., (2018). *Economic Journal : Human Capital, Technology Adoption and Firm Performance: Impacts of China's Higher Education Expansion in the Late 1990*. pp. 2282-2320.
- Chutatchui, R.K.S., (2000). *An Importance-Performance Analysis of Hotel Selection Factors in the Hong Kong Hotel Industry: A Comparison of Business and Leisure Travellers*. pp. 363-377
- Cooper, D.J., (2003). *Leadership for Follower Commitment*. Burlington.
- Çalık, T., (2003). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirme*. ss. 251-268
- De Grip, A. ve Sieben, I., (2005). *The Effects of Human Resource Management on Small Firms' Productivity and Employees' Wages*. ss. 1047-1054,
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K., (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. ss.69-88.
- Demyen, S. Ve Lala-Popa, L. (2013). *Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis*, Sibiu, ROMANIA.
- Edmister, R.O., (1972). *An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction*. pp.1477-1493
- Ereş F., (2004). *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*. ss.21-29
- Ergun, T., (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*.
- Ferris, R.G. ve Judge, T.A., (1991). *Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective*. pp. 447-488.
- George, M.J. and Jones, G.R., (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey.
- Göksu N. ve Öz, B., (2008). *Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması*. ss.419-436
- Gümüştekin G.E. ve Gültekin F., (2009). *Kariyer Stres Kaynaklarının Yönetimine Etkileri*. ss.147-158
- Ha L. ve James E.L., (1998). *Interactivity Reexamined: A Baseline Analysis of Early Business Web Sites*, pp. 457-474
- Hacıfazlıoğlu Ö., Karadeniz Ş. Ve Dalgıç G., (2010). *Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Görüşleri*. ss. 537-577
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., (1992). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

- Hogan, R., Curhpy, G., Hogan J., (1994). *What We Know About Leadership, Effectiveness and Personality*.
- Huber, V.L., Neale, M.A., Northcraft, G.B., (1987). *Decision Bias and Personnel Selection Strategies*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Elsevier, 40(1), ss. 136-147.
- Huderek G. S., Nowak H., (2016). *Airport and Low-cost Carrier Business Relationship Management as a Key Factor For Airport Continuity: The Evidence From Poland Research In Transportation Business and Management*, pp. 44-53.
- Kaya İ., Gözen Ş., (2005). *Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*. pp. 355-376
- Keser, A., (2002). *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Khanna T., Palepu K., (2002). *Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups*.
- Koçel, T., (2007). *İşletme Yöneticiliği*..
- Koontz, H. and O'Donnell, C. and Wehrich, H., (1999). *Essential of Management*.
- Küçüksüleymanoğlu, R., (2008). *Stratejik Planlama Süreci*. ss. 403-412.
- Lu, T., Fransoo, J. C., Lee, C.Y., (2001). *Carrier Portfolio Management for Shipping Seasonal Products*. ss. 1250-1266.
- Miller D., (2017). *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications*. pp. 280-308.
- Munir Z.A., (2005). *Communications of the Association for Information Systems, Integrating the Supply Chain with RFID: A Technical and Business Analysis*. pp.393-427.
- Novakova M., (2016). *Education as Economic Good and Form of Human Capital*, 6th International Scientific Conference on International Business and Management, Domestic Particularities and Emerging Markets in the Light of R.
- Obeng, E., (1997). *Herşey Değişiyor/Proje Liderinin Gizli El Kitabı*. s.116.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana.
- Passaro, R., Quinto, I., Thomas, A., (2001), *The impact of Higher Education on Entrepreneurial Intention and Human Capital Journal Of Intellectual Capital*.ss. 135-156.
- Ramanujam, V., Golden, K.A., (1985). *Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes*. pp.429-452

- Sackett, P.R., Burris, L.R., Callahan, C., (1989). *Integrity Testing For Personnel Selection: An Update.* pp. 73-77
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., (1998). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings.* pp. 262-274.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). *Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler.* pp. 4007-4023.
- Tekingüngüz, S., Kurtuldu, A., (2015). *The Analysis of Relationship Between Intention to Leave, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Leadership and Job Stress: A Hospital example.* pp. 1501-1517.
- Tunçer, P., (2011). *Örgütsel Değişim ve Liderlik.* ss. 57-83.
- Turunç, Ö., Akkoç, İ., Çalışkan A., (2011). *Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Aracılık Rolü.* ss. 83-114.
- Ünsar S., (2009). *Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi.* ss. 43-56.
- Volery T., Mueller S., Oser F., (2013). *The Impact of Entrepreneurship Education on Human Capital at Upper-Secondary Level.* ss. 429-446.
- Werner, İ., (1993). *Liderlik ve Yönetim.* İstanbul.
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A., (2001). *Human Resources and The Resource Based View of the Firm.* pp.701-721

## **EXTENDED SUMMARY**

### **A QUALITATIVE RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Leadership is an essential element for an organization to create unique differences and gain a unique position. The leaders are the ones who know how to take the challenge out of that difficulty with their abilities even in the most difficult times. Leaders have the ability to work efficiently, to motivate their subordinates and to connect to the organization in the easiest way possible.

Human resources are the most important capital of organizations. If the organization wants to gain sustainability, it should learn to use human resources in the most accurate and rational way. At this stage, leaders enter the business. Because the leaders evaluate the differences in the organization with their existing talents, they ensure that their organizations are different and unique from other organizations. In addition, the person behind the organization is the motivation of work, the commitment to the organization and the increasing demand.

With the increasing competition and stress in today's conditions, the human resources department has become much more important. If the human resources manager of an organization has the leading qualifications, the organization has the opportunity to get a different state from other organizations. Because it is both the manager and the leader at the head of the organization, it can succeed in achieving its human resources functions in the same pot within the framework of its capabilities and accurately reflecting it.

As the organizational variables and business strategies and plans are different, the leadership behaviour of the leaders change. In this study, it is aimed to answer the questions of how these changing leadership behaviour correspond to organizations, how they correspond to the organization, how they reflect on the organization's work, and how it changes the organizational climate. In both the world and Turkish literature, the studies that influence each other by leadership and human resources management functions have been examined and the results have been evaluated. In order to make all these results more meaningful, it was also seen that the leadership behaviour were explained separately.

The leadership behaviour explained separately in the study show that each organization has its own style of management. If a leader is placed in charge of the human resources management of the organization and the conditions for this leader are to be able to use the right behaviour of leadership, the organization can be distinguished from other organizations in its own business world by a significant difference. For the organization experiencing this difference, both internal and external dynamics are beginning to change at every passing time.

The leader is the one who knows how to assess and make a difference. When the leader takes over human resources management, he tries to manage it by establishing the most efficient, and rational way of using the personnel in the organization. Thus, it is able to keep the internal dynamics as far as possible, and it is able to remove itself largely from the uncertainties in the external dynamics. The leader who can revise the human resources functions according to the conditions of the organization and the organization can also implement many ways to solve the impact of the organization in a very short time. With this ability, it is separated from a classic human resources manager.



The leaders are the people who can calculate the potential, development and duration of the existing personnel in the organization, so they can solve the crisis quietly without allowing much reflection on the organization. This ability is adopted by leading subordinates who provide uniqueness to themselves. The subordinates work more efficiently because they do not experience any discomfort or anxiety in the organization due to their confidence in their leaders. In some of the articles studied in the study, these conclusions were clearly reached.

In addition, the leader is able to turn the crisis into an opportunity with the easiest way. Based on the increasing competitive conditions and stressful working environment in today's business world, it is obvious that leaders are not easy to manage organizations efficiently and wisely only for the target. The leader, however, is able to control the human resource that he has with the admiration and confidence he has aroused in his subordinates, even during difficult times. Thus, it can keep the organization in the competitive world.

In addition to all these features, the leaders know very well which of their subordinates is valuable and in which departments they will use them most effectively because they are well aware of their potential. The fact that their employees do not encounter any objection while establishing this order and obey what the leader says on their own will is due to the leadership's lack of leadership.

If the manager of the human resources department has the leading qualities, he / she can experience the status of post-crisis opportunity with an organization that gets rid of the economic crisis at least because he / she knows the best methods of using the source. Because the manager who makes strategic planning right will not be forced to implement it because of the leadership qualities. Since the organization in which the plans are applied correctly will be easier to survive in the competitive environment, positive changes in the entrepreneurial rate of the employees will also be seen.

As a result, when the management of the human resources department is carried out by a leader, the source can be evaluated in a most efficient and rational manner and measures can be taken in the most effective way against external threats. When the results of the studies are examined, the functions and leadership skills that are applied reflect positive effects for each other, as the leader human resources manager shares human resources functions correctly to the departments of the organization. Human resources functions which can be divided in many fields such as job analysis, personnel selection, wage management, career management, with the leadership of the manager, brought the organization to a structure suitable for the use of organizations to gain sustainability and increased the working wishes of the subordinates. Leaders succeeded in bringing a new breath to human resources management with what they have, their confidence in using efficiency, their effectiveness and being a rational resource for the organization. At the same time, they managed to influence human resources positively with the changes and decisions made by their subordinates because of their trust and admiration.