

**YARDIMSEVER LİDERLİK, DAVRANIŞSAL PERSONEL GÜÇLENDİRME VE
BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN BENEVOLENT LEADERSHIP, BEHAVIORAL
EMPOWERMENT AND PERSONAL PERFORMANCE*

Doç. Dr. Mustafa BÜTE

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD mbut@istanbul.edu.tr İstanbul
Türkiye

ÖZ

Yardımsever liderlik ve personel güçlendirme uygulamaları hakkında yaygınlıkla kabul gören görüş, çalışanların gerçek potansiyelini ortaya çıkaran uygulamalar olduğu yönündedir. Özellikle, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların performansını geliştirdiği varsayılmaktadır. Bunu destekleyecek teorik zeminin sağlanmış olmasına rağmen, deneysel çalışma sonuçları, en azından yetersiz kalmaktadır. Hatta bazı araştırma sonuçları bireysel performans ve personel güçlendirme arasında ilişkinin bulunmadığı sonucunu bulguladılar. Bu nedenle özellikle personel güçlendirme ve bireysel performans ilişkisinin tutarlılığının araştırılması, hem akademik, hem işletme uygulamaları açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı; yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren bir şirketin 450 çalışanını kapsamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulgulanmıştır. Bununla birlikte yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür. Davranışsal personel güçlendirmenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, beklenenin aksine davranışsal personel güçlendirmenin eğitim ve motivasyon boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans.

ABSTRACT

The widely accepted view about benevolent leadership and employee empowerment practices are that they are practices that reveal the true potential of employees. In particular, employee empowerment practices are assumed to improve the performance of employees. Although the theoretical background to support this is provided, the results of the experimental work are at least inadequate. Even some research findings have found no relation between individual performance and staff empowerment. For this reason, researching the consistency of personnel empowerment and individual performance relations is of importance in terms of both academic and business practices.

The purpose of this study is to analyze the relationship among benevolent leadership, behavioral empowerment and personal performance and to explore how they affect each other. Data was gathered by questionnaire method. The research is carried on 450 employees working at a company operating in Istanbul. According to the research it is found that benevolent leadership has a positive impact on behavioral empowerment and personal performance. It is also seen that the benevolent leadership's positive effect on behavioral empowerment is higher than its effect on personal performance. However, behavioral empowerment is explored to have a powerful positive effect on personal performance. In addition to this, contrary to expectations, training and motivation's dimension of behavioral empowerment didn't statistically seem to have a meaningful effect on personal performance.

Key Words: Benevolent leadership, behavioral empowerment, and personal performance.

1. GİRİŞ

Küreselleşme sonucu olarak rekabetin sürekli arttığı ve şiddetlendiği günümüz iş dünyası, yoğun ve sürekli değişime açık bir ortama sahiptir. Bu ortamda faaliyet gösteren işletmelerin nihai hedefi, başarılı olmak ve varlıklarını devam ettirmektir. Bu da ancak sürdürülebilir bir başarı elde etmekle mümkün olabilir. İşletmelerin sürdürülebilir başarıyı elde etmesi ise, kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan değerlerinin farkında olmalarıyla gerçekleşebilir. Bunu sağlamak ise, şirket liderlerinin desteği ve garantisi altında gerçekleşen etkili personel güçlendirme süreçlerinin bireysel performanslara yansımalarıyla mümkün olabilir (Büte, 2011: 171).

90'lı yıllarda örgüt yapılarının değişime maruz kalması, çalışanlarının da uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Bu uyumu sağlayacak ve oluşan güçsüzlük durumuna çare olarak liderler tarafından personel güçlendirme yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu yeni yaklaşım, çalışanların güçlendirilmesi sonucu tatmin olacaklarını buna paralel olarak da verimliliklerinin artacağını vaat etmiştir. Ancak, bu konuda yapılan araştırma sonuçları çelişkilidir. Gerçi güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işyerindeki önemli tutumlara etkisinin kanıtlanmış olması, daha yüksek bireysel performansa sebep olabileceğine işaret etse de, performans üzerine olan etkileri halen tartışılmaktadır. Bazı araştırmalar, güçlendirmenin bireysel performans üzerinde etkili olduğuna, diğerleri ise etkisinin olmadığına veya çok az olduğuna işaret etmektedir. Söz konusu araştırmalarda bireysel performansı tespit etmeye yönelik subjektif yöntemlerin kullanılmış olması, doğru kanaate varılmasını engellemektedir (Churin, 2006).

Günümüz şartlarında işletmelerin başarılı olabilmesi için olmazsa olmazlarından biriside çalışan performansdır. Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister. Eğer buna sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için sarf etmeye çaba gösterir. Çalışanlar örgütte lider ve yönetim desteğini personel güçlendirme uygulamalarıyla birlikte algıladılarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek ve işletmeye daha verimli olabilmek için kapasitelerini zorlayacaklardır (Büte, 2011: 171).

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışanların algıladıkları yardımsever liderlik davranışları ile davranışsal personel güçlendirme uygulamaları, çalışanın örgüte yönelik algılarını etkileyerek bireysel performansı üzerinde olumlu etkilere neden olabilir. Bu araştırmada, çalışanların yardımsever liderliğe ilişkin algıları ile davranışsal personel güçlendirmenin özerklik, bilgi paylaşma ve iletişim ve eğitim ve motivasyon boyutları ve bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca personel güçlendirme boyutlarının bireysel performans üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırmada yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme boyutları ile bireysel performans arasındaki ilişkiler incelenmiş ve önemli sonuçlar elde edilmiştir.

2. YARDIMSEVER (BABACAN) LİDERLİK

Paternalist liderlik kavramı üzerine son zamanlarda yapılan araştırmalarda önemli bir artışla birlikte, tıpkı sosyal bilimlerin diğer ekser kavramlarında olduğu üzere yazarlar arasında paternalist uygulamaların tanımı ve çerçevesi konusunda görüş birliği sağlanamamıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Paternalizm Latince “pater” kelimesinden gelmekte olup, diğerlerine kol kanat germe, bir baba gibi davranma anlamı içerir (Suber, 1999: 632). Söz konusu liderlik tarzı; babacan bir otorite ve disiplini, yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile birleştiren bir liderlik tarzı olarak ta tanımlanmıştır (Farh & Cheng, 2000: 94). Ayrıca paternalizm; zorlayıcı olmayan istismar (Goodell, 1985), meşrulaşmış otorite, stratejik esneklik (Pedavic ve Earnest, 1994), yardımsever diktatörlük ve kadife eldiven (aktaran Çalışkan ve Özkoç, 2016) gibi farklı şekillerde tasvir edilmiştir.

Aile içerisindeki “baba” kavramı ile sembolleşen paternalist liderliğin temelinde, kendine rağmen örgütün diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatar. Bu anlamda paternalist liderlik ortaya çıkış kaynağını, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen liderizleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte oluşturulan aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayanır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241). Bu babacan liderlik türünde, liderin çalışanların iş ve özel hayatlarına bir ebeveyn gibi rehberlik etmesi mukabilinde, onlardan sadakat ve hürmet beklediği hiyerarşik ilişki mevzu bahistir (Gelfand v.d., 2007:493).

Daha önce yapılan liderlik araştırmaları genelde Batı ve Doğu kültürleri açısından farklılıklar arz etmekteydi. Bu araştırmaların çoğu Batı liderlik tarzını inceleme konusu yapmıştır. Bu çerçevede ortaya çıkan sonuçların evrensel bir nitelik taşıdığı söylenemez. Dolayısıyla, Batı tipi liderlik modellerini Doğu toplumlarında

uygulamak çokta doğru sonuçlar vermeyecektir. Söz konusu eksikliğin giderilmesi için, özellikle Doğu kültürüne mensup araştırmacılar 1970'li yıllardan günümüze kadar birçok araştırma yapmışlardır (Köksal, 2011:102).

Türkiye paternalizm puanı yüksek çıkan ülkeler arasında yer almakta olup, (Aycan 2001; Aycan&Kanungo, 2000; Paşa v.d., 2001) yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının, tutum ve davranışlar üzerinde önemli ölçüde etkilere yol açtığını göstermiştir (Erben & Güneşer, 2008; Pellegrini & Scandura, 2006; Paşa v.d., 2001).

Paternalist liderlik tarzını, diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı davranış biçimleri şöyle özetlenebilir (Aycan, 2006:449):

- *Çalışma yerinde aile atmosferi oluşturmak:* Lider astlarına “baba” gibi davranır, onlara mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunur.
- *Astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kurmak:* Lider her bir astı ile yakın ilişki içerisinde. Astını kişisel olarak (kişisel problemleri, aile yaşantısı vb.) tanır ve gerçek anlamda onun huzuru ile ilgilenir.
- *Astlarının çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılmak:* Lider astlarının hayatlarındaki önemli olaylara (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) bir aile bireyi gibi katılır ve ihtiyaçları durumunda yardım ve destek sağlar.
- *Sadakat beklemek:* Lider, astlarından gerektiği durumlarda fedakârlık etmelerini, ona karşı sadakat ve bağlılık göstermelerini bekler.
- *Otoritesini / Statüsünü devam ettirmek:* Lider için statü farklılıkları önemlidir ve astlarının statüye uygun şekilde davranmalarını beklemektedir. Ayrıca otoritesinden kuşku duyulmasını istemez ve onların kariyerleri için neyin önemli olduğuna kendisi karar vermektedir.

Literatürde paternalist liderlik boyutlarıyla ilgili iki temel sınıflandırma yapılmıştır. Bunlardan ilki, paternalist liderliği iyi niyetli (yardımsever) ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta incelemiş ve liderin niyeti ile izleyicilerine karşı davranışları çerçevesinde tanımlamıştır. Farh & Cheng ise söz konusu liderliği, yardımsever, otoriter ve moral (ahlaki) olmak üzere üç boyutta ele almıştır (aktaran Kurt, 2013: 324; aktaran Cerit, 2012: 41):

- *Yardımsever liderlik boyutu,* liderin çalışanlarının refahı ve iyiliği için kişiselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesidir. Liderin astlarının kişisel ve aile sorunlarıyla ilgilenmesi, onları koruması, anlaması ve affetmesi gibi yardım gösterme davranışlarını içermektedir. Çalışanlarının iyiliği ve mutluluğu için onlarla kişisel, uzun süreli ve hayatlarının her alanını kapsayan şekilde ilgi gösteren ve destek olan liderlik tarzıdır. Yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının da dışına çıkarak, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir.
- *Otoriter liderlik boyutu,* liderin çalışanlarının üzerinde mutlak gücünü ve kontrolünü yansımasıdır. Lider sorgulanmaksızın otoritesine uyum gösterilmesini ister. Otoriter liderler sorgulanamaz ve mutlak otoritelerini ortaya koyarlar ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurgularlar. Astları üzerinde mutlak bir kontrol kurarlar ve onlardan emirlerine kesin olarak uymalarını ve itaat etmelerini beklerler.
- *Moral (ahlaki) liderlik boyutu ise* liderin, takdir edilen kişisel erdemler, dürüstlük, bencillikten uzak ve adaletli davranış ile öz disiplin göstermesi sonucu izleyenleri için rol modeli oluşturmasıdır. Lider gücünü sadece kişisel çıkarları için değil çalışanlarının ve kurumun tümünün iyiliği için kullanır. Dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, örnek bir tarz sergiler.

Paternalist liderin sayılan bu davranış tarzlarına karşılık, astlarının da uygun davranışlar göstermesi beklenir. Çalıştığı yeri ailesi gibi görmesi, lidere saygı duymanın yanı sıra sadakat ve bağlılık göstermesi, liderin çalışanları için en iyisini bildiğine inanarak otoritesini kabul etmesi ve lidere ihtiyaç halinde gönüllü olarak özel hayatında yardımcı olması vs. uygun davranışlar olarak sıralanabilir. Sonuç olarak, paternalist liderlik tarzının hem ilişki hem de görev odaklı liderlik tiplerini bir araya getiren bir liderlik tarzı olduğu ve bu yönüyle de batı kültüründeki liderlik tarzlarından açıkça ayrıldığı ifade edilebilir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241).

3. DAVRANIŞSAL PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güçlendirme kavramının tanımı üzerinde ilgili literatürde henüz tam bir uzlaşma söz konusu değildir (Peccei ve Rosenthal, 2001: 833; Wilkinson, 1998: 40). Güçlendirme konusuna davranışsal açıdan yaklaşıldığında: “yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk devretmesi” (Paul vd., 2000: 472), “çalışanlara

yaptıkları işle ilgili hem kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıyabilecekleri bir çalışma ortamı hem de karar verme imkânlarının sunulması” (Erstad,1997: 325), “enformasyon, bilgi ve diğer güç unsurlarının alt kademeğe göçerilmesi” (Hales ve Klidas, 1998: 89) ve “karar mekanizmasının, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmesi” (Cunningham vd.,1997: 325) şeklinde tanımlanmıştır.

Davranışsal yaklaşım, bir yandan personeli güçlendirme konusunda karar vericilerin görev ve sorumluluklarının neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini ortaya koymaya çabalar; diğer taraftan güçlendirmeyi engelleyen sınırlılıkların nasıl elimine edilebileceğini gözler önüne serer. Kısacası; üst yönetimin personeli güçlendirmedeki rolü, söz konusu bakış açısının odak noktasını oluşturur. Böylece güçlendirme gücün, üst yönetimin, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademeğe yer alan çalışanlara aktarılması olarak ifade edilebilir (Psoinos vd., 2000: 212 Akt: Bolat, 2003: 201).

Personelin güçlendirilmesi olgusu davranışsal açıdan; güçlendirmenin, çalışanların daha fazla karar verme sürecine katılımının sağlanabilmesi için, güç vermek suretiyle yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması maksadıyla cesaretlendirilmesi sürecidir diyebiliriz (Cacioppe, 1998: 53). Bu çerçevede; kendi kendini yöneten takımlar kurmak ve bunların kendi performans kriterlerini belirlemesini sağlamak, işleri programlamak, kaliteli işgücünün istihdam edilmesini sağlamak, kararlara etkin bir şekilde katılımın sağlanması, gibi uygulamalar işgücünün güçlendirilmesine önemli ölçüde destekleyen uygulamalar olarak sayılabilir (Arı, 2003: 86).

Davranışsal yaklaşım temelli güçlendirmede, kendi kendini yöneten takımlar kurma ve kendi performans kriterlerini belirleme, işgücünün güçlendirilmesine destek olma, daha verimli olmayı sağlamak amacıyla işleri programlama, kaliteli işgücünün istihdam edilmesi, kararlara etkin bir biçimde katılımı sağlama gibi uygulamaları güçlendirmeyi önemli ölçüde destekler (Uzunbacak, 2013: 46).

Bolat, bu konuda muteber birçok araştırmacı tarafından kabul edilen davranışsal güçlendirme için yönetim tarafından yapılması gereken görev ve sorumlulukları şöyle sıralamıştır (Bolat, 2003: 201):

- Paylaşılan bir vizyon oluşturmak,
- Güçlendirmeye yönelik bir örgüt kültürü tesis etmek,
- Örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel ve bireysel performans gibi konularda örgüt içinde bilgi paylaşımını mümkün kılmak,
- Örgüt içinde güven ve bağlılık oluşturmak ve yabancılaşmaya meydan vermemek,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini artırmak,
- İşleri (planlama, karar verme ve kontrol boyutunda) bilhassa dikey yönde zenginleştirmek,
- Çalışanları verdikleri kararlar ve işlerini yaparken izledikleri yollar konusunda cesaretlendirerek, bir örgütsel öğrenme ortamı oluşturmak,
- Çalışanları sürekli eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulamak,
- Örgüt amaç ve hedeflerini açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- Etkili bir ödül sistemi kurmak ve çalışanların iş tatminine odaklanmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde belli sınırlar içinde bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Davranışsal güçlendirme konusunda yöneticiler tarafından çalışanlara bazı imkânlar sağlanması gerekir. Bunlar (Bolat, 2003: 201, Akt: Uzunbacak, 2013: 46):

- Kaynak ve bilgi paylaşımı,
- Yetki ve sorumluluk,
- Katılım,
- Güven ve çalışanlara destek,
- İş zenginleştirme,

- Motivasyon,
- Sağlıklı bir iletişim ortamı,
- Takım çalışması,
- Eğitim ve öğrenme,
- Ödünlendirme ve geri besleme.

4. BİREYSEL PERFORMANS

Bireysel performans ise, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Söz konusu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da içerir (Mc Grath, 1995:251). Yetkinlik de kişinin işletme amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Argon ve Eren, 2004: 224). Başka bir tanıma göre ise performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 224).

Bir başka tanıma göre performans, bireyin işini yapabilmek için harcamış olduğu tüm çabalar sonucunda elde ettiği başarı düzeyidir. Bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Ortaya çıkan performans daha sonra ödüllendirildiğinde, işinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatminine dönüşür. Söz konusu iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Morillo, 1990:270).

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Bu nedenle örgütler için bireysel performans öncelikli öneme sahiptir (Benligiray, 2004:141).

Performans değerlendirme, çalışan açısından da çok önemlidir. Özellikle başarılı çalışanlar çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyeti ve çalışma gücünü ortaya koyan birey, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteğini kaybedecektir. Böylece performans değerlendirme, çalışanın işe yönlendirilmesini, özendirilmesini ve örgüte duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araç olarak da görülebilir (Cohen, 1992: 192).

5. YARDIMSEVER LİDERLİK, DAVRANIŞSAL PERSONEL GÜÇLENDİRME VE BİREYSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kapsamı

Küreselleşme sonucu olarak rekabetin sürekli arttığı ve şiddetlendiği günümüz iş dünyası, yoğun ve sürekli değişime açık bir ortama sahiptir. Söz konusu ortamda faaliyet gösteren şirketlerin en önemli problemi beka sorunudur (Büte, 2011: 171). Bu sorunun en kesin çözümü, şirketi rakiplerden farklı kılacak olan çalışanların güçlendirildiği bir örgüt iklimi tesis etmekle mümkün olabilir.

Çalışanların algıladıkları yardımsever (babacan) liderlik ile davranışsal personel güçlendirmenin, çalışanın örgüte yönelik algılarını etkileyerek bireysel performansı üzerinde olumlu etkilere neden olabilir. Çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen ve performansını arttıran unsurlar bilindiği takdirde, yönetici iş ortamını çalışanları için daha verimli hale getirerek bu bilgileri hem örgütün hem çalışanın lehine kullanabilecektir.

İşletmelerde davranışsal personel güçlendirme konusu son derece önemli bir hale gelmesine rağmen, bu konu ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar yeterli değildir. Ayrıca yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da aynı doğrultudadır. Bu nedenle, bu araştırmada yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme boyutları ile bireysel performans arasındaki ilişkiler incelenmiş ve önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Bu araştırmanın amacı; yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini incelemek ve birbirlerini nasıl etkilediklerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın kapsamı, merkezi Çerkezköy'de bulunan çorap lastiği üretimi yapan bir firmanın 450 çalışanını kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan anketler bu kişilere dağıtılmıştır. Anket formlarının 413 tanesi

cevaplanarak geri dönmüş, bunların 16 tanesi eksik ve elverişsiz olması nedeniyle araştırma dışında bırakılmış, geri kalan 297 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Geri dönüşüm oranı % 66'dır.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi

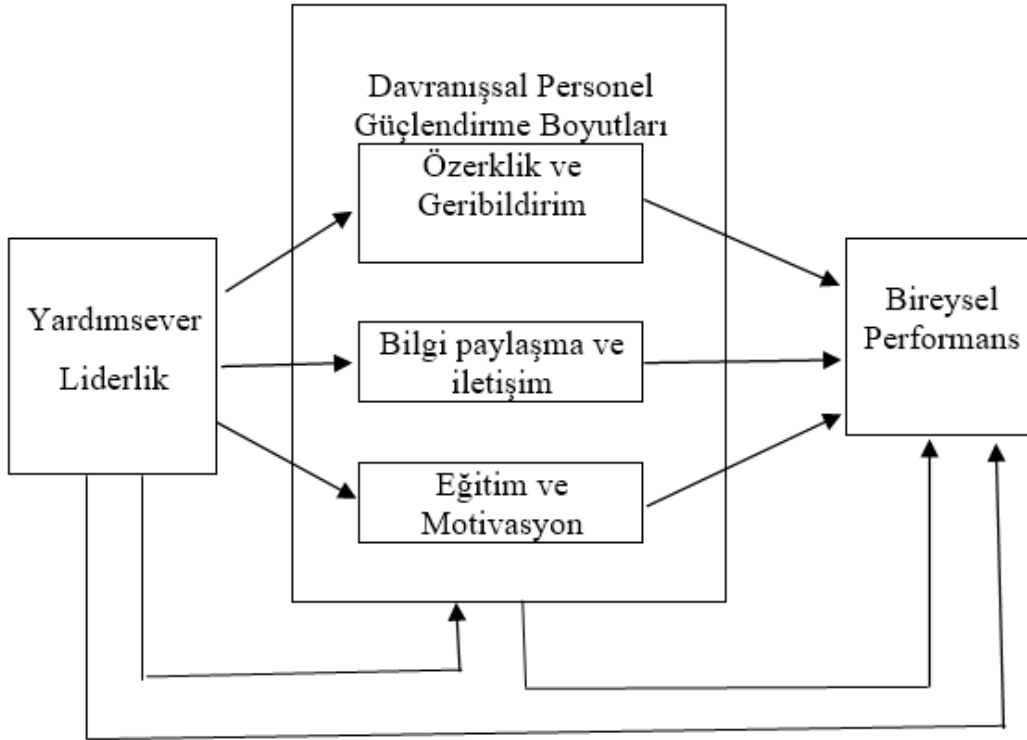
Araştırmada “yardımsever liderlik” değişkeninin ölçümünde kullanılan 9 soru, Demir, (2017) temel olarak; “davranışsal personel güçlendirme” ile ilgili 31 soru bu alanda daha önce yapılmış çalışmalar (Uzunbacak, (2013) temel alınarak; “bireysel performans” ile ilgili 4 soru Mahoney, Jerdee, Carroll, (1965) çalışmalarından adapte edilerek alınmıştır. Yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi belirleyen sorular beş faktör altında sınıflanmıştır. Bu faktörler ve faktörleri saptayan sorular yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirmenin boyutlarından “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” ve bireysel performansa ilişkindir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket kullanılmıştır. Anket formunda Şekil-1'deki temel araştırma modelindeki değişkenlerin her biri ile ilgili olarak sorular sorulmuştur. Ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan katılma düzeyleri, kesinlikle katılmıyorum=1, kısmen katılmıyorum=2, kararsızım=3, kısmen katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5 değerleri ile belirtilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından Haziran-Temmuz 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu anketlerin neredeyse tamamına yakını ikili görüşme şeklinde uygulanmıştır. Diğerleri de evde doldurulmak üzere verildi ve ertesi gün toplandı. Ayrıca ankete katılanlarla ilgili demografik bilgiler sunuldu.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 23.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılarak, faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirmenin “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” olmak üzere üç boyutu ve bireysel performans değişkenleri kullanılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan model aşağıda Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bir bağımsız, üç ara ve bir bağımlı olmak üzere beş tane değişken kullanılmıştır. Bağımsız değişken; yardımsever liderliktir. Ara değişkenler; “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon”dur. Bağımlı değişken ise; bireysel performanstır.

Araştırmada test edilecek hipotezler ise şunlardır:

Hipotez 1: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin özerklik ve geribildirim boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin bilgi paylaşma ve iletişim boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin eğitim ve motivasyon boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 4: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 5: Yardımsever liderliğin bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 6: Davranışsal personel güçlendirmenin özerklik ve geribildirim boyutunun bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 7: Davranışsal personel güçlendirmenin bilgi paylaşma ve iletişim bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 8: Davranışsal personel güçlendirmenin eğitim ve motivasyon boyutunun bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez 9: Davranışsal personel güçlendirmenin bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

6. BULGULAR

6.1. Demografik Özellikler

Tablo-1’de de görüldüğü gibi, anketlere cevap veren 297 çalışanın % 68.01’i erkek, % 31.99’u ise kadındır. Ankete cevap verenlerin % 7.08’i üst kademe çalışanı statüsünde, % 11.78’i orta kademe çalışanı statüsünde ve % 81.14’ü alt kademe çalışanı statüsündedir. Ankete cevap veren çalışanların % 32.99’u 25 yaş altı grubunda, % 52.53’ü 26-35 yaş grubunda, % 12.46’sı 36-49 yaş grubunda, % 2.02’si ise 50 ve üstü yaş grubundadır. Ankete cevap veren çalışanların % 56.22’si evli, % 43.88’i ise bekârdır. Ankete cevap veren çalışanların % 78.11’i lise ve altı, % 19.19’u Lisans ve % 2.7’si ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Ankete cevap veren çalışanların % 27.95’i 5 yıldan az, % 58.92’si 5-9 yıl ve % 13.13’ü ise 10 yıl ve üstü sektör deneyimine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo-1. Demografik Özellikler

ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde	ÖZELLİKLER	Frekans	Yüzde
CİNSİYET			MEDENİ DURUM		
- Erkek	203	68.01	- Evli	167	56.22
- Kadın	95	31.99	- Bekâr	130	43.88
DENEYİM			EĞİTİM DURUMU		
- 5 yıldan az	83	27.95	-Lise ve Altı	232	78.11
- 5-9 yıl arası	175	58.92	-Lisans	57	19.19
- 10 yıl ve üstü	39	13.13	- Lisansüstü	8	2.7
STATÜ			YAŞ		
- Üst Kademe Çalışan	21	7.08	- 25 ve altı	98	32.99
- Orta Kademe Çalışan	35	11.78	- 26-35	156	52.53
- Alt Kademe Çalışan	241	81.14	- 36-49	37	12.46
			- 50 ve üstü	7	2.02

6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında modeldeki beş değişkene ilişkin ifadeler faktör analizine tabi tutularak değişkenlerin kendi aralarında gruplanmaları tespit edilmiştir. Bu anlamda, modeldeki “yardımsever liderlik”, “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” ve “bireysel performans” faktörlerine ilişkin 40 ifade analiz edilmiştir. Analiz sonucu KMO değeri 0.901>0.5 çıkmıştır. Barlett’s Test $p=0,00<0,05$ olarak belirlenmiştir. Bu sonuç söz konusu analizin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde beş faktör bulunmaktadır. Söz konusu faktörler ve faktörlere ilişkin ankette yer alan sorular tablo 2’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo- 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Özerklik ve Geribildirim	Bilgi paylaşımı ve İletişim	Eğitim ve Motivasyon	Yardımsaver L.	Bireysel Performan
1. İşimi yaparken ortaya çıkan sorunla ilgili olarak, izin almaksızın müdahale etmem istenir.	,867				
2. Yetki alanımdaki işlerle ilgili tüm sorumluluk bana verilmiştir.	,847				
3. Yaptığım işlerin kontrolü aşamasında benim de bulunmam sağlanır.	,831				
4. Bireysel becerilerimi yaptığım işte kullanmama fırsat tanınır.	,826				
5. Ortaya çıkarılan başarılı çalışmaların kutlanması için aktiviteler yapılmasına özen gösterilir.	,803				
6. Yaptığım başarılı çalışmalar takdir edilir.	,778				
7. Sergilediğim performans hakkında bana bilgi verilir.	,654				
8. Yaptığım işlerle ilgili olarak ortaya koyduğum bireysel gelişim takip edilir.	,668				
9. Takım ruhu ile hareket etmemiz teşvik edilir.	,624				
1. İşimle ilgili yeni metotlar denemem teşvik edilir.		,771			
2. Yaptığım işle ilgili alınan kararlara katılımım sağlanır.		,733			
3. İş daha iyi ve kaliteli yapmaya yönelik düşünce ve fikir üretmem teşvik edilir.		,723			
4. İşletmeye olan güven ve saygınlığı artırıcı projeler üretilir.		,691			
5. Kendime olan güvenimi ve cesaretimi destekler.		,635			
6. İşimle ilgili karşılaştığım sorunların çözümüne destek olunur.		,626			
7. İşletmemin amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgi verilir.		,615			
8. İş ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğum tüm araç ve gereç kısa sürede temin edilmeye çalışılır.		,601			
9. Tüm çalışanların güvenilir bir ilişki geliştirmesi için uygun ortam sağlanır.		,578			
10. Üst yöneticilerimle istediğim anda iletişime geçme imkanı sağlanır.		,554			
11. Üst yöneticilerimle olan iletişimde ani ve yapmacık yaklaşım yerine, uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşım benimsemiştir.		,531			
1. İşimle ilgili duygu ve düşüncelerimi rahatlıkla ortaya koyma konusunda cesaretlendirilir.			,713		
2. Daha iyisini ve fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.			,678		
3. İşimi yaparken hata yapma korkusu taşımam.			,667		
4. Başarı ve başarısızlığın bireysel olmayıp, tüm kuruma yansıtacağını bilerek hareket etmem yönünde motive edilirim.			,652		
5. İşimle ilgili anlamlı hedefler belirlememe yardımcı olunur.			,625		
6. İşimin gerektirdiği konularda yeterince eğitim verilir.			,613		
7. Bireysel ve iş yaşamımla ilgili yeni şeyler öğrenmem konusunda sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenirim.			,607		
1. Amirimi, bir baba gibi ailemden biri olarak görmekteyim.				,783	
2. Amirim kurum içinde beni gözetmek (korumak) için gayret sarf eder.				,753	
3. İş ilişkisinin ötesinde, amirim gündelik hayatımla da ilgilenir.				,698	
4. Amirim genellikle benim rahatımı önemser.				,683	
5. Yetiştirmem gereken acil bir iş ortaya çıktığında amirim yardımcı olur.				,655	
6. Amirim onun himayesi altında uzun yıllar çalışanlara karşı oldukça düşüncelidir.				,617	
7. Zor bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelebilmem için amirim beni cesaretlendirir.				,588	
8. İşte kötü bir performans sergilediğimde amirim bu duruma neden olan şeyi anlamak için çaba gösterir.				,569	
9. Günlük hayatta yapamadığım ya da başaramadığım şeylerde amirim yardımcı olur.				,551	
1. Bitirdiğim işin hızı işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					,671
2. Bitirdiğim işin kalitesi işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır.					,606
3. Bitirdiğim işin miktarı işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır					,573
4. İş yeteneklerimdeki gelişme işin gereklerini ve amirimin beklentilerini karşılamıştır					,554
Cronbach α	,957	,943	,931	,927	,863

KMO=0.901>0.5

Barlett's Test p=0,00<0,05

Açıklanan Toplam Varyansın Yüzdesi= 71,03

Davranışsal güçlendirme üzerine araştırma yapanlar, güçlendirme kavramının davranış boyutuna ilişkin, davranışsal güçlendirmeyi; “kaynak ve bilgi paylaşımı, yetki ve sorumluluk, katılım, güven ve çalışanlara destek, iş zenginleştirme, motivasyon, sağlıklı bir iletişim ortamı, takım çalışması, eğitim ve öğrenme, ödünlendirme” alt boyutlarından ele almışlardır (Pelit, 2008: 29-31; Aktaran Uzunbacak, 2013: 130).

6.3. Değişkenlerle İlgili Analiz Sonuçları

Tablo 3’de tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve pearson korelasyonları sunulmuştur. Bu tabloda da görüldüğü gibi, “yardımsever liderlik” ile davranışsal personel güçlendirmenin “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” boyutları arasında % 1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ilişkiler söz konusudur. Tablo 3 incelendiğinde, yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin boyutlarından “bilgi paylaşma ve iletişim” ile ilişkisinin daha güçlü olduğu, yardımsever liderlik ile “eğitim ve motivasyon” arasındaki ilişkinin diğer boyutlarla yardımsever liderlik arasındaki ilişkiye göre daha zayıf olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yardımsever liderlik ile bireysel performans ve davranışsal personel güçlendirme arasında da %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ilişkiler bulunmaktadır. Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme ile ilişkisinin bireysel performans ile ilişkisinden daha güçlü olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Yardımsever Lid.	3,27	,51	0.71(a)	,343**	,451**	,287**	,273**	,457**
2. Özerklik ve geribil	4,33	,75		0.87(a)	,495**	,271**	,753**	,845**
3. Bilgi payl. ve ilet.	3,71	,83			0.81(a)	,423**	,443**	,787**
4. Eğitim ve motiv.	3,07	,91				0.93(a)	,263**	,671**
5. Bireysel perf.	4,13	,63					0.82(a)	,681**
6. DPG	3,83	,61						0.87(a)

*.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı) **.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Davranışsal personel güçlendirme algılarının bireysel performans ile ilişkileri değerlendirildiğinde, davranışsal personel güçlendirmenin “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” boyutları ile bireysel performans arasında % 1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Davranışsal personel güçlendirme boyutlarından özerklik, bireysel performans ile en güçlü ilişkiye sahip değişkendir.

Tablo 4: Değişkenler ile Demografik Özelliklere Ait Pearson Korelasyonları

	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Deneyim	Statü
Yardımsever Lid.	,071	-,019	,073	-,033	,027	-,027
Özerklik ve geribil.	,045	-,143*	,016	,168*	,091	-,123
Bilgi payl. ve ilet.	,083	-,054	,017	-,013	,106	-,036
Eğitim ve motiv.	,187**	-,063	,017	,183**	,108	-,331**
Bireysel perf.	,023	-,155*	,073	,107	,113	-,071
DPG	,122	-,123	,019	,156*	,131	-,206**

*.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı) **.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Demografik değişkenler ile yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme algıları ve bireysel performans arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, davranışsal personel güçlendirmenin özerklik ve geribildirim boyutu ile cinsiyet arasında % 5 anlamlılık düzeyinde olumsuz yönde, eğitim durumu arasında % 5 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Bu durum bayan çalışanların özerklik ve geribildirmeye daha fazla önem verdikleri eğitim seviyesi arttıkça çalışanların özerklik ve geribildirmeye olan ilgisi de artmaktadır.

Davranışsal personel güçlendirmenin eğitim ve motivasyon boyutu ise yaş ve eğitim durumu değişkenleri ile % 1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde; statü değişkeni ile % 1 anlamlılık düzeyinde olumsuz yönde ilişkilere sahiptir. Yaş ve eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar eğitim ve motivasyona daha fazla önem vermekte; örgütün alt kademelerinde çalışanlar eğitim ve motivasyonlarına daha az güvenmektedir. Korelasyon matrisinden, bireysel performans ile cinsiyet arasında % 5 anlamlılık düzeyinde olumsuz yönde; davranışsal personel güçlendirme ile eğitim durumu arasında % 5 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde, davranışsal personel güçlendirme ile statü arasında ise % 1 anlamlılık düzeyinde olumsuz yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu durum bayan çalışanların daha yüksek performans göstererek işlerini zamanında tamamlayıp, hedeflerini gerçekleştirdiklerini; eğitim seviyesi arttıkça çalışanların davranışsal personel güçlendirme algılarının arttığını ve organizasyon şemasının alt kademelerine doğru çalışanların davranışsal personel güçlendirme algılarının azaldığını göstermektedir.

Bundan sonraki aşamalarda korelasyon analizi ile ortaya çıkan bu sonuçlar çoklu ve tekli regresyon analizleri yaparak değerlendirilecektir. Kurulmuş olan tüm modeller istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5: Yardımsever Liderliğin Davranışsal Personel Güçlendirme Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler					
	Özerklik ve geribildirim		Bilgi paylaşma ve iletişim		Eğitim ve motivasyon	
	β	t	β	t	β	t
Yardımsever Liderlik	,343	5,41**	,454	7,53**	,283	4,37**
	R ² = ,117 F=29,19 Sig. ,000		R ² = ,207 F=56,32 Sig. ,000		R ² = ,085 F=19,01 Sig. ,000	

*.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı) **.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin boyutları üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin her üç boyutu üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde çok kuvvetli bir etkisinin olduğu ve yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin boyutlarından “bilgi paylaşma ve iletişim” üzerindeki etkisinin diğer boyutlar üzerindeki etkisinden daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Yardımsever liderliğin Davranışsal Personel güçlendirme ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		Bağımlı Değişken	
	Davranışsal personel güçlendirme		Bireysel Performans	
	β	t	β	t
Yardımsever liderlik	,457	7,57**	,275	4,24**
	R ² = ,207 F = 57,56 Sig.,000		R ² = ,075 F = 17,63 Sig.,000	

*.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı) **.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans üzerindeki etkileri incelendi. Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme algıları ve bireysel performans üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu, yardımsever liderliğinin davranışsal personel güçlendirme üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden (7,57>4,24) daha güçlü olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Davranışsal Personel Güçlendirme Boyutlarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Bireysel Performans	
	β	t
Özerklik ve geribildirim	,703	14,07**
Bilgi paylaşma ve iletişim	,085	1,68*
Eğitim ve motivasyon	,025	,57
	R ² = ,587 F = 103,03 Sig.,000	

*.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı) **.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Davranışsal personel güçlendirme boyutlarının bireysel performans üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği regresyon modelinde, davranışsal personel güçlendirmenin “Özerklik ve geribildirim” boyutunun bireysel performans üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde, “Bilgi paylaşma ve iletişim” boyutunun ise bireysel performans üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde olumlu yönde güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Davranışsal personel güçlendirmenin “Eğitim ve motivasyon” boyutunun ise bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 8: Davranışsal Personel Güçlendirmenin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	
	Bireysel Performans	
	β	t
Davranışsal Personel Güçlendirme	,687	13,85**
	R ² = ,467 F = 190,89 Sig.,000	

*.05 düzeyinde anlamlı (çift taraflı) **.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Davranışsal personel güçlendirmenin bireysel performans üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon modeli değerlendirildiğinde, davranışsal personel güçlendirmenin bireysel performans üzerinde %1 anlamlılık düzeyinde ve olumlu yönde güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

6.4. Hipotez Testi Sonuçları

Bu araştırma için oluşturulan hipotezlerin test sonuçları aşağıda tablo-9’da özetlenmiştir.

Tablo 9. Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotez	Uygulanan Testler	Sonuç
Hipotez 1: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin özerklik ve geribildirim boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 2: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin bilgi paylaşma ve iletişim boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 3: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin eğitim ve motivasyon boyutu üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 4: Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 5: Yardımsever liderliğin bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 6: Davranışsal personel güçlendirmenin özerklik ve geribildirim boyutunun bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 7: Davranışsal personel güçlendirmenin bilgi paylaşma ve iletişim boyutunun bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL
Hipotez 8: Davranışsal personel güçlendirmenin eğitim ve motivasyon boyutunun bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	RED
Hipotez 9: Davranışsal personel güçlendirmenin bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	KABUL

7. SONUÇ

Bu araştırmada, çalışanların yardımsever liderliğe ilişkin algıları ile davranışsal personel güçlendirmenin “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” boyutları üzerindeki etkileri ile yardımsever liderliğin bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca davranışsal personel güçlendirme boyutlarının bireysel performans üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

Araştırma sonuçları, yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme üzerinde oldukça kuvvetli ve olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirmenin “özerklik ve geribildirim”, “bilgi paylaşma ve iletişim” ve “eğitim ve motivasyon” boyutlarının tümü üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve yardımsever liderliğin “bilgi paylaşma ve iletişim” üzerindeki etkisinin davranışsal personel güçlendirmenin diğer boyutları üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yardımsever liderliğin bireysel performans üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ancak yardımsever liderliğin davranışsal personel güçlendirme üzerindeki olumlu etkisinin bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlü olduğu görülmüştür.

Davranışsal personel güçlendirmenin ise bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Özellikle davranışsal personel güçlendirmenin “özerklik ve geribildirim” ve “bilgi paylaşma ve iletişim” boyutunun bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Davranışsal personel güçlendirmenin “eğitim ve motivasyon” boyutunun ise bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Bu sonuçlar bize çalışanların yardımsever liderliğe ilişkin algılarının davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans açısından çok önemli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

KAYNAKLAR

- Argon, T. & Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınları. Ankara.
- Arı, G. S. (2003). “İşletmelerde Güven ve İlgören Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, Z. Aycan (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde (s. 25-47). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). “Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges”, International Journal of Manpower, 22 (3), 252-260.
- Aycan, Z. (2006). “Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalizations”, U. Kim, K.S. Yang, & K.K. Hwang (Eds.), In Indigenous and Cultural Psycholog (pp. 445-466). New York: Springer Science+Business Media, Inc.

- Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. In Yang KS, Hwang, K.K. & Kim, U. (eds) Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions. London:Cambridge University Press, pp. 445-466.
- Aycan, Z. & Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 29-144.
- Benligiray, S. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Bolat, T. (2003). "Personeli güçlendirme : davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve yönetim kavramlarıyla karşılaştırılması". Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, cilt 17, sayı 3-4, 199-219.ss.
- Cacioppe, R. (1998). "An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs". *Leadership & Organization Development Journal*. 19. 1, 44-53.
- Cerit, Y. (2012). "Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 31, Sayı.2, 35-56.
- Chiang, C. F.&Hsieh, T.S. (2012). "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31,180–190.
- Churin, A. (2006). "Personel Güçlendirme Ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohen, A. R. (1992). *Effective Behavior in Organizations*, Irwin Inc., Usa, s.192.
- Cunningham, I., Hyman, J., Baldrig, C. (1996). "Empowerment : the power to do what?". *Industrial Relations Journal*, Vol.27,no.2, pp. 143-154.
- Çalışkan, N & Özkoç, A . (2016). "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Tiplerinin Belirlenmesi". *Journal of Yaşar University*, 11 (44), 240-250. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/jyasar/issue/31220/339660>
- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Erben, G. S. & Güneşer, A. B. (2008). "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Erstad, M. (1997). "Empowerment and organizational change". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, no.7, pp. 325-333.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", J. T. Li, A. S.Tsui ve E. Weldon (Ed.), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London, Macmillan, 85-127.
- Gelfand, M. J., Erez, M. &Aycan, Z. (2007) "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review Psychology*, 58, 20, 479-514.
- Hales, C., Klidas, A. (1998). "Empowerment In Five-Stars Hotels : Choice, Voice Or Rhetoric?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.10, no.3, pp. 88-95.
- Köksal, O. (2011). "Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. Cilt. 8, Sayı.15, 101-122.
- Kurt, İ . (2015). "Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (1), 321-330. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/sobiadsbd/issue/11355/135751>.
- Mc Grath, R. G. (1995). "Defining and Developing Competence", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No.4, s.251.
- Morillo, C. R. (1990). "The Reward Event and Motivation," *The Journal of Philosophy* , Vol.87, No.4, s.270.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). "Society, Organisations and Leadership in Turkey". *Applied Psychology: An International Review*, 50:4, 559-589.

- PauL, R. J., Niehoff, B. P. & Tumley, W.H. (2001). "Empowennent, Expectations, and the Psyehological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", Journal of Socio-Economics, Cilt No. 29.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001). "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test Of HRM Assumptions". Journal Of Management Studies, Vol.38, no.6, pp.831-857.
- Pelit, E. (2008). "İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", Journal of Management, 34/3: 566-593.
- Psoinos, A., Kern, T. & Smithson S. (2000). "An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerrnent", Journal of Information Technology, Cilt No.15.
- Suber, P. (1999). Paternalism. Christopher Berry Gray (Ed.), Philosophy of Law: An Encyclopedia, Garland Pub.II, 632-635.
- Wilkinson, A. (1998). "Empowerment: Theory And Practice". Personel Review, Vol.27, No.1, Pp. 40-56.
- Uzunbacak, H. H. (2013). "Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doktora Tezi, 208 sayfa, Mayıs.