

## **Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri\***

**Mahmut Özdevecioğlu**

Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

**Sevgi Kanıgür**

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründeki otel örgütlerinde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymaktır. Araştırma evrenini Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma 267 kişilik örneklem ile yapılmıştır. Araştırmada ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair dört hipotez öne sürülmüştür ve hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının görev yönelimli liderlik algılamalarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İlişki Yönelimli Liderlik, Görev Yönelimli Liderlik, Görev (Task) Performansı, Bağlamsal (Contextual) Performans

## **Perception of Interaction and Mission Oriented Leadership and its Effect on Performance**

### **Abstract**

The purpose of this thesis study is to demonstrate the effects of task oriented and relationship oriented leadership perceptions of employees on their task and contextual performance who work in hotel organizations. The scope of this study consists of the employees in four and five star hotels in Ankara. The research was conducted with 267 participants In the research four hypothesis were suggested about that relationship oriented and task oriented leadership perceptions effects task and contextual performance positively and all were adopted. According to the results of the research, relationship oriented leadership perceptions of employees is more higher than their task oriented leadership perceptions.

**Keywords:** Relationship Oriented Leadership, Task Oriented Leadership, Task Performance, Contextual Performance

---

\* Bu çalışma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Sevgi Kanıgür tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden uyarlanmıştır.

## 1. Giriş

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Küreselleşmeyle birlikte değişimin işletmeler üzerindeki etkisi daha da artmıştır. İşletmelerin dinamik bir ortamda varlıklarını sürdürebilmesi, gelişebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için mali ve fiziki kaynaklarının yanında entelektüel sermayeleri de önem arz etmektedir. Ancak insan unsurunun karmaşık yapısının anlaşılabilmesi, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekliliğiyle lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz rekabet ortamında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaç başarımında önemli hale gelmektedir. Liderin davranışlarının görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olmasının çalışanların tutumları üzerindeki etkisi de farklı olmaktadır. Her durumda geçerli ve etkin bir liderlik tarzı yoktur. Bu nedenle lider durumsal değişkenleri de dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve işletmesi için en uygun olan, motivasyonu, iş tatminini, performansı artıran, etkinlik sağlayan davranış yönelimini göstermelidir.

Örgütsel amaçlara ulaşılması bireylerin sergileyeceği performansa bağlıdır. Dolayısıyla performansı etkileyen faktörler her işletme için önem arz etmektedir. Performansı etkileyen birçok değişken olmakla birlikte insanların sosyal bir varlık olması ve güdülenmeye ihtiyaç duyması nedeniyle liderlik ve performans arasındaki ilişki ve etki işletmeler ve çalışanlar için önemli veriler sunmaktadır. Yapılan literatür araştırmasına göre, liderin ilişki ve görev yönelimli davranış tarzlarına ilişkin farklı örgütlerde gerçekleştirilen birçok çalışma olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinde bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar ise liderin davranış tarzını tanımlayıcı çalışmalardır. Bu çalışmada ise hem araştırma evrenini oluşturan otellerdeki liderlik davranış tarzı tanımlanacak hem de liderin davranış tarzının performansla ilişkisi ve performans üzerindeki etkisi ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Performans işletme amaçlarına ulaşma derecesini ve çalışanların buna katkısını değerlendirmede önemli bir ölçüttür. Performans da literatürde liderlik gibi birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan çalışmalarda genellikle çalışanların iş performansı değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise Türkiye’de yakın zamanda incelenmeye başlanan, toplam performansı oluşturan performans boyutlarından görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişkenler olarak ele alınacaktır.

## 2. İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik

Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma (ilişki yönelimlilik) davranışları olarak bilinmektedir (George ve Jones, 2005:377). İlişki odaklı liderler, astlarıyla onların da hoşlandığı iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmektedir. İlişki odaklı

yöneticiler astlarıyla yüksek kalitede kişiler arası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır (Jones ve George, 2007: 365). İlişki davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyoduygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2001:446). Çalışan odaklı davranış, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini amaçlamaktadır (Bloisi et al., 2003:574). Lider ve izleyenleri arasında arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı ve yakınlık geliştirmek üzere bireysel ilgi göstermeye odaklanmaktadır (Hunsaker, 2005: 423). Bu boyut, astlara karşı ortak güven, saygı ve yakınlık gösteren davranışları içermektedir. Bireyi dikkate alan lider sıklıkla şöyle biri olarak tanımlanmıştır (Reitz, 1977:512-513):

- Astlarına kişisel problemlerinde yardım eden,
- Astların önerilerini eyleme geçiren,
- Astlarına eşit muamele eden,
- Astlarını destekleyen.

Çalışan veya ilişki odaklı lider, insan unsuruyla çok ilgilenmektedir. Nitekim insan unsuruyla yöneticinin bu kadar ilgilenmesi ile, üretkenliğin ihmal edilmesi de mümkündür (Francis ve Milbourn, 1980:249). Kişiyi dikkate alma, liderin sıcak ve destekleyici davranması ve astlarına ilgi göstermesinin derecesidir. İçerdiği örnekler (Wekley ve Yukl, 1977:146) arkadaşça ve yaklaşılabilir olmak, astlar için kişisel iyilik yapmak, astlarını desteklemek, başlamadan önce önemli konularda astlara danışmak, sorunlarını dinlemek için zaman ayırmak, önerilerini kabul etmeye istekli olmak, bireysel refahlarını kollamak ve eşit muamele etmek. Michigan grubu çalışmalarına göre; çalışan merkezli lider davranışı, insana ve kişisel başarılarına odaklanma, iş birimlerinin sosyal sistem olduğuna dair anlayış, yüksek performans amaçları belirleme ve astlara performansla ilişkin beklentilerin iletilmesi ve kişiler arası ilişkilere önem verir. Çalışanların ihtiyaçlarına ilgi gösterir ve kişiler arasındaki bireysel farklılıkları kabul eder (Kılıç, 2006: 29-30).

Dikkate alma boyutu açısından başarılı olan liderler, astlarıyla iyi ilişkiler kurarlar ve onlar tarafından sevilirler. Astları için iyilik yapma, onlara birtakım şeyleri açıklama ve onların refahını temin etme gibi faaliyetlerle meşguldürler. Bu boyutta düşük derecelendirilen insanlar için astlarıyla nasıl geçindikleri umurlarında değildir (Greenberg, 2005:368). İlişki odaklı liderler, çalışanlarını sosyal bir varlık olarak değerlendirmekte, bireysel ihtiyaçlara ve kişilerarası ilişkilere önem vermektedirler. İzleyenlerini yetki devrederek, karara katılım sağlayarak desteklemektedirler. İlişki odaklı liderlerin önceliği izleyenleri ile iyi ilişkiler geliştirmektedir. Görevin yerine getirilmesi ikinci planda yer almaktadır.

Görev yönelimli davranış, uygun iş yöntemlerinin elde edilmesi ve işin başarısı için grup üyelerinin dikkatli denetimine ağırlık vermektedir. Lider ve grup üyeleri arasında örgütün iyi tanımlanmış bir modeli, iletişim kanalları ve işlem yöntemleri oluşturmayı amaçlayan yapıyı harekete geçirme üzerinde toplanmaktadır (Blois et al., 2003:574). Görev davranışı önderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Şu halde lider, üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir (Eren, 2001:446). Üyelerinden ne beklediğini açıkça ortaya koymaktadır. Görev ve sonuç odaklıdır. Zaman zaman yapıyı harekete geçirme veya üretime ilgi olarak da adlandırılan görev odaklılık; grup amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak, astlarının ve meslektaşlarının işlerini programlamak, çalışanları görevlerine atamak, performans standartlarını korumak veya belirli bireysel görevleri tanımlamak gibi kendisinin ve çalışanlarının rollerini planlayarak göreve odaklanan liderin seviyesini ifade etmektedir (Gordon, 2002:251).

Görev davranışı, şu önderlik eylemlerinin derecesini göstermektedir (Başaran, 1992:68):

- İzleyenlerin rollerini tanımlamak ve örgütlemek,
- Görevlerin gerçekleştirilmesi için her üyenin hangi etkinlikleri ne zaman, nerede, nasıl yapacağını açıklamak,
- Açık ve seçik tanımlanmış görev yapısının kurulmasına, iletişimin sağlanmasına, iş yapma yöntemlerinin ve yönergelerinin gösterilmesine çaba harcamak.

İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır (Uzun, 2005:12).

Grubu resmi amaçlarına ulaştıracak, astlarının ve kendisinin rollerini tanımlayan ve yapılandıran liderin derecesidir. Yetersiz işi eleştirme, bitirme/ teslim sürelerinin önemini vurgulama, astları görevlere atama, tanımlanmış performans standartlarını sürdürme, astların standart kuralları takip etmesini isteme, sorunlara yeni yaklaşımlar önerme, astların kapasitelerinin üstünde çalışması için faaliyetlerini düzenleme gibi örnekleri içermektedir (Yukl, 1994:54). Yapıyı harekete geçirme, liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacından kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir (Aklın, 2006:58; Yukl, 1989:5). Ohio

State araştırmacıları, yapıyı harekete geçirmede yüksek derecede başarılı olan liderlerin, üretkenlikte mükemmel uygulayıcı olduklarını tespit etmişlerdir. Ancak daha düşük derecelendirmelerinde, olduğundan daha yüksek oranda şikayet ve işgücü devir oranı da meydana getirmektedirler (Robbins,1976:357). Görev yönelimli liderlik, özellikle işin yapısının belirsiz olduğu durumlarda, acil düzenlemelerde ve kriz ortamlarında tercih edilmektedir. Çünkü odaklanan amaç için gereken görevlerin yerine getirilmesinde; çalışanların iş tanımlarını yapıp, programlayacak ve performans standartlarını denetleyecek lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Uzun vadede ise bu tarz liderliğin iş tatminini düşürdüğü, örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini artırdığı öne sürülmüştür. Gerçekte hangi tarzın etkin olduğunu belirleyen durumsal özelliklerdir. Bu nedenle duruma uygun liderlik tarzının seçilerek uygulanması etkinliği artıracaktır.

### **3. Görev (Task) Performansı ve Bağlamsal (Contextual) Performans**

Literatürde performansla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Performans sözlük anlamı olarak, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır (Tarlığ, 2006:4; Bingöl, 97:216). Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi (Akal, 1998:1). Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “kurumsal performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “Personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır (Gökçek, 2006:23). Kurumsal performans kavramı aynı zamanda direkt olarak görevle ilgili olmayan ancak kurum için işlerin yapılmasını kolaylaştıran, yardımlaşma gibi davranışları ifade etmek için de kullanılmaktadır.

Örgütteki iş performansının yapısı, işin taleplerine, örgütün amaç ve misyonuna, hangi davranışların daha çok değerlendirildiğine dair örgüt içindeki inanışlara bağlıdır. İnsan kaynakları kararlarını biçimlendirmede kullanılan performans kararları için önemli çıkarımları olan araştırmalar, bağlamsal davranışa karşılık göreve verilen göreceli önemi yerleştirmiştir. Örneğin Murphy ve Shiarella (1997), seçme kurallarının geçerliliğinin görev (task performance) ve bağlamsal (contextual performance) performanstaki göreceli değerlendirmelere bağlı olduğunu göstermiştir.

Araştırma, çalışanların örgüte yaptıkları tüm katkıları değerlendirirken iki boyuta verdikleri göreceli ağırlıkta farklılaştıklarını ispatlamaktadır. Terfi ve diğer ödüllerle ilgili kararlar, astlar tarafından sergilenen görev ve bağlamsal performansla ilgili davranışlardaki yöneticilerin göreceli değerlendirmelerine bağlı olabilmektedir (Befort ve Hatrup, 2003:17-18).

Örgütlerdeki etkin performansa katkıda bulunan faktörler ve boyutlara ilişkin literatürde önemli miktarda araştırma yürütülmüştür. 1990'ların başı ve ortasındaki ilk performans araştırmalarının bir kısmı görevle ilgili konulara odaklanırken, Batı yönetim literatüründe, odak, görev ve bağlamsal performansın katkısına ağırlık veren çalışmalar bulunmaktadır. Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, extra-rol davranışı kavramları zaman zaman literatürde değiştirilerek kullanılmıştır. Gerçekte 1990'lardaki bağlamsal performans araştırmaları, 1980'lerdeki örgütsel vatandaşlık araştırmalarının uyumsuz yapısal bulgularını yorumlamak için bir girişimdi (Fisher ve Härtel, 2004:3; Motowidlo ve Scotter, 1994: 477).

1990'ların sonunda sunulan araştırma, bağlamsal performansa katılan extra-rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki performansın iki boyutlu modelini desteklemeye devam etmiştir. Coleman ve Borman (2000) iş/ görev boyutunu içeren ve “vatandaşlığı” alternatif yapı olarak, kişiler arası vatandaşlık performansı ve örgütsel vatandaşlık performansına ayıran üç boyutlu bir model öne sürmüştür (Fisher ve Härtel, 2004:3).

Borman'a göre, görev ve bağlamsal performans arasında iki önemli ayırım vardır. İlki; görev faaliyetleri genellikle farklı işler için farklıdır. Oysaki bağlamsal faaliyetler farklı işlerde benzerdir. Gönüllü olmak, sebat etmek, başkalarına yardım etmek ve diğer davranışlar tüm işler için olmasa bile çoğu için önemlidir. İkinci olarak; insanların bilgisi, becerileri ve yetenekleri genellikle görev performanslarının seviyesi için belirleyicidir. Bağlamsal performanslarının belirleyicisi ise iradeye dayanan ve niyetlilik, eğilimlilikle ilgilidir. Ayrıca görev performansı için karakter gibi motivasyonel özellikler ve eğilim/ niyet değişkenleri birincil belirleyici olmalıdır (Borman, 2004:238).

Borman ve Motowidlo, iş performansını (yönetimsel performans da içeren) daha iyi anlamak için davranışsal yetkinliklerin potansiyel iki ana gruba; *bağlamsal performans davranışları* ve *görev performansı davranışları* olarak aşağıdaki yollarla ayrılması gerektiğini öne sürmüştür (Ahadzie et al., 2007:5):

- *Görev davranışları*, hem doğrudan hem de dolaylı olarak teknik işlevlere katkıda bulunmaktadır; aynı örgüt içinde farklı işler arasında değişmektedir; ödül için yürütülmesi gereken yükümlülükler tanımlanmıştır ve görev davranışlarındaki değişimin ana kaynağı görev ustalığıyla değişen bilgi, yetenek, beceriler gibi insan nitelikleridir.

- *Bağlamsal performans davranışları*, teknik işlevlerin yerine getirilmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir; birçok veya bütün işler için ortaktır; rol

tanımlanmamıştır; ayrıca resmi sorumlulukların ve zorunlulukların bir parçası değildir ve bağlamsal performanstaki değişimin ana kaynağı ustalık değil, irade ve yatkınlıktır. Burada bağlamsallıktan kastedilen işten ziyade işle ilgili ancak işin kendisi ile ilgili olmayan faktörlerdir.

Bağlamsal performansın ve görev performansının birbirlerinden bağımsız iki alan olduklarına yönelik başka bir destek de Arvey ve Murphy'nin (1998) gözden geçirdiği bazı çalışmalardan gelmektedir. Bu çalışmalar, bilişsel yeteneğin daha çok görev performansını, kişilik özelliklerinin (örn. çalışma disiplini) ise kurumsal performansı yordamada etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular da, kurumsal performansın ve görev performansının birbirlerinden bağımsız iki alan olduklarına yönelik bir destek şeklinde yorumlanabilir (Sümer, 2001).

Görev ve bağlamsal performans alanlarındaki ampirik araştırmalar kavramsal ayırımı desteklemektedir. Örneğin Motowidlo ve Van Scotter (1994) görev ve bağlamsal performanslarının tüm performans derecelendirmelerine bağımsız olarak katıldığını bulmuştur. Borman ve Motowidlo'nun (1997) önerdiği gibi bu ayırım, iş performansının her alanı için ayrı öncüller potansiyeline de işaret etmektedir. Özellikle kişilik ve bilişsel yeteneğin farklı belirleyicileri görev ve bağlamsal performansı daha iyi öngörmeye eğilimlidir. Hogan, Rybicki, Motowidlo ve Borman (1998) kişilik boyutları ile bağlamsal performans boyutları arasındaki korelasyonu; kişilik öğelerinin hem terfi fırsatlı işler hem de giriş seviyesindeki işler için bağlamsal performansı anlamlı olarak öngördüğüne dair sonuçlarla gözden geçirmiştir. Ayrıca, Motowidlo ve Van Scotter (1994) kişilik özelliklerinin bağlamsal performansla, deneyimin görev performansıyla ilişkili olduğunu bulmuştur (Bess, 2001:7-8).

Görüldüğü üzere, görev ve bağlamsal performansın öncülleri ve örgüte katkıları farklı olduğu için birbirlerinden bağımsız kavramlar olarak ele alınmakla birlikte bu boyutlar toplam performansın içinde yer almaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde iki boyutun birlikte ele alınması daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

### **3.1. Görev (Task) Performansı Kavramı**

Görev performansı (task performance), bir işi diğerlerinden farklı kılan; işin sabit görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Jawahar ve Carr, 2007:330). Görev performansı, ürün veya hizmet üreten veya üretimi mümkün kılan teknik temelleri destekleyen davranışları içermektedir (Fisher ve Härtel, 2004:4; Motowidlo ve Van Scotter:1994). Görev performansı, teknik süreçleri uygulamayla veya teknik ihtiyaçların bakımı ve hizmetiyle, örgütün teknik yetenekleriyle doğrudan bağ taşımaktadır (Mohammed et al., 2002:796; Borman ve Motowidlo, 1993).

Görev performansının yüksek olmasında mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikler oldukça önemlidir. Eğer kesin görev tanımının oluşturulması zor ise, performansı

belirlemek güç olmaktadır. Bireyin göstereceği performans, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği davranışlar olarak tanımlanmakta ve sadece işe yönelik görevleri değil işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan görevler arasında; takım çalışması, müşteri hizmeti, gönüllülük, yardımseverlik, örgütsel vatandaşlık ve bireysel disiplinin korunması gibi davranışlar yer almaktadır. Görev performansı daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgilidir (Kılıç, 2006:175; Sümer, 2001:3). Görev performansı, örgütsel amaçları destekleyen, bireyin kontrolü altındaki amaç yönelimli davranışlara işaret etmektedir. Görev performansı davranışları, hammaddeleri ürün ve hizmete dönüştürmekte veya teknik etkinlikleri sürdürmekte ve desteklemektedir (McShane ve Glinow, 2007:25). Görev performansı, ya doğrudan teknik süreçlerin bir bölümünü uygulayarak ya da dolaylı olarak gerekli ürün veya hizmetleri birlikte sağlayarak, örgütün teknik esaslarına katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştiren iş yükümlülüklerinin yararlılığı olarak tanımlanabilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Borman ve Motowidlo, doğrudan veya dolaylı olarak teknik esaslara katkıda bulunan davranış ve faaliyetlerin görev performansı içinde yer alması gerektiğine inanmaktadır. Görev performansının tanımlamasındaki bu iki ana özellik, resmi olarak işin parçası olarak tanımlanan ve teknik esaslara katkıda bulunan faaliyetlerdir (Rotundo, 2002:10-11). Bağlamsal performans kişiler arası güçlü bileşenlere sahipken, görev performansı daha nesneldir. Bu sıfatla, çalışan kişiliği bağlamsal performansla görev performansından daha fazla ilgilidir (Kuang ve Steinberg, 2004:5; Hurtz ve Donovan, 2000; Motowidlo ve Van Scotter, 1994:479). Bu özelliklerden yola çıkarak görev performansını tanımlayacak olursak; görev performansı, iş tanımında yer alan faaliyetlerden oluşan ve dolayısıyla işten işe farklılık gösteren, örgütün teknik esaslarına katkıda bulunan, bireyin iş bilgisi ve ustalığının belirleyici olduğu performans boyutudur.

Campbell'a göre görev performansının belirti göstermeyen yapısı, aşağıdaki sekiz genel öge kullanılarak modellenebilir (Tubre et al., 2007): (1) işe özgü görev ustalığı, (2) işe özgü olmayan görev ustalığı, (3) yazılı ve sözlü iletişim, (4) çaba göstermek, (5) bireysel disiplini koruma, (6) takım performansı ve iş arkadaşlarına yardımcı olma, (7) idare/ liderlik, (8) yönetim. Campbell'a göre bu sekiz öge; bazı öğelerin tüm işler için ilgili olmayabilirliğine rağmen, mesleki alanda her işte performansın tanımlanmasında yararlı olabilecek yüksek düzen öğeleri sunmaktadır.

Conway (1999) görev performansının iki türü olduğunu öne sürmektedir (Mohammed et al., 2002:796): (1) *Teknik-idari görev performansı* ve (2) *Liderlik görev performansı*. Teknik-idari görev performansı, kırtasiye, örgütlenme, planlama, çıktı kalitesi ve iş kararları gibi liderlikle ilgili olmayan görevleri de içermektedir. Buna karşılık, liderlik görev performansı, güdüleme, denetleme ve astları değerlendirme ile



birlikte insan ilişkileri ve insan yönetimini de içermektedir. Çeşitli yönlerden benzer olmakla birlikte, liderlik görev performansı, özellikle amaç başarımına yöneltilmesi, rehberlik ve güdülemeye odaklanmasıyla bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Oysa ki bağlamsal performans, moral artırma ve kişisel ilgi gösterme üzerinde durmaktadır (Mohammed et al., 2002:797; Conway, 1999).

### **3.2. Bağlamsal (Contextual) Performans (Vatandaşlık Performansı) Kavramı**

Bağlamsal performans (vatandaşlık performansı), örgüt kültürü ve iklimine bir başka deyişle uygulanan dönüştürme ve sürdürme eylemlerinin içinde olduğu çevreye katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Fazladan çalışma için gönüllü olma, hevesle sebat etme, başkalarıyla işbirliği içinde olma ve onlara yardım etme, kural ve usullere uyma, örgütü destekleme ve koruma bağlamsal performans davranışlarına örnektir (Befort ve Hattrup, 2003:17; Motowidlo ve Schmit,1999). Bağlamsal performans, ana görev faaliyetleri ile doğrudan ilgili değildir fakat görevin başarımı için önemli bir çözücü (katalizör) olarak hizmet eden örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir. Resmi olarak işin parçası olmayan görevlerin başarımı için gönüllü olmak, şahsen uygun olmadıkları zamanlarda bile makul örgütsel kural ve usulleri izlemek ve örgütsel amaçları kabul etmek, desteklemek ve savunmak gibi davranışları içermektedir (Borman, 2004: 238). Bağlamsal performans, takım başarısı için kritiktir çünkü örgütsel işin başarımında sosyal ve motivasyonel bağlamları destekleyen kişiler arası odaklı davranışların birçoğunu kapsamaktadır (Mohammed et al., 2002:797).

Literatürde bağlamsal performans için kurumsal performans, vatandaşlık performansı gibi ifadeler de kullanılmıştır. Vatandaşlık performansı olarak tanımlanmasının sebebi, örgütsel vatandaşlık davranışlarında olduğu gibi iş tanımında yer almayan, gönüllülüğe dayanan fazladan rol davranışlarını içeriyor olmasıdır. Ancak farklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı karşılık beklenmeksizin kendiliğinden yapılmaktadır. Borman, Motowidlo, (1993) ve diğerleri (Conway, 1999; Motowidlo ve Scotter, 1994) tarafından bağlamsal performans olarak adlandırılan isteğe bağlı davranışlar, Organ'ın (1988, 1987) çalışması örgütsel vatandaşlık davranışı ile ortaktır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını "görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamların sürdürülmesi ve değerinin artırılmasına" katkıda bulunan isteğe bağlı davranışların bir sınıfı olarak tanımlamaktadır. İsteğe bağlı extra-rol davranışları farklı isimler altında tanımlanmıştır ve birbirleriyle örtüşen kısımları olduğu görülmektedir. Conway, "bağlamsal performansın kavramsal seviyede Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ile aynı olduğunu" öne sürmüştür. Gerçekte, kişiler arası yardımlaşma ve işe adanma Organ'ın özgecilik (altruism) ve vicdanlılık / ileri görev bilinci

(conscientiousness) tanımlamalarıyla benzerdir. Organ, özgeciliği örgütün diğer üyelerine yardım etme olarak, vicdanlılığı ise resmi iş gereklerinin üstünde adanma olarak tanımlamıştır (Cichy et al., 2008:2-3). Organ (1997), daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışını bağlamsal performansla eş anlamlı olarak “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik çevreyi geliştiren ve sürdüren davranışlar” şeklinde yeniden tanımlayarak Borman ve Motowidlo’nun tanımlamasından uyarlamıştır (Ehrhart, 2004:62-63). Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylerin örgüt içindeki performanslarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdevecioğlu, 2003:118).

Bağlamsal performans, örgütteki extra-rol davranışıyla ilgili birkaç fikirle örtüşmektedir. Borman ve Motowidlo’nun (1993) belirttiği gibi, bağlamsal performansla ilgili fikirler; örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988, 1997), prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), iyi asker modeli (Campbell, 1990) ve yönetim etkinliği modellerinin devamıdır. Sınıflandırmalar ne olursa olsun, tüm örgütsel davranışlar, örgüt içindeki işbirliği ve diğerlerine yardım etmeyi içeren bağlamsal performansla örtüşmektedir. Ayrıca, tümü duygusal değişkenlerin (iş tatmini, stres gibi) işbirliği ve diğerlerine yardım etmeyi etkileyebildiğini kabul etmektedir (Bess, 2001:6).

Sonuç olarak, bağlamsal performans kavramı; görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görev performansını destekleyen ve dolayısıyla çoğu işletme için benzer olan, bireyin kişilik ve niyetinin belirleyici olduğu davranışlardan oluşmaktadır. Borman ve Motowidlo’nun bağlamsal performans sınıflandırması, bu performans boyutuna açık bir sınıflandırma sunmaktadır. Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen beş boyut şunları içermektedir (Greenwood, 1999:51-52): 1) Görevle ilgili faaliyetlerin başarı ile tamamlanması için gerekli olan fazladan çaba ve şevkle devam etmek; 2) İşinin resmi olarak parçası olmayan görev faaliyetlerini uygulamada gönüllülük; 3) Diğerleriyle işbirliği içinde olma ve onlara yardım etme ya da sosyal yardımlaşma; 4) Örgüt usul ve kurallarına uyma veya işe adanma ve 5) Örgüt amaçlarını kabul etme, destekleme ve korumadır. Bağlamsal performans davranışları örgütler tarafından arzu edilmektedir.

Van Scotter ve Motowidlo, bağlamsal performansın her biri iş performansının genel değerlendirmesine katkıda bulunan iki boyuta ayrıldığını açıklamıştır: *işe adanma ve kişiler arası yardımlaşma*. İşe adanma, Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından kuralları takip etme, sıkı çalışma ve işte sorunları çözmek için inisiyatif alma gibi bireysel disipline dayalı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Conway (1999) bu tanımlamayı, işe adanma öğelerinin inisiyatif alma, bağlılık ve motivasyon gösterme, çaba ortaya koyma gibi davranışları içerdiğini öne sürerek uygun bulmuştur. Bağlamsal performansın ikinci ögesi, kişiler arası yardımlaşma, örgütsel amaç başarımına katkıda bulunan kişiler arası

odaklı davranışlardan oluşmaktadır. Belirli kişiler arası yardımlaşma faaliyetleri, ilişkileri onarma ve oluşturmada, insanları sıkıntıdan kurtarmada, rahatlatmada, işbirliğini özendirmede, başkalarını dikkate almayı artırmada, şefkat ve duyarlılığın ifadesinde yardımcı olan davranışları içermektedir (Witt et al., 2002:912).

Smith ve diğerlerinin (1983) *özgecilik* (altruizm) olarak adlandırdığı kendiliğinden yardımcı olma davranışları ve George ve Brief'in (1992) adlandırdığı *iş arkadaşlarına yardımcı olma* davranışlarına ilave olarak, kişiler arası yardımlaşma; morali geliştiren, işbirliğini teşvik eden, performans engellerini ortadan kaldıran veya görev odaklı iş faaliyetlerini gerçekleştiren iş arkadaşlarına yardım eden kasıtlı faaliyetleri içermektedir. Ayrıca kişiler arası yardımlaşma, örgütsel düzenlemelerdeki etkin görev performansını desteklemede ihtiyaç duyulan, kişiler arası ve sosyal ortamları sürdürmeye yardım eden kişiler arası faaliyetlerin bir sınıfını içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996:526). Kişiler arası yardımlaşma doğrudan olmasa bile dolaylı olarak performansa katkıda bulunmaktadır.

Jawahar ve Carr'ın yaptığı çalışmada da bağlamsal performans iki boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar Coleman ve Borman (2000)'in öne sürdüğü kişiler arası vatandaşlık performansı ve örgütsel vatandaşlık performansı boyutlarıyla da örtüşmektedir.

Birinci boyut, kuralları takip etme, sıkı çalışma, inisiyatif alma, örgütün itibarını geliştirmek için çeşitli yollarla faaliyette bulunmak gibi davranışları içeren işe adanma veya doğrudan örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır. İkinci boyut, yardım etme, işbirliğinde bulunma ve gönüllü olma gibi davranışları içeren kişiler arası yardımlaşma veya doğrudan örgüt üyelerine (iş arkadaşı, yeni gelenler, amir vb.) yönelik vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır (Jawahar ve Carr, 2007:332). Van Scotter ve Motowidlo kurumsal (bağlamsal) performansın kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma (çalışma arkadaşlarına yönelik işbirlikçi, anlayışlı, yardımsever davranışlar) ve işe kendini adama (çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışlar) alt boyutları olduğunu ve bu iki kurumsal performans boyutunun birbirlerinden ve görev performansından (deneyim, yetenek ve işe yönelik bilgi) bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak, amir değerlendirmelerinin bağımlı değişken; görev performansı, kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma ve kendini adama ölçümlerinin bağımsız değişken olarak alındığı hiyerarşik regresyon analizleri sonunda işe kendini adamanın, görev performansından bağımsız olmadığı, sadece kişiler arası ilişkileri kolaylaştırmanın genel performansı yordamada bağımsız katkıda bulunduğu ortaya çıkmıştır. Van Scotter ve Motowidlo görev performansının işe kendini adamaya yönelik motivasyonel elementleri de kapsayacak şekilde tanımlanmasının yerinde olacağını belirterek, kurumsal performansın daha çok kişiler arası ilişkileri

kolaylaştırıcı davranışları içermesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Sümer, 2001).

Borman ve Motowidlo ile Motowidlo ve Van Scotter tarafından tanımlandığı gibi, bağlamsal performansın yapısı oldukça geniştir. Hem, iyi iş ilişkilerini korumak ve diğerleriyle işbirliği yapmak gibi kişiler arası unsurları, hem de güçlkle karşılaştığında ısrarcı olmak ve ek görevleri uygulamada gönüllü olmak gibi motivasyonel ve gönüllülük unsurlarını içermektedir (Scotter ve Motowidlo, 1996:526).

#### 4. Literatür Taraması

Literatürde liderlikle ilgili olarak birçok araştırma mevcuttur. Liderliğin geniş kapsamlı bir konu olması, geliştirilen teorilerle güncelliğini yitirmemesi, örgütler ve çalışanlar için arz ettiği önem itibarıyla birçok araştırmaya konu olması doğaldır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramıyla birlikte açıklanan liderlik teorilerinde bu çalışmalara değinilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise konumuzla ilişkili olarak, liderlik davranışlarının yönelimleriyle ilgili literatürdeki birkaç araştırmaya ve bulgularına yer verilmiştir. Tinti (1995) liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş tatmini algılamalarına etkisini incelediği yüksek lisans tez çalışmasında; yönetici desteği algılamasının çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş tatmini algılamalarını etkilediğini tespit etmiştir (Tinti, 1995). Tekin Acar'ın (2001) 181 banka yöneticisiyle gerçekleştirdiği duygusal zeka yeteneklerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarıyla ilişkisine dair çalışmasında yöneticilerin duygusal zekaları ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken göreve yönelik liderlik davranışı ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Acar, 2001).

La Police çalışmasında Yukl'ın liderlik davranışı için üç faktör sınıflaması (TRC- task-relation-change) kullanılmıştır. Görev ve ilişki odaklı liderlik davranışına ilave olarak; dış tehdit ve fırsatları tanımlama, yeni olasılıkları tasarlama, geleneksel olmayan stratejiler önerme ve değişim için etkileyici destek gibi unsurları içeren değişim odaklı lider davranışını inceleyen çalışmaya göre liderin görev davranışları çalışanların örgütsel ve iş tatmininin belirleyicisi iken, ilişki odaklı lider davranışları nispi örgütsel tatmin, iş netliği (job clarity) ve işten ayrılma niyetinin belirleyicisidir. Liderin değişim davranışı ise çalışanın örgütü ile ilgili bilgisini belirlemede önemlidir (LaPolice, 2002).

Türelî'nin 300 mavi yakalı çalışanla gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; insana ve göreve yönelik liderlik davranışlarının astların takım algılamalarını etkilediği; ayrıca görev yapılan bölümlerin çalışma sistemleri ve çalışanları ile yöneticilerinin farklı özelliklere sahip olması nedeniyle, bölümler arasında liderlik ve takım algılamalarının da farklılık gösterdiği bulunmuştur (Türelî, 2003). Taşkiran tarafından İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan 164 yönetici ile yaptığı çalışmada; göreve yönelik

eğilimin insana yönelik eğilimden daha yüksek olduğu ve bay yöneticilerin her iki boyutta da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gösterdiği; eğitim düzeyi arttıkça her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığı tespit edilmiştir (Taşkıran, 2005). Gizem Uzun'un (2005) Adana'daki özel bankalarda çalışan 68 yönetici ile yaptığı araştırmada kadın ve erkek yöneticiler arasında liderlik becerileri açısından fark görülmemiştir. Fark bulanlara göre ise kadın yöneticiler insani beceriler açısından erkek yöneticilere göre daha üstün değerlendirilirken, işe ve genel performansa yönelik beceriler açısından erkek yöneticiler daha yüksek değerlendirilmiştir (Uzun, 2005). Mahmut Hakan İlhan (2006) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında Gaziantep ilindeki 50 otel yöneticisinin liderlik tiplerinde öne çıkan davranış uygulamaları incelenmiş ve genellikle otokratik ardından babacan ve danışman liderlik davranışlarının da sergilendiği tespit edilmiştir. Danışman liderlik davranışına kadın yöneticilerde rastlanmıştır (İlhan, 2006). M. Cengiz Alkın'ın Yalova'da kağıt ve kimya sektöründe çalışan 283 yönetici ile gerçekleştirdiği faktör analizinde genç yaş, düşük eğitim seviyesi ve daha az çalışma süresine göre liderliğin farklılaştığı ortaya çıkmıştır (Aklın, 2006). Gülten Kılıç'ın Kayseri'deki eğitim kurumları üzerinde yaptığı yüksek lisans tez çalışmasına göre dönüşümcü liderlik doğrudan performans üzerinde daha belirleyici iken, etkileşimci liderlik yapıcı örgüt kültürünün baskın olduğu yerlerde performans üzerinde daha belirleyicidir (Kılıç, 2006).

Lider davranışlarının gönüllü geribildirim sağlamaya yönelik izleyici tutum ve niyetleri üzerindeki etkisini araştıran Kilburn, yüksek ilişki davranışı sergileyen liderde, izleyicilerin gönüllü geribildirim sağlamaya yönelik pozitif tutum sahibi olmalarının daha muhtemel olduğunu tespit etmiştir (Kilburn, 2007).

Literatürde yer alan performansla ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak, performans değerlendirme sistemleri, performans değerlendirme süreci ve bunların çalışanların tutumlarıyla, verimlilikle ilişkisini ele almıştır. Bu bölümde ise Türkiye'de yakın zamanda incelenmeye başlanan performansın görev ve bağlamsal boyutlarıyla ilgili birkaç çalışmaya yer verilecektir.

Scotter ve Motowidlo tarafından Amerikan Hava Kuvvetlerinde işçilerle gerçekleştirdiği çalışmada; görev performansının kişiler arası yardımlaşmadan ayrıldığını fakat işe adanmadan ayrılmadığını desteklediğinden yazarlar görev performansının işe adanmanın motivasyonel öğelerini içerecek şekilde yeniden tanımlanması gerektiğini düşünmektedir. Yine bu çalışmaya göre; deneyim ve iş bilgisi görev performansıyla, bağlamsal performansın boyutlarından olan kişiler arası yardımlaşmadan daha yüksek oranda ilişkilidir. Kişiliğin dışadönüklük ve uyumluluk boyutları ise kişiler arası yardımlaşmayla görev performansından daha yüksek oranda ilişkilidir (Scotter ve Motowidlo,

1996: 525-531). Bess'in 233 öğrenci ile gerçekleştirdiği çalışmada, duruma bağlı kararların görev ve bağlamsal boyutları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Sonuçlar kişiliğin bilişsel yeteneğe daha fazla bağlamsal boyutu öngördüğünü ve bilişsel yeteneğin kişilikten daha fazla görev boyutunu öngörmediğini desteklemiştir (Bess, 2001). Befort ve Hatstrup çalışmalarında; görev ve bağlamsal performansı yansıtan davranışların önemini değerlendirmede yönetsel deneyim ve iş rollerinin etkisini incelemiştir. Buna göre; yönetsel deneyim, itaat ve fazladan çabayı yansıtan bağlamsal performansın önemini algısıyla pozitif olarak ilişkilidir. Fazladan çabayı değerlendirmek için; liderlik rol davranışları uygulamayı nakleden yöneticiler, bu faaliyetlerin daha azını nakledenlerden daha uygundur. Halbuki denetleyici eylemleri uygulayan yöneticiler, denetlemeyi daha az içerenlerden daha çok görev performansını değerlendirmiştir (Befort ve Hatstrup, 2003:17-32). Akdoğan, Özdevecioğlu ve Oflazer Mirap'ın yaptığı çalışma pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performanslarına etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre pozitif duygusallık görev performansını etkilememekte sadece bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olmaktadır. Negatif duygusallık ise her iki performans boyutu üzerinde daha yüksek oranda ve negatif etkiye sahiptir (Akdoğan ark., 2005:119-125). Doğan'ın (2005) yılında yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde duygusallığın etkilerini araştırmıştır. Erciyes Üniversitesi hastanelerindeki 392 hemşireden elde edilen veriler sonucunda, pozitif duygusallığın performans üzerinde pozitif etkileri olduğu, negatif duygusallığın ise negatif etkileri olduğu bulunmuştur. Bireyler pozitif oldukları zamanlarda görev ve bağlamsal boyutlarda yüksek performans sergilerken, negatif olduklarında görev performanslarında düşüş yaşanmaktadır. Ancak bağlamsal performansla ilgili faaliyetlerinde artış tespit edilmiştir. Yani bireyin negatifleşmesi bağlamsal faaliyetlerle meşgul olmasına engel teşkil etmemektedir (Doğan, 2005). Ferguson'un çalışmasında yöneticilerin performans değerlendirmelerindeki bireysel farklılıklar ve liderlik tarzının etkisi araştırılmıştır. Çalışmada iş performansının boyutları olarak Rotundo ve Sackett'in (2002) görev, vatandaşlık/ bağlamsal ve amaca zararı dokunan/ ters etkili (counterproductive) ve örgütsel sapkınlık davranışları ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre; dönüşümsel liderlik ile performans değerlendirme oranları içinde bağlamsal performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Etkileşimsel liderlik ise bağlamsal performansı negatif olarak öngörmektedir. Bu liderlik tarzlarından hiçbiri görev performansıyla önemli ölçüde pozitif olarak ilişkili bulunmamıştır. Bunun açıklaması olarak; görev performansının yöneticilerin odaksal liderlik tarzlarına bakmaksızın kendi politikalarına dahil etmeleri gereken tüm performansın anahtar ögesi olması öne sürülmektedir. Ayrıca araştırma, ters etkili

davranış performansının tüm performans değerlendirmeleriyle güçlü ve negatif ancak görev performansı ile olduğu kadar güçlü olmayan bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu ilişkinin şiddeti bağlamsal performansıyla eşittir. Dönüşümsel liderlik tarzı performans değerlendirmeleri içinde ters etkili (counterproductive) davranışlarla önemli ölçüde negatif bir ilişkiye sahiptir (Ferguson, 2006).

Konuyla ilgili bir diğer çalışma; Ahadzie, Proverbs ve Olomolaiye tarafından görev ve bağlamsal performans davranışlarının ayırımını incelemek üzere yapılmıştır. Bulgular, yapı endüstrisinin proje temelli sektörlerindeki uygulamalar için ampirik ilintiye sahip görev-baglamsal modeli olduğuna dair mantıklı kanıtlar sunmuştur (Ahadzie et al., 2007:1-15). Konuyla ilgili en yeni çalışmalardan biri de Oflazer Mirap'ın gerçekleştirdiği algılanan aidiyet durumunun görev performansı, bağlamsal performans ve toplam performans üzerine etkilerini ortaya koyan çalışmadır. Algılanan aidiyet durumu, çalışanların kendilerini ne ölçüde örgütten birisi gibi hissettiklerini ifade eden bir kavramdır. Özel sağlık sektöründe yapılan alan araştırması sonucuna göre; algılanan aidiyet durumu ile görev performansı, bağlamsal performans ve toplam performans arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır (Oflazer Mirap, 2008:142-148).

Liderliğin performansı etkileyip etkilemediğine dair birçok soru, liderlik ve örgütün başarısı arasında doğrudan bir sebep-sonuç ilişkisinin gözlemlenebileceği inancını yansıtmaktadır. Bu varsayım sıklıkla öne sürülmektedir fakat test edilmesi zordur. Performans ve lider davranışı arasındaki korelasyonlar, sürekli olarak gözlemlense bile bu, biri diğerinin sebebidir anlamına gelmez, sadece ilişkilidirler (Avery, 2004:11). Liderlik ve performans ilişkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Özellikle 1940 ve 1950'li yıllardan itibaren liderin etkinliğini davranışlarıyla açıklamaya çalışan davranışsal teorilerde lider davranışları, farklı isimlerle de kullanılsa içerik olarak aynı olan görev yönelimli liderlik ve ilişki yönelimli liderlik bağlamında ele alınmıştır. Genel olarak yapılan çalışmalarda gözlemlenen; ilişki yönelimli liderle çalışan gruplarda iş kalitesinin, iş tatmininin daha yüksek olduğu, görev yönelimli liderlikte ise performansın yükseldiği ancak tatminin düştüğü yönündedir. Ancak farklı gruplarla farklı sürelerde yapılan çalışmaların sonuçları arasında tutarsızlıklar da mevcuttur. Bu yüzden ideal bir liderlik tarzı belirlenememiştir.

Liderlik tarzının grup performansı üzerindeki etkisi liderlik araştırmalarının üzerine eğildiği ana konulardan biridir. Durumsallık yaklaşımlarının bu açıdan vardığı sonuç; tek bir en iyi liderlik tarzı olmadığı, liderlik etkinliğinin koşullara özgül olarak işin niteliği, liderin mevki gücü ve lider grup üyeleri arasındaki bireyler arası ilişkilere bağlı olduğudur (Baysal ve Tekarslan, 2004:289). Bu çalışmada lider tarzlarının tanımlanabilmesi için davranışsal liderlik teorileri içinde yer alan Ohio

State Üniversitesi üyeleri tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Ohio State Üniversitesinin bu konuyla ilgili bulgularına göre; görev ve ilişki odaklı liderlik yüksek olduğunda yüksek performans, düşük işgücü devri ve şikayet oranı gözlemlenmektedir. Görev ve ilişki odaklı liderlik düşük olduğunda ise düşük performans, yüksek işgücü devri ve yüksek şikayet oranı görülmektedir. Yüksek görev yönelimli liderlik ve düşük ilişki yönelimli liderlikte yüksek performans, yüksek işgücü devri ve şikayet oranı ile karşılaşmaktadır. Düşük görev yönelimli liderlik ve yüksek ilişki yönelimli liderlikte düşük performans, düşük işgücü devri ve şikayet oranı görülmektedir.

Araştırmanın konusuyla ilgili olarak, liderlik tarzlarından görev ve ilişki yönelimli liderliğin performansla ilişkisine dair bir başka araştırmanın sonuçlarına değinmek faydalı olacaktır.

Johns ve Saks'a göre (Johns ve Saks, 2005:278):

- Çalışanlar iş bitirme süresi, net olmayan görevler veya dış tehditler nedeniyle yüksek derecede baskı altında olduklarında; görev yönelimlilik (yapıyı harekete geçirme) tatmin ve performansı artırmaktadır. (Düşman hattının arkasında zor durumda kalan askerler, otoriter liderlik altında daha iyi görev yapmalıdır).

- Görev doğası gereği tatmin edici olduğunda, yüksek ilişki yönelimlilik (dikkate alma) ve yüksek yapı ihtiyacı azalmaktadır. (Öğretmekten gerçekten zevk alan öğretmen daha az sosyal-duygusal destek ve daha az talimatla görevini yerine getirmelidir).

- Amaçlar ve yöntemleri uygulayan işler çok açık ve net olduğunda, görev yönelimlilik tatminsizliği arttırırken, ilişki yönelimlilik çalışan tatminini arttırmalıdır. (Koleksiyonu kabul etmeyen iş, amaçlar ve yöntemlerde açıktır. Çalışanlar sosyal desteği taktir etmelidir fakat aşırı yapıyı fazla ve gereksiz görmelidirler).

- Çalışanlar işi nasıl yapacaklarını bilmedikleri zaman veya iş belirsiz amaç ve yöntemlere sahip olduğunda, görev yönelimliliğin önemi artarken ilişki yönelimlilik daha az önemlidir. (Yeni alınan bir astronot karmaşık ve yabancı işi öğrenmede talimatları dikkate almalıdır).

Buna göre; işin yapısı karmaşık ve muğlak olduğunda görev yönelimli liderlik, net olduğunda ise ilişki yönelimli liderlik tarzı etkinlik sağlamaktadır.

## 5. Metodoloji

### 5.1. Örneklem

Ankara il merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Çalışmanın yapıldığı dönemde, Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre; Ankara'da bulunan belgeli otel sayısı 146'dır. Bunlardan 5 yıldızlı olan oteller 12 adet, 4 yıldızlı olan oteller 32 adettir. Ana kütle içerisinde sayının fazla olmaması nedeniyle örnekleme yapılmamıştır. Ancak tadilat,



personelin bir kısmının izinli olması ve işletme politikası gibi gerekçelerle bazı otellerin uygulamayı reddetmesi sonucunda anket formları 29 otele dağıtılmıştır. Bununla birlikte iki otelin iş yoğunluğu sebebiyle anketleri iade etmesi sonucunda araştırma 27 otelle gerçekleştirilmiştir. Uygulama yapılan otellerin 7 tanesi 5 yıldızlı, 20 tanesi ise 4 yıldızlıdır. Anket formlarının dağıtımını genel olarak insan kaynakları müdürü veya önbüro müdürü vasıtasıyla sağlanmıştır. Dağıtılan anket formları 1 hafta sonra toplanmıştır. Otelere dağıtılan anket formlarının sayısında otellerin kabul ettikleri miktar belirleyici olmuştur. Dağıtılan 462 anket formundan 313'ü geri dönmüştür. Bunlardan 46'sı yöneticilerini lider olarak görmedikleri için değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan anket sayısı 267'dir.

## 5.2. Veri Toplama Yöntemi

Uygulama aşamasında verilerin elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket çalışması ile ilgili kısaca bilgi verilip, "Çalıştığınız birimde lider olarak gördüğünüz biri var mı?" sorusuna "Hayır" cevabı verenlerin anketi boş bırakmaları istenmiştir. Daha sonra demografik bilgilere ulaşmak amacıyla 4 adet kapalı uçlu ve 2 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Birinci bölümde çalışanlardan lider olarak gördükleri yöneticileri için 20 adet ifadeye katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. İkinci bölümde "Bugün kendinizi nasıl hissediyorsunuz?" kapalı uçlu sorusuyla duygularının liderlik algılamaları ve performans tutumlarıyla ilişkili olup olmadığını belirlemek hedeflenmiştir. İkinci bölümde görev ve bağlamsal performansı belirlemek amacıyla 22 adet ifadeye yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan Lider Davranışı Tanımlama Soru Formu (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) Ohio State Üniversitesi Liderlik araştırmalarının üyeleri tarafından geliştirilmiştir (Horton, 1998). Soru formunun sadeleştirilmiş şekli uygulanmıştır. Toplam 20 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve Cronbach Alpha değeri 0,837 olarak elde edilmiştir.

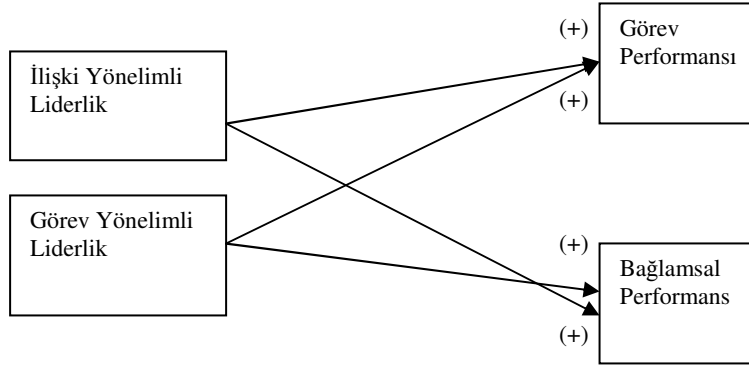
Cronbach Alpha değerinin 70'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Liderin görev yönelimliliğini belirlemek üzere 10 ifade, ilişki yönelimliliğini belirlemek üzere 10 ifade kullanılmıştır. Tek sayılı ifadeler ilişki yönelimli liderliği, çift sayılı ifadeler görev yönelimli liderliği ölçmek üzere kullanılmıştır. İfadeler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçekte 1 "Hiçbir zaman"ı ve 5 "Her zaman"ı ifade etmektedir.

Araştırmada görev ve bağlamsal performansı ölçmek üzere Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 soruluk ankettten ve Goodman ve Svyantek'in (1999) 9 görev performansı sorusundan oluşan ankettinden yararlanılmıştır (Doğan, 2005). Sadeleştirilen toplam 22 ifadeye yer verilmiştir. İfadelerden ilk 15'i bağlamsal performansı, geri

kalan 7 ifade ise görev performansı ölçmektedir. İfadeler 5’li Likert ölçeği ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçekte 1 “Hiçbir zaman”ı ve 5 “Her zaman”ı ifade etmektedir. Buna göre bağlamsal performans ölçeğinin güvenilirliği 0,789 Cronbach Alpha değeri ve görev performansı ölçeğinin güvenilirliği 0,845 Cronbach Alpha değeri olarak tespit edilmiştir. Sonuçlar ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada liderlik tarzlarından ilişki yönelimli liderlik ve görev yönelimli liderlik bağımsız değişkenler olarak, performans boyutlarından görev performansı ve bağlamsal performans ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

İlişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: İlişki yönelimli liderlik, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür.

H<sub>2</sub>: İlişki yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür.

H<sub>3</sub>: Görev yönelimli liderlik, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür.

H<sub>4</sub>: Görev yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür.

## 7. Bulgular

### 7.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler, Frekans ve Yüzde Dağılımları

ÖZELLİKLER	F	%	ÖZELLİKLER	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
Bay	199	74,5	18-25	86	32,2
Bayan	68	25,5	26-40	149	55,8
Toplam	267	100	41-55	32	12
<b>Mesleki Eğitim</b>			56 ve üstü	0	0
Evet	205	76,8	Toplam	267	100
Hayır	62	23,2	<b>Bölüm</b>		
Toplam	267	100	Ön büro	101	37,8
<b>Eğitim</b>			Yiyecek İçecek	124	46,4
İlkokul	19	7,1	İdari	23	8,6
Ortaokul	25	9,4	Satış	4	1,5
Lise	113	42,3	Teknik	6	2,2
Üniversite	101	37,8	Çamaşırhane	2	0,7
Lisansüstü	9	3,4	Güvenlik	7	2,6
Toplam	267	100	Toplam	267	100
<b>Çalışma Süresi</b>			<b>Duygu</b>		
1 yıldan az	75	28,0	Çok mutlu	27	10,1
1-3 yıl	125	46,8	Mutlu	75	28,1
4-6 yıl	34	12,7	Normal	129	48,3
7-9 yıl	7	2,6	Mutsuz	22	8,2
10 yıldan fazla	26	9,7	Çok Mutsuz	14	5,2
Toplam	267	99,8	Toplam	267	100

Çalışanların % 42,3'ü lise mezunu, % 37,8'i üniversite mezunudur. % 46,8 ile çalışanların çoğunun çalışma süresi 1-3 yıl aralığındadır. Ancak anket formunda çalışma süresi için açık uçlu soru kullanılmış, araştırma bulguları değerlendirilirken süreler sınıflandırılmıştır. Çalışanların anketi yanıtlarken sahip oldukları modu yansıtan duygu ifadesine göre % 48,3'ü modlarını normal olarak, % 28,1'i mutlu olarak tanımlamıştır.

## 7.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri

**Tablo 2:** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Ortalama	Standart Sapma
<b>İlişki Yönelimli Liderlik</b>	3,9839	0,70070
<b>Görev Yönelimli Liderlik</b>	3,7948	0,44920
<b>Görev Performansı</b>	4,0680	0,65504
<b>Bağlamsal Performans</b>	3,6102	0,35386

Ortalamalarda görüldüğü üzere; çalışanların görev performansı algılamaları bağlamsal performanslarından daha yüksektir ve ilişki yönelimli liderlik algılamaları da görev yönelimli liderlik algılamalarından

yüksektir.

### 7.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmada bağımsız değişkenler olarak ele alınan ilişki yönelimli liderlik ve görev yönelimli liderlik ile bağımlı değişkenler görev performansı ve bağlamsal performans arasında ilişki olup olmadığını, varsa ilişkinin gücünü ve yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

#### 7.3.1. Korelasyon Analizi

Aşağıdaki tabloda değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü gösteren korelasyon katsayıları sunulmuştur.

**Tablo 3:** Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5
<b>1. Liderlik Algılamalarının Ortalaması</b>	1,00				
<b>2. Bağlamsal Performans</b>	,498**	1,00			
<b>3. Görev Performansı</b>	,483**	,544**	1,00		
<b>4. İlişki Yönelimli Liderlik</b>	,935**	,470**	,439**	1,00	
<b>5. Görev Yönelimli Liderlik</b>	,834**	,409**	,423**	,585**	1,00

\*\*p<0.01

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 3. de yer alan korelasyon matrisine bakıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir:

✓ Liderlik algılamalarının ortalaması ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<0.01). Korelasyon katsayısı R=0,498'dir.

✓ Liderlik algılamalarının ortalaması ile görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<0.01). Korelasyon katsayısı R=0,483'dür.

✓ İlişki yönelimli liderlikle bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<0.01). Korelasyon katsayısı R=0,470'dir.

✓ İlişki yönelimli liderlikle görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<0.01). Korelasyon katsayısı R=0,439'dur.

✓ Görev yönelimli liderlikle bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<0.01). Korelasyon katsayısı R=0,409'dur.

✓ Görev yönelimli liderlikle görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<0.01). Korelasyon katsayısı R=0,423'dür.

Korelasyon matrisinin bulgularına göre; liderlik algılamaları ile her iki performans boyutu arasında pozitif yani aynı yönde korelasyon vardır. Sonuçlar araştırma hipotezlerini doğrulamaktadır.

### 7.3.2. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi sonucunda modeldeki değişkenler arasında tespit edilen ilişkinin etki derecesini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizlerinin sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 4:** İlişki Yönelimli Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,470	,221	,218	,31296	75,072

**Tablo 5:** İlişki Yönelimli Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		St. Edilmiş. Beta	t	Sig.
	B	Std.Hata	Beta		
Sabit	2,665	,111		24,059	,000
İlişki Yönelimli Liderlik	,237	,027	,470	8,664	,000

Tablo 4'ün sonuçları, ilişki yönelimli liderlik algılamasının bağlamsal performansı % 21,8 oranında açıkladığını göstermektedir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,218 p=0.000). F değeri 75,072'nin 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması modelin geçerliliğini ifade etmektedir. Tablo 5'e göre bağımsız değişken ilişki yönelimli liderlik değişkeninin bağımlı değişken bağlamsal performansı açıklama düzeyi (B= 0,237 p=0,000) anlamlı bulunmuştur. t değeri 8,664'ün 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması katsayıların da anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca beta katsayısından ilişki yönelimli liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin 0,470 olduğu anlaşılmaktadır. İlişki ve etkinin yönü ise beta katsayısının işaretinden anlaşılacağı gibi pozitifdir. Elde edilen bulgular H<sub>2</sub> hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 6:** İlişki Yönelimli Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,439	,193	,190	,58952	63,414

**Tablo 7:** İlişki Yönelimli Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		St. Edilmiş. Beta	t	Sig.
	B	Std.Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	2,431	,209		11,653	,000
<b>İlişki Yönelimli Liderlik</b>	,411	,052	,439	7,963	,000

Tablo 6'ya göre, korelasyon % 43,9, determinasyon katsayısı % 19,3 ve düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise % 19'dur. Yani görev performansının %19'u ilişki yönelimli liderlik algılaması ile açıklanabilmektedir (Düzeltilmiş  $R^2= 0,190$   $p=0.000$ ). İlişki yönelimli liderliğin görev performansını açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $F= 63,414$ ) Tablo 7'de ise ilişki yönelimli liderlik değişkeninin katsayısının 0,411, t değerinin 7,963 olduğu ve bu katsayının 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu görülmektedir. Beta katsayısına göre ilişki yönelimli liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi 0,439'dur. Yani ilişki yönelimli liderlik görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Sonuçlar  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 8:** Görev Yönelimli Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,409	,167	,164	,32347	53,318

**Tablo 9:** Görev Yönelimli Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		St. Edilmiş. Beta	t	Sig.
	B	Std.Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	2,387	,169		14,147	,000
<b>Görev Yönelimli Liderlik</b>	,322	,044	,409	7,302	,000

Tablo 8 ve Tablo 9'a göre görev yönelimli liderliğin, bağlamsal performansı açıklama düzeyi % 16,4'tür (Düzeltilmiş  $R^2=0,164$   $p=0.000$   $F=53,318$ ). Açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır. Görev yönelimli liderlik bağımsız değişkeninin katsayısı 0,322 ve t değeri 7,302'dir. Katsayı 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerlidir. Görev yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde Beta katsayısına göre 0,409

şiddetinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Yani  $H_4$  hipotezi bu sonuçlara göre desteklenmektedir.

**Tablo 10:** Görev Yönelimli Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	F
Model	,423	,179	,176	,59472	57,697

**Tablo 11:** Görev Yönelimli Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		St. Edilmiş Beta	t	Sig.
	B	Std.Hata	Beta		
Sabit	1,728	,310		5,571	,000
Görev Yönelimli Liderlik	,617	,081	,423	7,596	,000

Tablo 10'a göre korelasyon % 42,3 ve determinasyon katsayısı % 17,9'dur. Ayrıca sadece bağımlı değişkenle ilişkisi olan bağımsız değişkenleri hesaba katan düzeltilmiş determinasyon katsayısı ise % 17,6 olarak bulunmuştur. Yani bu sonuçlar görev performansının %17,6'sının görev yönelimli liderlikle açıklanabileceğini göstermektedir (Düzeltilmiş  $R^2=0,176$   $p=0,000$   $F=57,697$ ). Tablo 11'in bulguları ise görev yönelimli liderlik değişkeninin katsayısının 0,617 olduğunu ve t değeri 7,596'nın 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğunu göstermektedir. Görev yönelimli liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinin beta katsayısından 0,423 olduğu anlaşılmaktadır. İlişki ve etkinin yönü pozitifdir.  $H_3$  hipotezi doğrulanmaktadır.

#### 7.4. Bulguların Tartışılması

Genel olarak araştırmaya katılanların ortalamalarına bakıldığında; görev performansı ortalamalarının bağlamsal performansdan daha yüksek ve ilişki yönelimli liderlik ortalamalarının da görev yönelimli liderlikten daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, otel işletmelerinde gerçekleştirilen ve görev yönelimli liderliği insana yönelik liderlikten daha yüksek bulan Taşkıran'a (2005) ait araştırma ve otokratik liderliğin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşan İlhan'ın (2006) araştırması ile uyuşmamaktadır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; bağımsız değişkenler olarak ele alınan ilişki ve görev yönelimli liderlik ile bağımlı değişkenleri oluşturan görev ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. İlişki istatistiksel açıdan

anlamlıdır ( $p < 0.01$ ). Sonuç araştırma modeline uygundur. Buna göre;

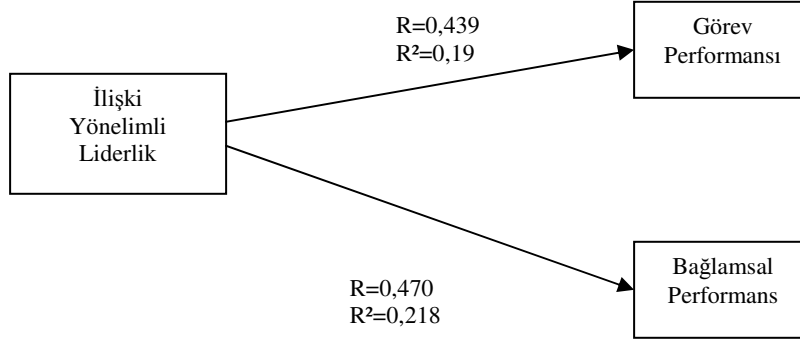
1. İlişki yönelimli liderlik ile görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $R=0,439$ ).

2. İlişki yönelimli liderlik ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $R=0,470$ )

3. Görev yönelimli liderlik ile görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $R=0,423$ )

4. Görev yönelimli liderlik ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $R=0,409$ )

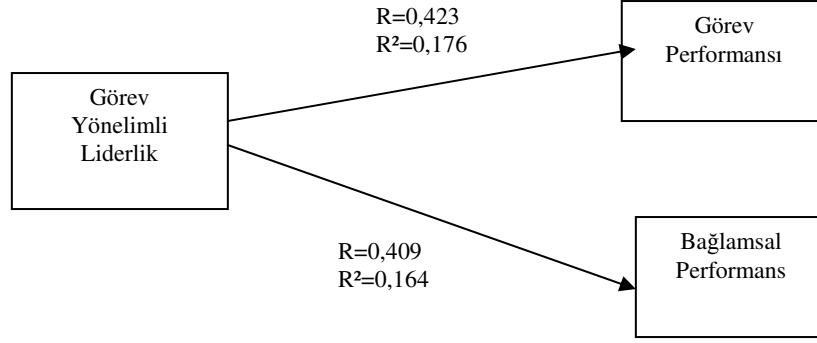
Korelasyon katsayılarından görüldüğü üzere; ilişki yönelimli liderliğin görev ve bağlamsal performansla ilişkisi görev yönelimli liderlikten daha güçlüdür. İlişki yönelimli liderlik algılaması arttıkça bireylerin görev ve bağlamsal performansları da artmaktadır. Ayrıca görev yönelimli liderlik algılamasının artmasıyla da görev ve bağlamsal performans da artmaktadır. Tespit edilen ilişkilerin etki derecesini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.



**Şekil 2:** İlişki Yönelimli Liderliğin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri

İlişki yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde % 21,8 oranında bir etkiye sahiptir. Yani bağlamsal performansın % 21,8'i ilişki yönelimli liderlik ile açıklanmaktadır ( $R^2=0,218$ ). İlişki ve etkinin yönü ise Beta katsayısının işaretine göre pozitifdir (Beta= 0,470). İlişki yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. İlişki yönelimli liderlik, görev performansını % 19 oranında etkilemektedir. Yani görev performansının % 19'u ilişki yönelimli liderlik ile açıklanmaktadır ( $R^2=0,190$ ). İlişki ve etkinin yönü ise Beta katsayısının işaretine göre pozitifdir (Beta= 0,439). İlişki yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.





Şekil 3: Görev Yönelimli Liderliğin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri

Görev yönelimli liderlik, bağlamsal performansın % 16,4'ünü açıklamaktadır ( $R^2=0,164$ ). İlişki ve etkinin yönü ise Beta katsayısının işaretine göre pozitifdir (Beta= 0,409). İlişki yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Görev yönelimli liderlik görev performansını üzerinde % 17,6 oranında etkilidir. Yani görev performansının % 17,6'sı görev yönelimli liderlik ile açıklamaktadır ( $R^2=0,176$ ). İlişki ve etkinin yönü ise Beta katsayısının işaretine göre pozitifdir (Beta= 0,423). İlişki yönelimli liderlik bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

## 8. Sonuç ve Öneriler

Görev yönelimli liderlik, bağlamsal performans üzerinde % 16,4 oranında etkilidir. Yani görev ilişkisi ve görev yönelimli liderlik algılamaları ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişki ve etkinin incelendiği bu araştırma için hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri tercih edilmiştir. Hizmetin öne çıktığı otel işletmelerinde çalışanların nitelikleri, işletmeye katkıları önem arz etmektedir. Dolayısıyla çalışanları motive edecek, yönlendirecek olan lider de her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de önemli rekabet üstünlüklerinden biridir. Çalışanların sadece görev performansının değil aynı zamanda bağlamsal performanslarının da yüksek olması hizmet kalitesi açısından önemlidir. Literatür araştırması neticesinde otellerde liderin davranış tarzıyla ilgili birkaç araştırma olduğu görülmüştür. Türkiye'de yapılan araştırmalar liderin davranış tarzını tanımlayıcı çalışmalardır. Bu çalışmada liderin davranış tarzı iki boyutta ele alınmış ve yine Türkiye'de yakın zamanda Akdoğan, Özdevecioğlu ve Oflazer Mirap'ın (2005) çalışmasıyla incelenmeye başlanan görev performansı ve bağlamsal performansla ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca diğer çalışmalardan farklı olarak liderin davranış tarzının belirlenmesinde yöneticiler yerine çalışanlardan bilgi toplanmıştır.

Sonuç olarak, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen bu araştırmada yapılan korelasyon ve regresyon analizleri

ile ilişki ve görev yönelimli liderlik tarzlarının görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmüştür. Çalışmada geliştirilen model doğrultusunda dört hipotez öne sürülmüş ve test edilmiştir. H<sub>1</sub> hipotezine göre; ilişki yönelimli liderlik görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür. Açıklanan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları bu hipotezi desteklemektedir. H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>2</sub> hipotezine göre; ilişki yönelimli liderlik bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür. Açıklanan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları bu hipotezi desteklemektedir. H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>3</sub> hipotezine göre; görev yönelimli liderlik görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür. Açıklanan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları bu hipotezi desteklemektedir. H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. H<sub>4</sub> hipotezine göre; görev yönelimli liderlik bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlüdür. Açıklanan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları bu hipotezi desteklemektedir. H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizleri sonucunda, ilişki yönelimli liderlik tarzının görev performansı ( $R^2=0,190$ ) ve bağlamsal performansı ( $R^2=0,218$ ) görev yönelimli liderlikten daha yüksek oranda etkilediği görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmaların bulguları da olumlu tavır sergileyen, bireysel ilgi gösteren liderlerin performansı yükselttiği yönündedir. Ayrıca ilişki yönelimli liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi de görev performansından daha yüksektir. Bağlamsal performansın bireyin kişilik ve niyetine bağlı olması nedeniyle ilgili ve destekleyici davranışlar sergileyen ilişki yönelimli liderlikten etkilenmesi doğaldır. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde başarı kriterlerinden sayılan konuk memnuniyeti çalışanların hizmet kalitesi ve insan ilişkileri yeteneklerinden etkilenmektedir. İnsan ilişkilerinin önem arz ettiği otel işletmelerinde çalışanların iş bilgisinin yanında bu niteliklere sahip olması özellikle arzu edilmektedir. Dolayısıyla insan ilişkilerine bu denli önem verilen otel işletmelerinde ilişki yönelimli liderlik algılamasının yüksek çıkması ve performansı pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Görev yönelimli liderliğin ise görev performansını ( $R^2=0,176$ ) bağlamsal performansdan ( $R^2=0,164$ ) daha fazla etkilediği bulunmuştur. Görev yönelimli liderin görev ve sonuç odaklı davranışlar sergilemesi nedeniyle görev performansını daha yüksek oranda etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Ayrıca bu çalışmada çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Görev performansları da bağlamsal performanstan daha yüksektir. Çalışmanın regresyon analizi sonuçları ilişki yönelimli liderin bağlamsal performansı daha fazla etkilediğini göstermiştir. Ancak ortalamalara göre ilişki yönelimli liderlik algılaması daha yüksekken görev performansının daha yüksek çıkmasının

araştırmadaki her iki liderlik yönelimleri arasındaki farkın düşük olmasından kaynaklandığı öne sürülebilir.

Bu çalışmada ilişki yönelimli liderlik eğilimi daha yüksek görülmekle birlikte görev yönelimli liderlik algılamasının da yakın düzeyde olması hem bağlamsal hem de görev performansını pozitif yönde etkilemiştir. Daha önce de değinildiği üzere; görev ve ilişki yönelimli liderlik birbirinden bağımsız boyutlar olduğu için lider her ikisinin de farklı derecelendirmelerine sahip olabilmektedir. Liderin her iki tarzda yüksek eğilim göstermesinin en iyi liderlik tarzı olacağı düşünülebilmektedir. Ancak her zaman geçerli en iyi liderlik tarzı olmadığı için durumsal değişkenlere uygun tarzın en iyi liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın bulguları özellikle otel yöneticileri için hangi liderlik tarzlarının performansı ne yönde etkilediğine dair veriler sunmaktadır. Bulgulara göre ilişki yönelimli liderlik tarzının hem görev hem de bağlamsal performansı daha yüksek oranda etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla bu tarzı benimseyen liderlerin performansı artıracakları düşünülebilmektedir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda liderlik performans ilişkisi incelenirken örgüt kültürü, kişilik gibi ara değişkenlerin de modele dahil edilmesiyle durumsal değişkenler de kullanılarak hangi durumlarda hangi liderlik tarzının daha etkili olacağına dair bulgular da elde edilebilecektir. Bu araştırmanın bulguları kadar daha önce de değinilen araştırma sınırlılıklarının da değerlendirilmesi bundan sonraki çalışmalar için yol gösterici olacaktır. Araştırmanın belli bir dönemdeki liderlik algılaması ve performansı yansıttığı göz önünde bulundurulduğunda, daha uzun süreli çalışmalarda durumsal değişkenler de modele dahil edilerek liderliğin performans üzerindeki etkisine dair daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği açıktır.

### **Kaynaklar**

Acar Tekin, F., (2001), Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahadzie, D. K., David, G. P., Paul, O., (2007), "Towards Developing Competency-Based Measures for Construction Project Managers; Should Contextual Behaviors Be Distinguished From Task Behaviours?", International Journal Of Project Management, 1-15.

Akal, Z., (1998), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, 3.Baskı, Ankara Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara.

Akdoğan, A. A., Özdevecioğlu, M., Oflazer Mirap, S., (2005), "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi", (XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul), Bildiriler, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Yayınları, İstanbul, 119-125.

Alkın, C., (2006), Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avery, G. C., (2004), Understanding Leadership, Sage Publications, London.

Başaran, İ. E., (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara.

Baysal, C. A. ve Tekarslan, E., (2004), Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın,

İstanbul.

Befort, N. ve Keith H., (2003), “Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors”, *Applied H.R.M. Research*, Vol 8, No 1,17-32.

Bess, T. L., (2001), *Exploring The Dimensionality of Situational Judgment: Task and Contextual Knowledge*, A Thesis of Master, The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.

Bloisi, W., Curtis ,W. C., Phillip, L. H., (2003), *Management and Organizational Behaviour*, European Edition, The McGraw-Hill Companies, New York.

Bingöl ,D. ,(1997) *Personel Yönetimi*. 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection*. San Francisco: Josey-Bass 71-98.

Borman, W. C., (2004), “The Concept of Organizational Citizenship”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol 13, No 6, 238-240.

Borman, W. C. ve Stephan ,J. M., (1997), “Task Performance and Contextual Performance; The Meaning For Personel Selection Research”, *Human Performance*, Vol 10, 99-110.

Cichy, R. F., JaeMin , C., SeungHyun, K., (2008), “The Relationship Between Organizational Commitment and Contextual Performance Among Private Club Leaders”, *International Journal of Hospitality Management*, 1-10.

Conway, J. M.,(1999), Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs.,*Journal of Applied Psychology*,84,3-13.

Doğan, Y., (2005), *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ehrhart, M. G., (2004), “Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit-Level Organizational Leadership Behavior”, *Personel Psychology*, 57, 1, 61-94.

Eren, E.,(2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ferguson, M. W., (2006), *Explaining Individual Differences in Supervisor Rating Strategies: The Influence of Leadership Sytle*, A Dissertation of Doctor, University of Connecticut.

Fisher, G. B. ve Charmine, E. J. H., (2004), “Evidence for Crossvergence in the Perception of Task and Contextual Performance: A Study of Western Expatriates Working in Thailand”, *Cross Cultural Management*, Vol 11, No 2, 3-15.

Francis, J. G. ve Gene, M. J., (1980), *Human Behavior in the Work Environment a Managerial Perspective*, Goodyear Publishing Company Inc., Santa Monica California.

George, J. M. ve Gareth, R. J., (2005), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Gordon, J. R., (2002), *Organizational A Diagnostic Approach*, 7’th Ed., Prentice – Hall Int., New Jersey.

Gökçek, Hakan, (2006), *Çalışanların Performans Değerlendirmesinde Tutumun Etkisi: Tutum Ölçekleri İle İlgili Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Greenberg, J.,(2005), *Managing Behavior in Organizations*, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Greenwood, D. M. ,(1999), *Is Anybody Listening? Individual Differences in Reactions to Performance Feedback*, A Dissertation of Doctor, George Mason University.

Horton, E. H.,(1998), *Teachers’ Perceptions of Principals’ Behavior, Principals’ Perceptions of Their Own Behavior: Clues for Preparation Programs*, A Dissertation of Doctor, Fielding Graduate University.

Hunsaker, P. L., (2005), *Management A Skills Approach*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Hurtz, G. M. ve Donovan, J. J., (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 869-879.
- İlhan, M. H.,(2006), Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jawahar, J. I.M. ve Dean, C., (2007), "Conscientiousness and Contextual Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4, 330-349.
- Johns, G. ve Alan M. S., (2005), *Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, Toronto.
- Jones, G. ve George, J.M. ,(2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5 th. Ed., Prentice Hall.
- Kılıç, G., (2006), Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kilburn, B. R., (2007), *The Effects of Leader Behavior on Follower Attitudes and Intentions Toward The Provision of Voluntary Upward Feedback*, A Dissertation of Doctor, The University of Memphis.
- Kuang, D. C. ve Steinberg , L., "Assessing Performance: Investigation of the Influence of Item Context Using Item Response Theory Methods", [http://www.air.org/news\\_events/documents/SIOP2004AssessPerformance.pdf](http://www.air.org/news_events/documents/SIOP2004AssessPerformance.pdf), Erişim Tarihi: 25.06.2008
- LaPolice , C. C.,(2002), *Leader Behavior, Employee Attitudes and Organizational Characteristics as Moderators*, A Dissertation of Doctor, The George Washington University.
- Meshane, S. L. ve Mary Ann, V. G., (2007), *Organizational Behavior (Essentials)*, McGraw Hill Irwin, Newyork.
- Mohammed, S., John E. M., A.L.Bart Bartlett, (2002), "Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance: Considering The Influence of Team- and Task- Related Composition Variables", *Journal of Organizational Behavior*, 23,795-814.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. , (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Oflazer Mirap, S.,(2008), "Algılanan Aidiyet Durumunun (Perceived Insider Status), Görev Performansı, Bağlamsal Performans ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma", (16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayın No: 79, İstanbul,142-148.
- Özdevecioğlu, M.,(2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20, Ocak-Haziran, 117-135.
- Reitz, H. J.,(1977), *Behavior in Organizations*, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.
- Robbins, S. P., (1976), *The Administrative Process Integrating Theory and Practice*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Rotundo, M., "Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration", <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/06.pdf>, Erişim Tarihi: 25.06.2008.
- Rotundo, M., Sackett, P.R.,(2002), "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 ,66 - 80.
- Scotter, J. R. V. ve Stephan ,J. M., (1996), "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Seperate Facets of Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, No 5, 525-531.

Sümer, C.,“Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım III. Bölüm”, [www.insankaynaklari.com / cn / ContentBody004 .asp? BodyID = 237](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody004.asp?BodyID=237), 2001, Erişim Tarihi: 09.05.2008

Tarlığ, Y. T., (2006), Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkıran, E.,(2005), Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tinti, L. A., (1995), The Effect of Leadership Behavior on Subordinate Employees' Perceived Level of Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction, A Thesis of Master, California State University.

Tubre, T. C., Winfred, A. Jr., Don, S. P. et Al, “The Development of a General Measure of Performance”, [www.ijoa.org/imta96/paper77.html](http://www.ijoa.org/imta96/paper77.html), Erişim Tarihi: 14.10.2007

Türel, F., (2003), Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzun, G.,(2005), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wekley, K. N. ve Yukl , G. A., (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.

Witt, L. A., Kacmar, K. M. , Carlson , D. S. et al., (2002), “Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911-926.

Yukl, G. A., (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., (1994), *Leadership in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.