



Sosyal Bilimler
Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI VE BEYAZ YAKA
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

BERRAK AKINCIOĞLU

İSTANBUL, 2024

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI VE BEYAZ YAKA
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

BERRAK AKINCIOĞLU

Tez Savunma Jürisi

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| 1. Tez Danışmanı | : Prof. Dr. Ayla Zehra Öncer |
| 2. Üye | : Prof. Dr. Müge Leyla Yıldız Şen |
| 3. Üye | : Dr. Öğr. Üyesi Suzan Ergün |

İSTANBUL, 2024

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI VE BEYAZ YAKA
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

BERRAK AKINCIOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER

İSTANBUL, 2024

ÖZET

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI VE BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Önerilen tez çalışması ile otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın temelini, literatürdeki liderlik tarzları, çalışan performansı ve örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar oluşturmaktadır.

Çalışma, örgüt kültürünün düzenleyici rolünün göz önüne alındığı bir bağlamda, otomotiv sektöründeki işletmelerin liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri anlamak açısından önemlidir. Tezin amacı, otomotiv sektöründeki yönetici liderlik tarzlarının farklı boyutlarıyla ele alınarak çalışan performansı ile olan ilişkilerin sistematik bir şekilde incelenmesidir.

Araştırmanın temel problemi, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin liderlik tarzlarının, çalışanların performansı üzerinde hangi faktörlerle etkileşime girdiğini ve bu etkileşimin ne şekilde gerçekleştiğini anlamaya yöneliktir. Bu bağlamda, liderlik tarzları, çalışan performansı ve örgüt kültürü değişkenleri derinlemesine analiz edilmiştir. Çalışmada veri toplamak için anket kullanılmıştır. Anketler, örnekleme dahil olan işletmelerde görev alan beyaz yaka çalışanların liderlik tarzları algılarını ve performanslarını ölçmek için kullanılmıştır. Veri analizi sürecinde, elde edilen nicel veriler istatistiksel analizlerle değerlendirilmiş ve liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü, Çalışan Performansı

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EXECUTIVE LEADERSHIP STYLES AND THE PERFORMANCE OF WHITE COLLAR EMPLOYEES IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

The proposed thesis aims to examine the relationship between executive leadership styles and employee performance and the regulatory role of organizational culture in the relationship between executive leadership styles and employee performance in companies operating in the automotive sector. The study is based on the research on leadership styles, employee performance and organizational culture in the literature.

The study is important to understand the relationship between leadership styles and employee performance in the automotive sector in a context where the regulatory role of organizational culture is considered. The aim of the thesis is to systematically examine the relationship between managerial leadership styles in the automotive sector and employee performance.

The main problem of the research is to understand which factors the leadership styles of the organizations operating in the automotive sector interact with on employee performance and how this interaction is realized. In this context, leadership styles, employee performance and organizational culture variables were analyzed in depth. In the study, a questionnaire was used to collect data. The questionnaires were used to measure the perceptions of leadership styles and performance of white-collar employees working in the sampled organizations. In the data analysis process, the quantitative data obtained were evaluated with statistical analyses and leadership styles and employee.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Organizational Culture, Employee Performance

ÖNSÖZ

Otomotiv sektöründe çalışma hayatı, dinamik, değişenlerin güçlü olduğu, aksiyon peşinde koşulması gereken, talepkâr ve gelişimin asla durmadığı bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, çalışan performansı ve liderlik tarzlarının örgüt kültürü perspektifinde değerlendirilmesi, sektördeki işletmeler için büyük bir öneme sahiptir.

Çalışmamın temel amacı, bu zorlu ve rekabetçi sektörde, çalışan performansı ve liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile nasıl şekillendiğini ortaya koymaktır. Elde edilen bulguların, sektörde faaliyet gösteren işletmelere önemli ipuçları ve stratejik avantajlar sunacağına inanıyorum.

Tez dönemim süresince desteğini ve ışığını hep hissettiğim değerli danışman hocam Prof. Dr. Ayla Zehra Öncer'e, hayatımdaki en büyük destekçilerim olan canım eşime, kardeşim, annem ve babama, desteklerini hep hissettiğim kuzenim, teyzem ve enişteme; değerli yöneticilerim Samir Deliormanlı ve Necmettin Yıldırım'a, Yüksek Lisans dönem arkadaşlarım Tuba, Burçin ve İlayda'ya çok teşekkür ederim.

Berrak AKINCIOĞLU
İstanbul, 2024

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK.....	8
1.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	8
1.2. Liderliği Etkileyen Faktörler ve Liderlik Fonksiyonları.....	9
1.3. Liderlik Teorileri.....	11
1.3.1. Büyük Adam (Great Man) Teorisi.....	11
1.3.2. Özellikler (Trait) Liderlik Teorisi.....	11
1.3.3. Durumsallık (Contingency) Liderlik Teorisi.....	12
1.3.4. Tarz ve Davranış (Style and Behavior) Teorisi.....	13
1.4. Liderlik Tarzları.....	14
1.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı.....	14
1.4.2. Bürokratik Liderlik Tarzı.....	15
1.4.3. Karizmatik Liderlik Tarzı.....	15
1.4.4. Demokratik/Katılımcı Liderlik Tarzı.....	15

1.4.5. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı.....	16
1.4.6. İşlemsel (Transactional) Liderlik Tarzı.....	16
1.4.7. Dönüşümcü Liderlik Tarzı.....	18
1.5. Ogbonna ve Harris'in Liderlik Yaklaşımı.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	25
2.1. Performans Kavramı ve Performans Değerlendirme.....	25
2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
2.3. Pradhan ve Jena (2016)'nın Performans Değerlendirme Modeli.....	36
2.4. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Hatalar.....	42
2.4.1. Sıkılık veya Yumuşaklık.....	42
2.4.2. Merkezi Eğilim.....	43
2.4.3. Halo Etkisi.....	44
2.4.4. Olayların Yakınlığı.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	46
3.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	46
3.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	51
3.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	52
3.4. Ogbonna ve Harris (2000)'in Örgüt Kültürü Modeli.....	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI VE BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA60

4.1. Araştırmanın Problemi.....60

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....60

4.3. Araştırmanın Önemi.....62

4.4. Araştırmanın Ölçeği.....62

4.5. Araştırma Evreni ve Örneklem Kümesi.....64

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....65

4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....66

4.8. Araştırma Hipotezlerinin İncelenmesi.....70

4.8.1. Araştırmanın Yöntemi.....70

4.8.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar.....71

4.8.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Değerler (Ortalamalar, Standart Sapmalar vb.).....73

4.8.4. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....77

4.8.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ait Korelasyon Analizi.....85

4.8.6. Düzenleyici Etkinin Yapısal Eşitlik Modeliyle Testi.....88

4.9. Bulguların Değerlendirilmesi.....112

4.10. Sonuç ve Öneriler.....128

KAYNAKÇA.....139

EKLER.....155

KISALTMALAR

İK: İnsan Kaynakları

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

KMO: Kaiser Mayer Olkin

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

Vb.: Ve Benzeri

Vd.: Ve Diğerleri

Vs.: Vesaire

AMOS: Analysis of Moment Structures

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

GFI: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü)

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Performans Değerlendirme Yöntemleri	31
Tablo 2. Liderlik Tarzları, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçekleri.....	63
Tablo 3 . $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	64
Tablo 4. Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	72
Tablo 5. Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73
Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	74
Tablo 7. Çalışan Performansı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	75
Tablo 8. Ölçek Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	76
Tablo 9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 10. Doğrulamalı Faktör Analizi İyi Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	79
Tablo 11. Liderlik Tarzlarını Ölçmeye İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 12. Örgüt Kültürlerini Ölçmeye İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 13. Çalışan Performanslarını Ölçmeye İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 14. Ölçeklere Ait Alt Boyutların Korelasyon Analizi.....	86
Tablo 15. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	89
Tablo 16. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	91
Tablo 17. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	93
Tablo 18. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	95

Tablo 19. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	97
Tablo 20. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	99
Tablo 21. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	101
Tablo 22. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	103
Tablo 23. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	105
Tablo 24. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	107
Tablo 25. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	109
Tablo 26. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları.....	111
Tablo 27. Hipotez Sonuçları.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik Fonksiyonları.....	10
Şekil 2. Liderlik Tarzları.....	14
Şekil 3. Çalışan Performansının Üçlü Modeli.....	38
Şekil 4. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	66
Şekil 5. Liderlik Tarzları ve Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model.....	58
Şekil 6. Referans Grup Etkisini Ölçmeye İlişkin Liderlik Tarzları Ölçeğine Yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	80
Şekil 7: Referans Grup Etkisini Ölçmeye İlişkin Örgüt Kültürü Ölçeğine Yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	82
Şekil 8. Referans Grup Etkisini Ölçmeye İlişkin Çalışan Performansı Ölçeğine Yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	84
Şekil 9. Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	88
Şekil 10. Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	90
Şekil 11: Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	92
Şekil 12. Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	94
Şekil 13. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	96
Şekil 14. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	98
Şekil 15. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	100

Şekil 16. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	102
Şekil 17. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	104
Şekil 18. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	106
Şekil 19. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	108
Şekil 20. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	110



GİRİŞ

Bireyler, kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek, kişisel hedeflere ulaşmak için bir grup içerisinde yer bulma ihtiyacı duymakta ve bu nedenle gruplarla hareket etme gerekliliğini hissetmektedirler. Belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik kişi gruplarının oluşturulması ve yönlendirilmesi, her birey için kolay olmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirmektedir (Eren, 2008, 431). Tarihsel olarak, toplum içinde bazı bireyler, diğer bireyler üzerinde üstünlük sağlamış ve büyük kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997, 138). Peygamberler, rahipler, şefler ve krallar gibi liderler, Eski ve Yeni Ahit'te, Yunan ve Latin klasiklerinde ve İzlanda destanlarında halkları için semboller, temsilciler ve modeller olarak hizmet etmişlerdir. Liderlik kavramı, Batı edebiyatının klasikleriyle sınırlı kalmamıştır; Platon ve Aristoteles gibi düşünürlerle kökleri daha da geriye uzanmaktadır (Bass ve Avolio, 1997). İnsanların bir arada yaşaması ve örgütlenmesi, liderlik ve yönetim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Liderler ve onları takip edenler, pek çok bilimsel araştırmanın konusu olmuştur (Demir vd., 2010, 129).

Yöneticilikle liderlik arasındaki ayrım konusunda farklı yorumlar yapılmıştır. Bir görüşe göre yöneticilik, görevleri yerine getirme, sorumluluk taşıma ve icra etme anlamına gelmektedir. Liderlik ise etkileme, yönlendirme, etkinlik ve görünüşle ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticiler organizasyonlarda sistem, kontrol, belirlilik şartlarına göre hareket etme ve kurallara önem verme eğilimindedir. Liderler ise iletişim, fikir üretimi ve bu fikirlerin eyleme dönüştürülmesiyle ilgilenmektedirler. Bu ayrım sonrasında, mevcut düzeni sürdürenlere yönetici, değişimi gerçekleştirenlere lider denilmektedir (Çağlar, 2004).

Genel anlamda yöneticilik, bir organizasyonun hizmet ya da mal üretimi amacına yönelik gereken kaynakları bir araya getirme işlevini yerine getirmektedir. Yöneticiler, hiyerarşik yetkilerini kullanarak bu görevleri gerçekleştirmektedirler. Liderlik ise, kişinin kendisinden kaynaklanan birtakım güçlü yönlerini hayata geçirebilme yeteneğidir. Yöneticiler, güçlerini mevkilerinden almaktayken; liderler, kişisel niteliklerinden ve aldıkları destekten güç almaktadırlar (Durmuş, 2001, 7). Artık organizasyonlar, sadece görevlerini yerine getiren yöneticilerle değil, liderlik yeteneklerine sahip, entelektüel sermayeye önem veren, toplumun beklentilerini tahmin edebilen ve örgütlerini buna göre yapılandıran cesur liderlerle çalışma ihtiyacı duymaktadırlar (Çağlar, 2004).

Farklı kaynaklarda yapılan tanımlara göre liderlik sürecinin temelinde, bir kişinin diğerleri üzerinde etki sağlama yeteneğinin yattığı görülmektedir. Liderlik araştırmaları genellikle liderlerin başkalarını nasıl ve neden etkilediği, bu etkileme sürecinde hangi mekanizmaların bir rol aldığı ve liderlerin güç kaynaklarını nasıl kullandığı üzerine odaklanmaktadır. Liderlik için bireyin üst düzeyde

bir pozisyonda olması veya resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler gerekli değildir. Liderlik, farklı düzeylerde gerçekleşebilir. Mühim olan, grubu yönlendirebilmek, amaçlar belirlemek ve bu amaçlar doğrultusunda gruba liderlik etmektedir (Şimşek, 2006, 3).

Liderlik tarzı, bir lideri karakterize eden çoğunlukla tutarlı bir davranış modelidir. Liderlik tarzı, örgütsel etkililiği, örgütsel performansı ve çalışan performansını etkilemektedir (Yang ve Zhu 2008). Liderlik, bir çalışma ortamında insanların davranışlarına yön veren ve kontrol eden adımlar, prosedürler veya süreçler olarak aktarılabilir. Akademik literatürde farklı liderlik tarzları bulunmaktadır (Demir vd., 2010, 129). Bu farklı tarzların ortak noktaları, hedeflere ulaşmak için etkili bir temel oluşturmada liderliğin rolüne odaklanmaktadır (Akeel ve Indra, 2013, 100; Deveshwar ve Aneja, 2014, 176). Ancak her duruma en uygun yalnızca bir liderlik tarzından bahsetmek mümkün değildir. Liderlik, örgütsel değişimin uygulanmasında ana itici güçlerden biridir (Der Voet, 2014, 375).

Liderlik konusundaki araştırmalar genel olarak incelendiğinde liderlik ve performans üzerine literatürün genellikle birkaç önemli evreye ayrıldığı görülmektedir. Liderlik tarzları üzerine erken çalışmalar genellikle liderlik üzerine nitelik çalışmaları olarak sınıflandırılmış ve başarılı liderleri karakterize eden benlik özelliklerini belirleme üzerine odaklanmışlardır (Argyris, 1955; Mahoney vd., 1960). Nitelik teorileri, başarılı olan liderlerin doğuştan olduğunu ve onları lider olmayanlar bireylerden ayıran belirli doğuştan gelen niteliklere sahip olduklarını varsaymaktadır (Stodgill, 1948). Ancak, bu özelliklerin sınıflandırılmasındaki ve doğrulamasındaki zorluk, bu nitelik yaklaşımına yaygın eleştirilere yol açmıştır ve bu da liderliğe stil ve davranışsal yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Stodgill, 1948). Stil ve davranışsal teorisyenler, liderin karakteristiklerinden ziyade liderin benimsediği davranış ve tarz üzerinde vurgu yapmışlardır (Hemphill ve Coons, 1957; Likert, 1961). Bu tarz çalışmaların başlıca sonucu, demokratik veya katılımcı tarzları benimseyen liderlerin daha başarılı olduğu yönündedir (Bowers ve Seashore, 1966).

Nitelik teorileri gibi, stil ve davranışsal teorilerin en zayıf olduğu, bireysel liderlerin etkinliğini belirlemede durumsal faktörlerin önemli rolünü göz ardı etmeleridir. Bu sınırlama, liderliğin tek en iyi yol yerine bağlam-duyarlı liderliğe odaklanan durum ve olasılık teorilerine yol açmıştır (House, 1971; Vroom ve Yetton, 1974). Her bir çalışma farklı faktörlerin önemini vurgulasa da durum ve olasılık bakış açılarının genel ilkesi, liderlik etkinliğinin liderin durumsal faktörleri teşhis etme ve anlama yeteneğine, ardından her durumla başa çıkmak için uygun tarzı benimseme yeteneğine bağlı olduğudur. Ancak, liderliğin tek en iyi yol tartışmasına açık bir dönüşle, liderliği dönüşümsel liderlikle karşılaştıran son çalışmalar ortaya çıkmıştır. İşlemsel liderlerin araçsal olduğu ve sıkça astlarıyla değişim ilişkilerine odaklandığı söylenmektedir (Bass ve Avolio, 1993). Aksine, dönüşümsel liderlerin vizyoner ve coşkulu olduğu, astları motive etme konusunda içsel bir yeteneğe sahip oldukları iddia edilmektedir (Bycio vd., 1995; Howell ve Avolio, 1993).

Yukarıda kısaca özetlendiği gibi, liderlikle ilgili araştırmaların zaman içinde şüphencilik dönemlerinden geçtiği, ancak son zamanlarda liderliğin örgütlerin başarısındaki önemine odaklandığı görülmektedir. Liderlik konusundaki en saygın araştırmacılardan biri olan Fiedler (1996), bir liderin etkin olma halinin bir grubun, örgütün veya hatta bütün bir ülkenin başarısını veya başarısızlığını belirleyen önemli bir etmen olduğunu savunarak liderliğin önemine dair son bir tez sunmuştur. Gerçekten de örgütlerin dış çevrenin artan belirsizlik ve dalgalanmasıyla başa çıkmak için liderleri yetiştirmeye ve geliştirmeye, onları bu durumlarla başa çıkma becerileriyle donatmaya çalıştıkları savunulmaktadır (Darcy ve Kleiner, 1991; Hennessey, 1998; Saari vd., 1988). Bu iddialar, liderlik ile performans arasında doğrudan bir bağlantı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Liderlik ve performans arasındaki doğrudan bağlantıya dair geniş çapta kutlanan örnekler, liderlik değişikliklerine bağlanan şirket performansındaki iyileşmelere dair birçok örnekte bulunabilir (Nicholls, 1988; Quick, 1992). İzlanda balıkçılık gemilerinde liderliğin performans üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde inceleyen bir çalışmada Thorlindsson (1987), aynı koşullar altında farklı balıkçılık gemilerinin performansındaki değişkenliklerin, kaptanların liderlik becerileri tarafından açıklanabileceğini öne sürmektedir. Üç yıllık bir süre boyunca, Thorlindsson (1987), gemi kaptanlarının liderlik niteliklerinin farklı ekiplerin av miktarındaki değişkenliğin %35 ila %49'unu açıkladığını ortaya koymuştur. Liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı destekleyen iddiaların çoğunun sıkça liderlerin kurumsal başarıdaki dönüşümsel rolüne aşırı odaklandığı göz önüne alındığında (Quick, 1992), bu alandaki araştırma bulgularının sınırlı veya kesin olma karakteri, liderlik ve performans arasındaki ilişkinin doğasını daha fazla incelemeye ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Literatür incelendiğinde liderlik ile birlikte, örgüt kültürünün de yönetim ve örgütsel teorisinin alanlarında en popüler kavramlardan biri olduğu görülmektedir. Kültür kavramının popülerliğinin bir yansıması olarak, bu kavramı kullanan teorik bakış açılarının (Martin, 1992) ve bu kavramı kullanan örgütsel disiplinlerin sayısındaki artış dikkat çekicidir (Harris ve Ogbonna, 1999). Kültürün, akademik anlamda yeni kavramlarla tartışma ve şüphe duyulmadan kabul edilmesi, kavramın algılanan önemini gösteren önemli bir işarettir (Alvesson, 1990). Ancak bu, kavramın anlamı ve ilgisinin üzerinde bir uzlaşma olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine, örgüt kültürü kavramının tanımı ve kapsamı konusunda geniş bir anlaşmazlık vardır (Ogbonna ve Harris, 1998). Bu nedenle, üç ana konuya dikkat çekmek önemlidir. İlk olarak, birçok araştırmacı kültürü bir birim olarak ele almanın, analitik bir araç olarak değerini azalttığını belirtmektedir (Martin, 1992; Ogbonna ve Harris, 1998; Pettigrew, 1979). İkinci olarak, kültür, güç ve politika ile eşit kabul edilemez denilmektedir (Denison, 1996; Riley, 1983; Schein, 1986). Üçüncü olarak, örgüt kültürünün kolayca değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda anlaşmazlık bulunmaktadır (Legge, 1994; Ogbonna, 1993).

Örgüt kültürünün yaygın popülerliği ve ilgi görmesinin temel nedenlerinden biri, bazı örgüt kültürlerinin üstün örgütsel mali performansa yol açtığı iddiası (Scholz, 1987) veya varsayımından kaynaklanmaktadır. Birçok akademisyen ve uygulayıcı, bir örgütün performansının, kültürün değerlerinin ne kadar geniş bir şekilde paylaşıldığına, yani güçlü olduğuna, bağlı olduğunu savunmaktadır (Kennedy, 1982; Denison, 1990; Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981).

Çeşitli çalışmalarda kültür, örgütsel performansla ilişkilendirilmektedir (Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pascale ve Athos, 1981). Bu görüş, başlangıçta popülerlik kazansa da argümanın temel prensipleri geniş eleştirilere (Legge, 1994; Ogbonna, 1993; Willmott, 1993) maruz kalmıştır. Örgüt kültürünün performansla ilişkilendirildiği iddiası, kültürün rekabet avantajı yaratma rolüne dayanmaktadır (Scholz, 1987). Krefting ve Frost (1985), örgüt kültürünün rekabet avantajı yaratma şeklinin, örgütün sınırlarını bireysel etkileşimi kolaylaştıracak şekilde tanımlayarak veya bilgi işleme alanının uygun seviyelere sınırlanmasıyla olabileceğini öne sürmektedir. Benzer şekilde, yaygın olarak paylaşılan ve güçlü tutulan değerlerin, yönetimin belirli stratejik seçeneklere yönelik çalışan tepkilerini öngörmelerine olanak tanıyarak istenmeyen sonuçların kapsamını en aza indirdiği savunulmaktadır (Ogbonna, 1993). Teorisyenler ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajının rakipler tarafından mükemmel bir şekilde taklit edilemeyen benzersiz ve üstün organizasyon yeteneklerinin yaratılmasından kaynaklandığını iddia etmektedir (Reed ve DeFillippi, 1990). Bu bağlamda, örgüt kültürünün benzersizlik niteliğinin, rekabetçi bir avantaj elde etme potansiyelinde güçlü bir kaynak olduğunu iddia etmektedir. Literatürdeki çalışmalarda, örgütlere ve araştırmacılara kültür tarafından sunulan çoklu avantajları kullanmaları önerilmektedir (Johnson, 1992; Prahalad ve Bettis, 1986).

Gordon ve DiTomaso (1992) ve Denison (1990), belirli örgütsel kültür özellikleri ile performans arasında bir bağlantı olduğunu öne sürmektedir, ancak her ikisi de bir dizi koşul eklemektedir. Özellikle, kültürün çevresel koşullardaki değişikliklere uyum sağlayabiliyorsa, kültür sadece güçlü dolayısıyla geniş bir şekilde paylaşılan olmalıdır, aynı zamanda taklit edilemeyen eşsiz niteliklere sahip olmalıdır. Buna karşın kültür ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu öne süren çalışmalar (Höpfl vd., 1992; Lewis, 1994; Lim, 1995; Ray, 1986; Willmott, 1993) da mevcuttur. Bu farklı sonuçlar bağlamında örgüt kültürünün sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın, kültürün, nadirlik, taklit edilebilirlik ve sürdürülebilirlik konularındaki değerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Barney, 1986).

Literatürdeki liderlik ile performans ve kültür ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, bir örgütün çalışan performanslarının işletmelerin ilan ettikleri stratejilerin değerleriyle uyumlu hale getirilmesine bağlı olduğunu belirtilmektedir. Bu açıkça, örgüt kültürünün ve liderliğin birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Smircich (1983), örgütlerdeki kültürel olguyu incelemiş, kültürü bir örgüt değişkeni olarak görmek ve kültürü manipüle edilebilen bir şey olarak görmek şeklinde iki yaklaşım önermiştir. Bu manipülasyonun doğası, yönü ve etkisi, liderin beceri ve yeteneklerine

bağlıdır. Dönüşümcü liderliğin erdemlerini öven literatür, genel olarak bu görüşe geniş bir destek sunmaktadır (Nicholls, 1988; Quick, 1992). Aksine, eğer kültür, organizasyonun ayrılmaz bir parçası olarak görülüyorsa, liderlerin düşünce, duygu ve tepkileri kültür tarafından şekillenmektedir (Bass ve Avolio, 1993; Schein, 1992).

Schein (1992), örgüt kültürü ve liderliğin birbirine dolandığını belirtmiştir. Liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi örgütsel yaşam döngüsü bağlamında inceleyerek bu etkileşimi açıklamıştır. Buna göre, örgütün oluşturulma sürecinde, bir işletmenin kurucusu, değerlerini ve inançlarını yansıtan bir örgüt yaratmaktadır. Bu bağlamda kurucu, örgütün kültürel özelliklerini oluşturmakta ve şekillendirmektedir. Ancak örgüt gelişim anlamında ilerledikçe ve zaman geçtikçe, örgütün yaratılmış kültürü liderler üzerinde bir etki yapmakta ve liderlerin aksiyon alma tarzlarını şekillendirmektedir. Bu sürekli ve etkin süreçte lider, örgütsel kültürü oluşturmakta ve bu kültürün sonucunda kendi tarzı oluşmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü ile liderlik kavramları arasındaki ilişkinin, liderin kültürü şekillendirdiği ve oluşan kültür tarafından şekillendiği sürekli bir etkileşimi temsil ettiği (Bass ve Avolio (1993) söylenebilmektedir.

Bass (1985), liderlik ile kültür arasındaki ilişkiyi farklı liderlik tarzlarının kültür üzerindeki etkisini inceleyerek göstermiştir. İşlemsel liderlerin genellikle mevcut kültür sınırları ve limitleri içinde faaliyet gösterdiğini, dönüşümcü liderlerin ise sıkça organizasyon kültürünü kendi vizyonları doğrultusunda değiştirmeye çalıştığını savunmuştur. Benzer şekilde, Brown (1992), iyi liderlerin, kültürlerinin çeşitli yönlerini değiştirebilmelerini sağlayan beceriler geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Liderlik ile örgütsel performans arasındaki bağlantı, örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişki ve liderlik ile kültür arasındaki etkileşim konusundaki çalışmalara bakıldığında çok az deneysel çalışmanın örgütsel kültür, liderlik tarzı ve performansı aynı anda incelediği görülmektedir. Yazarlar tarafından bir liderin tarzının performansı etkilediği, örgüt kültürü türlerinin üstün performansla ilişkili olduğu ve kültür ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu öne sürülmüştür. Fakat bu üç ifade arasındaki etkileşimin doğası ve şekli tam olarak anlaşılamamıştır. Örgüt kültürü, liderlik tarzı ve performans arasındaki ilişkinin niteliğini ve desenini belirlemek, keşfetmek ve açıklığa kavuşturmak için daha fazla araştırma gereklidir.

Bir örgütte çalışanlardan üretken ve alanında uzman bir şekilde çalışmaları beklenmektedir. Bir şirketin varlığının ve büyümesinin, para veya sermaye gücü tarafından belirlendiği ve insan kaynaklarını yönetme başarısına bağlı olduğu bir gerçektir (Aryati, 2019; Nurhilalia vd., 2019; Firman vd., 2020). Bahsedilen yönetim, şirketin hedeflerine ulaşmak için çalışanların ve liderlerin algılarını veya perspektiflerini eşitleyebilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Doğru bir çalışma mentalitesinin

belirlenmesi, yüksek bağlılık ve sadakatle çalışma, bir liderin astlarına rehberlik, yönlendirme, motivasyon ve uygun çalışma koordinasyonu sağlaması bu noktada önemlidir. Çalışan iş memnuniyeti oluşturmak kolay değildir, çünkü iş memnuniyeti, iş motivasyonu ve dolayısı ile performans, liderlik ve şirketin tüm çalışanlar tarafından iyi bir şekilde kabul edilebilen ve yerine getirilebilen örgüt kültürü arasında süreklilik olduğunda oluşturulabilir. Örgütlerin performansı, bireysel performansa bağlıdır (Akob vd., 2020; Haerani vd., 2020; Nguyen vd., 2019).

Chen vd., (2012), hem çalışanların içsel motivasyonunu hem de çevresel faktörlerden kaynaklanan motivasyonu anlamının performansı artırmada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda, liderler iş kültürü veya örgüt kültürü oluşturarak, çalışanların daha üst bir performans seviyesine ulaşmak için daha fazla gayret sarf etmeye teşvik edildikleri bir ortam yaratarak motivasyonu yönlendirmelidirler. Yapılan çalışmalar, liderliğin kurumsal faaliyetler üzerinde hayati bir etkisi olduğunu göstermektedir (Doan vd., 2020; Nguyen vd., 2019; Suong vd., 2019; Yang ve Kim, 2018). Liderlik, şirketin rekabet gücünü sürdürmek için gerekli olan sürekli bir süreçtir ve liderin takipçilerini etkileme yoluyla organizasyonun veya şirketin hedeflerine ulaşmasına yönelik bir faaliyetler bütünüdür. Liderliğin etkili olması açısından takipçilerin isteklerine duyarlı olmak önemli bir unsurdur. Uzun bir süre boyunca rotasyon veya değişim deneyimi yaşamamış olan çalışanlar, iş doyumunda azalmaya neden olabilir. Konfor alanında olan çalışanlar yaratıcı fikirlerde eksiklik yaşayabilir ve şirketin diğer bölümlerine geçmeye isteksiz olabilirler. Astlarla uyumlu liderlik, çalışanların performanslarını önemli ölçüde etkilemekte ve bu da onlar için iş doyumunu oluşturarak çalışanlara güven ve koruma hissi kazandırmaktadır. Birçok araştırmacı (Kammerhoff vd., 2019; Eliyana vd., 2019; Meng ve Berger, 2019), liderliğin iş doyumunu ve çalışan performansı üzerindeki rolü arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Sonuçlar, liderliğin başarıyla ilişkili olduğunu, liderliğin görev performansı, örgüt olarak ve bireysel başarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Giriş bölümünde liderlik tarzları, çalışan performansı ve örgüt kültürü baz alınarak genel bir literatür bilgisi sunulmuştur. Devamında tez çalışması bölümlerinden kısaca bahsedilecektir.

Tez çalışması, toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. İlk 3 bölüm olan liderlik, performans ve örgüt kültürü araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır.

Birinci bölümde, lider ve liderlik kavramına açıklık getirilerek, liderliği etkileyen faktörler, liderlik fonksiyonları, liderlik teorileri ve liderlik tarzlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, performans ve performans değerlendirme tanımları, performans değerlendirme yöntemleri, ankette kullanılan ölçek modeli, performans değerlendirmesinde karşılaşılan hatalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramları irdelenmiş, örgüt kültürünün fonksiyonları, örgüt kültürü modelleri, ankette kullanılan ölçek modeli konularında bilgi verilmiştir.

Dördünde bölümde ise araştırmanın bulguları başlığı altında, araştırmanın problemi, amacı, kapsamı, modeli, önemi, ölçeği, evreni ve örneklem kümesi, varsayımları ve sınırlılıkları, hipotezleri incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda da araştırmanın yöntemi, demografik değişkenlere ilişkin dağılımlar, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı değerler; geçerlilik, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, korelasyon analizi ve düzenleyici etki analizi test sonuçları ile birlikte bulguların değerlendirmeleri aktarılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Bireyler, kişisel hedeflere ulaşmak ve kendi arzularını tatmin etmek için gruplarla birlikte hareket etme gerekliliği hissetmektedirler. Özellikle belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda insan gruplarının oluşturulması ve yönlendirilmesi, herkes için kolay olmayan özel bir yetenek ve ikna kabiliyeti gerektirmektedir (Eren, 2008, 431). İnsanların bir araya gelmesi ve organize olması, liderlik ve yönetim ihtiyacını doğurmaktadır. Bu bağlamda, liderlik ve liderlik tarzları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Demir vd., 2010, 129).

Tarih boyunca, belirli bireyler toplum içinde üstünlük kurmuş ve geniş kitleleri peşlerinden sürüklemişlerdir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997, 138). Peygamberlerden, rahiplere, şeflerden krallara kadar olan liderler, Eski ve Yeni Ahit'ten Upanişadlara, Yunan ve Latin klasiklerinden İzlanda destanlarına kadar çeşitli kaynaklarda halkları için sembolik figürler, temsilciler ve modeller olarak hizmet etmişlerdir. Liderlik kavramı sadece Batı edebiyatında değil, Platon ve Aristoteles gibi düşünürlerle kökleri daha eskiye dayanmaktadır (Bass ve Avolio, 1997).

“Lider” terimi, 1300'lerden itibaren incelenmesine rağmen, liderlik kavramı ilk kez 19. yüzyılın başlarında İngiliz parlamentosunun kontrolü ve politik etkisiyle ilgili yazılarda ortaya çıkmıştır. Liderlik, tarihsel olarak uzun süredir incelenen ve sürekli olarak yeniden tanımlanan bir husustur (Akbaba ve Erenler, 2008, 22). Ancak, liderliğin tanımı, özellikleri ve türleri hakkında birçok teorik ve ampirik çalışma olmasına rağmen, liderlik ne kavramsal olarak ne de kuramsal olarak tam olarak anlaşılmış değildir (Bakan, 2009, 140). Farklı yazarlar ve araştırmacılar liderliği farklı disiplinlerden ve farklı bakış açılarından tanımlamışlardır, bu nedenle liderlik için ortak bir tanım bulunmamaktadır (Bakan, 2009, 140).

Liderlik terimi, sofistike ve modern bir kavramdır. Eskiden “devlet başkanı”, “askeri komutan”, “prens”, “şef” veya “kral” gibi terimler yaygındı ve bu terimler, toplumda lideri diğerlerinden ayırıyordu. Liderlik, Anglo-Sakson mirasına sahip ülkelerde özellikle yaygınlaşmıştır ve “liderlik” terimi 1300 yılına kadar olan erken bir tarihte, 19. yüzyılın başlarına kadar Britanya Parlamentosu'nun siyasi nüfuzu ve kontrolü hakkındaki yazılarda ve diğer modern dillerde ortaya çıkmamıştır (Bass ve Avolio, 1997).

Liderlik, ekonomik, siyasi, askeri ve diğer değişimlerin etkisi altında zaman içinde değişmiş ve bu değişimler liderlik kavramını etkilemiştir (Aykan, 2002, 56). Liderlik, bir grup içinde bir kişinin öne çıkması ve sosyal hareketleri kontrol etme sürecini ifade etmektedir (İbicioğlu vd., 2009, 3). Başka bir tanıma göre liderlik, insanları belirlenmiş hedeflere yönlendirme ve bu hedeflere ulaşmak için harekete geçirme sürecidir (Çelik ve Sünbül, 2008, 50). Liderlik, grup süreçlerinin odak noktası, bir kişilik özelliği, itaat sağlama, etkinin uygulanması, belirli davranışlar, bir ikna biçimi, güç ilişkisi, hedeflere ulaşmak için bir araç, etkileşimin bir sonucu, farklılaştırılmış bir rol, yapıyı başlatma ve bu tanımların bir kombinasyonu olarak düşünülebilir (Bass ve Avolio, 1997).

Günümüzde liderlik, bir topluluk içinde bir kişinin ön plana çıkması ve sosyal hareketleri kontrol etme sürecini ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre liderlik, insanları belirlenmiş hedeflere yönlendirme ve bu hedeflere ulaşmak için harekete geçirme sürecidir. Liderlik kavramı, grup süreçlerinde odak noktası olabileceği gibi, bir kişilik özelliği, itaat sağlama, etkinin uygulanması, belirli davranışlar, bir ikna etme biçimi, güç ilişkisi, amaçlara ulaşmak için bir araç, etkileşimlerin bir sonucu, farklılaştırılmış bir rol, yapıyı başlatma ve bu tanımların bir kombinasyonu olarak da düşünülebilir. Bu şekilde liderlik, değişen koşullara ve toplumsal ihtiyaçlara göre farklı roller ve işlevler üstlenebilir.

1.2. Liderliği Etkileyen Faktörler ve Liderlik Fonksiyonları

Liderlik, bir grup veya örgütün faaliyetlerini etkileyen ve grup hedeflerinin belirlenmesinde ve ideolojisinin oluşturulmasında önemli rol oynayan bir üyedir. Lider, diğerlerine rehberlik eden, yönlendiren ve onların davranışlarını ve tutumlarını etkileyen kişidir. Bu nedenle lider, grubun belirli bir özelliği olarak kabul edilmektedir (Karaküçük ve Yetim, 1996, 64). Liderlik aynı zamanda “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı” olarak da ifade edilmektedir (Eren, 2008, 431).

Liderliğin net bir tanımı için beş temel bileşen vardır: lider veya liderler, takipçiler, meşruiyet, liderlik tarzı, amaç ve hedef. Bu beş kriter göz önüne alındığında lider, çeşitli yeteneklere ve kabiliyetlere sahip takipçilerini seçen, onları eğiten, etkileşimde bulunan, takipçilerinin işletmenin misyon ve hedeflerine odaklanmalarını sağlayan ve organizasyonun amaçlarına ulaşmak için koordineli bir çaba harcayan bir veya daha fazla kişidir (Buble vd., 2014, 164).

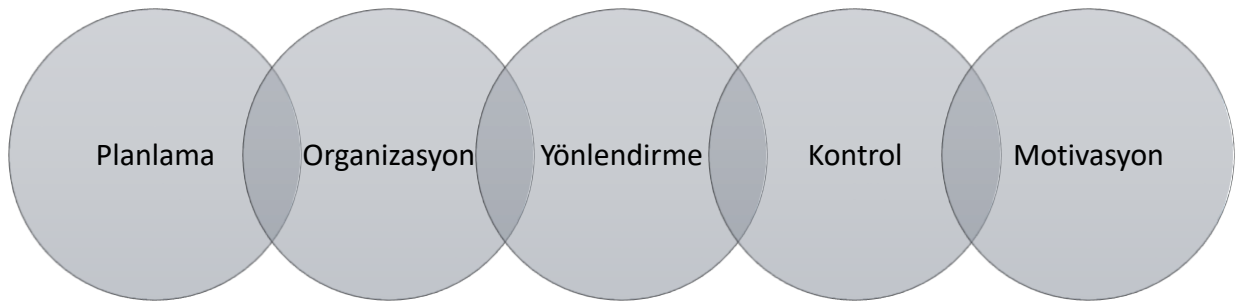
Liderlik, sadece takipçilere samimi bir şekilde ulaşabilme, farklı durumlarda davranışlara bambaşka anlamlar yükleyebilme ve takipçileri hedefler doğrultusunda motive edebilme yeteneğini içermez; aynı zamanda lider, örgüt üyelerinin etkinliklerini örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirip düzenleyen şahıstır (Özkalp ve Kirel, 2001). Bu bağlamda liderlik, stratejik bir yaklaşım gerektiren ve sürekli olarak gelişen bir süreçtir. Liderler, değişen koşullara uyum sağlayarak, takım üyelerinin

potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için çeşitli liderlik stilleri ve yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu, liderin hem bireysel hem de toplu olarak etkili olabilmesi için kritik bir yetenektir (Bakan, 2008, 15).

Yüksek hassasiyet, güven düzeyi, duyarlılık, itina ve teknik bir uzmanlık gerektiren işlerde uygulanan liderlik tarzı, her duruma uymayan basit yönetim odaklı yaklaşımlardan farklı olabilmektedir. Liderlik literatürü, teorilerin zamanla evrim geçirdiğini ve değiştiğini gösterirken, hiçbir teorisinin tamamen geçersiz olmadığı ortaya konmaktadır. Uygulanabilirlik, bir liderlik yaklaşımının bağlamına bağlıdır. Yüksek hassasiyet, güven düzeyi, duyarlılık, itina ve teknik bir uzmanlık gerektiren işlerde kullanılan liderlik tarzı, bütünsel olarak duruma uymayan basit yönetim odaklı yaklaşımlardan farklılık gösterebilmektedir (Dess ve Picken, 2000).

Liderlik fonksiyonları, liderin rolleri ve görevlerini ifade etmektedir. Bu fonksiyonlar genellikle planlama, organizasyon, yönlendirme, kontrol ve motivasyon olarak sıralanmaktadır, ilgili fonksiyonlar Şekil 1’de belirtilmiştir. Lider, grup üyeleri arasında iş bölümü yaparak görevlerin planlanmasını sağlamakta, kaynakları tahsis etmekte ve işleri düzenlemektedir. Ayrıca, takım üyelerini yönlendirmekte, performanslarını izlemekte ve gerektiğinde düzeltici önlemler almaktadır. Liderler aynı zamanda takım üyelerini motive ederek performanslarını artırmaya çalışmakta ve grup hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadırlar. Bu fonksiyonlar liderlik sürecinin temel unsurlarını oluşturmakta ve liderin etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır (Duke, 1982).

Şekil 1. Liderlik Fonksiyonları



1.3. Liderlik Teorileri

1.3.1. Büyük Adam (Great Man) Teorisi

Stogdill (1974) tarafından yapılan geniş kapsamlı bir liderlik teorileri incelemesinde, 20. yüzyılda liderlik çalışmalarının temelini oluşturan çeşitli kategoriler tanımlanmıştır. İlk olarak, büyük liderlerin niteliklerini inceleyen bir akım bulunmaktadır (Horner, 1997, 270). Büyük adam teorileri, liderlik yeteneğinin doğuştan geldiğini ve büyük liderlerin yapılmadığını, doğduğunu öne sürmektedir. Bu teoriler genellikle liderleri kahramanlıkla, efsanevi figürler olarak tasvir eder ve liderliğin özellikle askeri liderlik olmak üzere eril bir nitelik olduğuna dair bir algıyı yansıtmaktadır (Amanchukwu vd., 2015, 8).

Başarıları tarif etmek ve başarısızlıklarda hak bulmak için kahramanlara olan kültürel ihtiyaç, liderliğin ortak özelliklerini keşfetme çabasını yüzyıllar boyunca sürdürmüştür. 1847 de Thomas Carlyle, kahramanların çıkarları adına “evrensel tarihin, yani insanın bu dünyada başardıklarının tarihinin, burada çalışmış büyük adamların tarihinin temelinde yer aldığını” belirtmiştir. Carlyle “büyük adam teorisinde” liderlerin doğuştan geldiğini ve yalnızca kahramanca potansiyele sahip kişilerin lider olabileceğini savunmaktadır. Büyük adamların yaratılmadığını, doğduğunu düşünmektedir. Amerikalı filozof Sidney Hook, Carlyle’ın bakış açısını daha da genişleterek olay yaratan insanın olay yaratan adama karşı yaratabileceği etkiyi vurgulamıştır (Dobbins ve Platz, 1986).

Daha sonrasında yaşanan olaylar, Hitler, Napolyon gibi figürlerde olduğu gibi bu liderlik tanımının ahlaki anlamda kusurlu olduğunu ve bu nedenle Büyük Adam teorisinin güvenilirliğine meydan okuduğunu göstermiştir. Bu büyük adamlar ilgisiz hale gelmiş ve sonuç olarak kuruluşların büyümesini engellemişlerdir (MacGregor, 2003). Liderlik, bir kişinin doğuştan sahip olduğu içsel niteliklerle açıklanmıştır (Bernard, 1926). Liderleri takipçilerinden ayıran özelliklerin belirlenebilmesi durumunda, başarılı liderler hızla değerlendirilebilir ve liderlik pozisyonlarına getirilebilir düşüncesi hakimdir. Ancak, liderlikte etkili olmanın, durumsal ve çevresel faktörlerin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Horner, 1997, 270).

1.3.2. Özellikler (Trait) Liderlik Teorisi

Özellik teorisi, başarılı liderlerin belirli doğal niteliklere sahip olduklarını ve bu niteliklerin lider olmalarını sağladığını varsaymaktadır (Stodgill, 1948). Ancak, bu niteliklerin tanımlanması ve doğrulanması konusundaki zorluklar, özellik yaklaşımının eleştirilmesine ve liderliğe “tarz” ve “davranışsal” yaklaşımların gelişmesine yol açmıştır (Ogbonna ve Harris, 2011, 768). Bu teori, liderlik özelliklerinin kalıtsal mı yoksa kazanılmış mı olduğu hususundaki varsayımları dikkate almamaktadır

(Khan vd., 2016, 2). Özellik teorileri, liderlerin belirli kişilik veya davranışsal özelliklerini tanımlamaya odaklanmakta ve liderliği bu özelliklerle ilişkilendirmektedir (Amanchukwu vd., 2015, 8).

Liderlik özellik paradigması, liderleri tanımlayan özelliklerin keşfi sürecinde liderlik araştırmalarında sürekli bir konudur. Tarihten günümüze, liderliği tanımlayan özelliklerin araştırılması devam etmektedir. Liderlik özellik paradigmasının çözüm bulması, liderlik pozisyonlarını kimin işgal edeceğini, nasıl performans göstereceklerini ve toplum üzerinde ne tür bir etkiye sahip olacaklarını tahmin etmek için güçlü sonuçlar üretmektedir (Doornenbal vd., 2022, 1).

Özellik teorileri, liderlerin belirli fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduklarına ve bu özelliklerin liderlik potansiyelini belirlediğine vurgu yapmaktadır. Ancak, liderlerin özellikleri konusundaki araştırmalar, yalnızca tek bir özelliğin liderliği belirlemediğini, aksine çeşitli özelliklerin etkileşimde olduğunu ve liderlerin farklı durumlarda farklılık gösterebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, liderlik özelliklerini anlamamanın gerçek karmaşıklığını anlamak için bağlamı da dikkate alan çalışmalara ihtiyaç vardır (Spisak vd., 2019, 417).

1.3.3. Durumsallık (Contingency) Liderlik Teorisi

Durumsallık Teorisi, liderlik tarzının kalitesinin, takip edenlerin durumu ya da diğer değişkenler gibi faktörlere bağlı olduğunu ve bu nedenle hiçbir liderlik tarzının yalnız başına kesin olmadığını savunmaktadır. Bu teorinin belirttiği üzere, liderlik için yalnız bir doğru yol yoktur çünkü liderin o belirli duruma uyum sağlaması gereken iç ve dış faktörler vardır. Genel olarak, olabilirlik teorileri, liderliğin en iyi tek bir yönteminin olmadığına ve bazı durumlarda başarılı liderlik tarzının diğerlerini etkileyemeyeceğine meydan okuyan bir davranış teorisi kategorisidir (Khan vd., 2016, 2).

Durumsallık teorisyenleri, lider- ast bağının odak noktası olduğunu ve astların ilişkinin tanımlanmasında mühim bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Durumsallık teorisi genellikle liderin özelliklerine odaklanırken grup dinamiğine de önem vermektedir. Gruplar ve liderler arasındaki bu ilişkilere dair yapılan çalışmalar, grup dinamiği ve liderlikle ilgili bazı modern teorilerin gelişimine yol açmıştır. Durumsallık teorisi, liderlik tarzının astların yetkinliğine uygun olması gerektiğini öne sürer (Bass, 1997).

İlk olarak 1969'da tanıtılmış olan durumsallık modeli, liderliğin tek bir belirgin yolunun olmadığını ve liderlerin tesir edebilir olmaları için duruma uyum sağlayabilmeleri ve liderlik tarzlarını görev odaklı ve ilişki odaklı arasında değiştirebilmeleri gerektiğini teorileştirmiştir (Khan vd., 2016, 2). Her ne kadar farklı faktörlerin önemi vurgulansa da durumsal ve beklenmedik durum perspektiflerinin genel ilkesi liderliğin etkililiğinin liderin durumsal faktörleri teşhis etme ve anlama yeteneğine ve

ardından her duruma uygun tarzı benimseme yeteneğine bağlı olduğu yönündedir (Ogbonna ve Harris, 2000, 769).

Durumsallık teorileri, liderlik tarzlarının kalitesinin, takip edenlerin durumu veya diğer değişkenler gibi unsurlara bağlı olduğu için hiçbir liderlik tarzının yalnız başına kesinlik göstermediğini önermektedir. Bu teoriye göre liderliğin tek bir doğru yolu yoktur çünkü ortamın tüm alt ve üst boyutları liderin o belirli duruma uyumluluk göstermesini gerektirmektedir (Greenleaf, 1977). Gruplar ve liderleri arasında olan ilişkilere yönelik çalışmalar, bazı modern grup dinamiği ve liderlik teorilerine yol açmıştır.

Durumsallık liderlik teorileri, belirli bir iş durumu için en uygun liderlik tarzını belirlemek için çevresel ve ilişkili değişkenlere odaklanır. Bu teori belirtir ki, her durumda tek bir liderlik tarzı uygunluk göstermez. Başarı, liderlik tarzı, takip edenlerinin vasıfları ve durumsal özellikler gibi bir dizi değişkene bağlıdır (Amanchukwu vd., 2015). Durumsallık faktörü, dolayısıyla, bir organizasyonu veya bileşenlerinden birini tasarlariken dikkate alınması gereken herhangi bir ilişkili ortamdaki herhangi bir şarttır. Durumsallık teorisi, etkinlik gösteren bir liderin nitelikler ile liderlik tarzı arasında gözlemlenecek uyum oranına ve makul bir durumun talep ettiğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Lamb, 2013).

1.3.4. Tarz ve Davranış (Style and Behavior) Teorisi

Liderlik teorileri, liderlik tarzının bir faaliyeti gerçekleştiren bir lider için basitleştirici olarak hizmet edebilecek belirli gereksinimleri uygun bulurken, her birinin farklı bir liderlik tarzına sahip olduğunu ve herkesin kendini çok daha rahat hissettiği tarzın farklı olduğunu ileri sürmektedir. Her tarzın her durumda etkili olamayabileceği gibi, her kafa için uymayan bir tarz da bulunmaktadır (Khan vd., 2016, 2).

Davranışsal liderlik teorileri, büyük liderlerin doğmadığına, ancak yetiştirildiğine inanmaktadır. Bu teori liderlerin davranışlarına odaklanmakta ve insanların lider olmayı eğitim ve gözlem yoluyla öğrenebileceklerini öne sürmektedir. Davranış teorisine göre, liderlik, liderin eylemleriyle ilgilidir ve liderlerin davranışları otoriter ve demokratik liderlik tarzları gibi sistemli olarak karşılaştırılarak incelenmektedir (Amanchukwu vd., 2015, 8).

Davranış teorisi, liderin her şeyden önce yetenekleriyle hizalanarak bir fiili gerçekleştiren bir lider için basitleştirici olarak hizmet eden belirli gerekli liderlik marifetlerinin önemini kabul ederken, her bir bireyin farklı liderlik tarzına sahip olduğunu savunmaktadır. Her tarzın her durumda etkili olamayabileceği gibi, bir tarz da her kafa için uymayabilir. Bu teori, demokratik, otokratik ve laissez-faire gibi farklı liderlik stillerini tanımlamakta ve her birinin farklı sonuçlara yol açabileceğini belirtmektedir. Süreç odaklı liderlik teorileri, çeşitli liderlik yaklaşımlarını içermektedir. Bunlar arasında

hizmetkar liderlik, kendini sürekli geliştiren organizasyonlar, yönetici merkezli liderlik ve karizmatik liderlik bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik, liderin takipçilerin ihtiyaçlarına odaklanması ve onlara yardımcı olması gerektiğini vurgularken, öğrenen organizasyonlardaki liderler ise vizyonu beslemekte ve onu kendinden daha büyük görmektedirler (Khan vd., 2016, 2).

Özellik teorilerine paralel bir şekilde, stil ve davranış teorilerinin en büyük güçsüz yönü, bireysel liderlerin etkinliğini belirleme sürecinde durumsal faktörlerin gösterdiği önemli rolü göz ardı etmeleridir. Vurguyu ‘liderlik yapmanın en iyi yolu’ndan uzaklaştıran ve durumsallık teorilerine yol açan da bu sınırlamadır (Ogbonna ve Harris, 2000, 769).

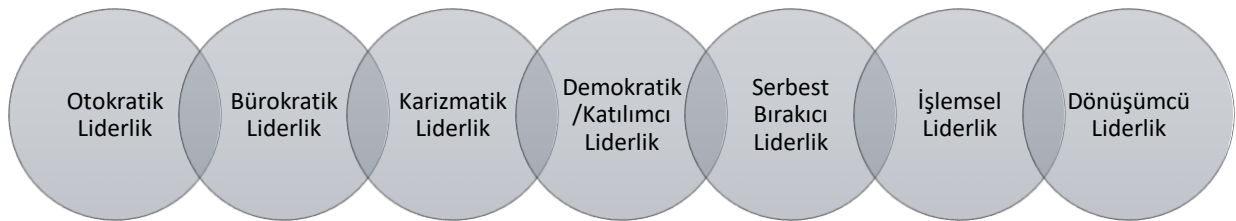
Tarz ve davranış teorisi, liderlik tarzlarının doğuştan gelen özelliklerden kazanılmış özellik ve tarzlara, durumsal ve ilişkisel liderlik türlerine kadar çeşitli faktörlere dayandığını ve liderliğin grup süreçlerine ve kişisel etkileşimlere doğru ilerlediğini göstermektedir (Waldman ve Yammarino, 1999).

1.4. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzlarının örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir konudur. Geleneksel liderlik teorileri genellikle liderlerin ve çalışanların ilişkisinin pasif olduğunu öne sürmüştür. Ancak, çağdaş liderlik teorileri son zamanlarda liderlerin ve çalışanların arasındaki karşılıklı ilişkiyi vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderler çalışanlardan geri bildirim almakta ve kendi davranışlarını uyumlaştırmaktadır. Bu şekilde, karşılıklı güven düzeyi artmaktadır. Bu teoriler, çalışanların becerilerini ön plana çıkarmakta ve mevcut sistemleri ve durumları sorgulayarak sorunları rasyonel ve yaratıcı bir şekilde çözmelerini teşvik etmektedir (Parra vd., 2021, 1).

Literatürde yoğunlukla bahsedilen liderlik tarzları Şekil 2’de belirtilmiştir.

Şekil 2. Liderlik Tarzları



1.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderlik, liderin tam yetkiye sahip olduğu ve işlemsel liderliğin aşırı bir biçimidir. Bu liderlik tarzında, personel ve ekip üyeleri genellikle karar alma süreçlerine çok az katılım fırsatına sahip olsalar bile, ekibin veya organizasyonun çıkarları için en iyi fikirleri sunabilmektedirler. Otokratik liderlik, hızlı ve etkili kararlar alabilme yeteneği nedeniyle verimlilik açısından avantajlıdır ve kararlar

hızla uygulamaya geçirilebilmektedir. Ancak, bu liderlik tarzının dezavantajı, personelin bu yaklaşımdan rahatsızlık duyması olabilir. Otokratik liderlik özellikle kriz durumlarında tercih edilmektedir. Çünkü hızlı ve acil kararlar gerektiren durumlarda bu liderlik tarzı oldukça etkilidir (Amanchukwu vd., 2015, 10).

1.4.2. Bürokratik Liderlik Tarzı

Bürokratik liderler, disiplinli bir şekilde kurallara uymaya ve çalışanlarının prosedürleri eksiksiz bir şekilde takip etmelerini sağlamaya önem vermektedirler. Bu liderlik tarzı, riskli veya güvenlik açısından kritik işlerde (örneğin, makinelerle çalışma, zehirli maddelerle temas veya tehlikeli yüksekliklerde işler) veya büyük miktarda para ve kaynağın söz konusu olduğu durumlarda uygun bir tercih olabilmektedir. Aynı şekilde, rutin görevlerin yerine getirildiği örgütlerde de etkili olabilmektedir (Shaefer, 2005). Ancak, bürokratik liderliğin dezavantajı, esneklik, yaratıcılık veya yenilik üzerine odaklanan ekipler ve organizasyonlar için uygun olmamasıdır. Bu liderlik tarzı, esneklik ve özgünlük gerektiren alanlarda etkisiz olabilmekte ve yeni fikirlere açık olma konusunda zorluklar yaşanabilmektedir (Santrock, 2007).

1.4.3. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizmatik liderlik, liderlerin ve takipçilerin beklentilerini tanımlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, diğer liderlik tiplerine kıyasla daha soyut bir şekilde algılanabilen ancak belirgin özelliklere sahip bir tarzıdır (Bell, 2013). Genelde dönüştürücü liderlik olarak da bilinen karizmatik liderler, ekiplerinde heyecan yaratmakta ve çalışanlarını daha ileri doğru motive etmek için enerjisi yüksek bir yaklaşım sergilemektedirler. Ekip üyelerinin ortaya çıkan coşkusu ve bağlılığı, verimlilik ve hedeflere ulaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak, karizmatik liderliğin olumsuz yönü, çalışanların liderin kişiliğine aşırı derecede güven duymasıdır. Bu durumda, liderin ayrılması durumunda bir projenin veya hatta tüm organizasyonun risk altında olabileceği ihtimali ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, karizmatik bir lider, başkalarının uyarılarına rağmen hatalı kararlar verebileceğine dair inançsızlık oluşturabilmektedir. Bu tür bir yanılsama, bir ekip veya organizasyonun zarar görmesine neden olabilmektedir (Amanchukwu vd., 2015, 10).

1.4.4. Demokratik / Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik liderler, genellikle önemli kararları kendileri verirken, ekip üyelerini karar alma sürecine dahil etmektedirler. Yaratıcılığı teşvik ederek, ekip üyeleri genellikle projelere ve kararlara büyük ölçüde katılım sağlamaktadırlar. Demokratik liderliğin birçok faydası bulunmaktadır. Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin yüksek iş tatminine sahip olmalarını sağlamaktadır. Çünkü karar alma sürecine

katılmaktadırlar ve görüşleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca, daha fazla dahil oldukları için daha üretkendirler çünkü projelerin veya kararların bir parçası olduklarını hissetmektedirler. Demokratik liderlik aynı zamanda çalışanların becerilerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Ekip üyeleri, karar alma sürecinde aktif olarak yer aldıklarında, liderlik ve problem çözme becerilerini geliştirme şansına sahip olmaktadır. Ayrıca, liderleri tarafından teşvik edildikleri ve desteklendikleri için daha fazla özgüven kazanmaktadırlar. Ek olarak, demokratik liderlik ekip üyelerini kendilerini daha büyük ve anlamlı bir şeyin parçası olarak hissetmeye teşvik etmektedir. Karar alma sürecine dahil olma ve projelere katkıda bulunma fırsatı, ekip üyelerinin işlerinin değerli olduğunu hissetmelerine ve dolayısıyla sadece maddi ödülünden daha fazlasıyla motive olmalarına olanak tanımaktadır. Bu da iş tatmini, bağlılık ve performansı artırmaktadır (Amanchukwu vd., 2015, 10).

1.4.5. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı

Serbest bırakıcı liderlik, liderlik tarzları arasında hem en iyi hem de en kötüsü olarak kabul edilebilir (Goodnight, 2011). “Laissez-faire” terimi, Fransızca’da “bırakın” anlamına gelmekte ve kendi başlarına çalışmalarına izin veren liderleri tanımlamaktadır. Bu tür liderlik, yöneticilerin personel üzerinde yeterli kontrol sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bu liderler, genellikle sorumluluklardan ve karar verme eyleminden kaçınmaktadırlar. Ekiplere işleri yerine getirmeleri ve termin tarihlerini belirlemeleri için tam bir özgür ortam sunmaktadırlar. Laissez-faire liderler genel anlamda astlara karar verme yetkisi vermektedirler (Chaudhry ve Javed, 2012). Bu tarz liderler ekiplere gerektiğinde kaynak ve tavsiye sağlarlar, ancak aksi takdirde katılım göstermezler. Bu liderlik tarzı, liderin performansı sürekli izlemesi ve düzenli olarak ekip üyelerine geri bildirim vermesi durumunda etkilidir (Amanchukwu vd., 2015, 10).

Serbest bırakıcı liderliğin temel avantajı, ekip üyelerine sağlanan geniş özgürlüğün yüksek iş tatmini ve artan üretkenlikle sonuçlanabilmesidir. Ancak, ekip üyelerinin zamanlarını etkili bir şekilde yönetememesi veya işleri yapmak için gereken bilgi, beceri veya motivasyona sahip olmamaları zararlı olabilmektedir. (Ololube, 2013).

1.4.6. İşlemsel (Transactional) Liderlik Tarzı

İşlemsel liderlik teorileri, 1970’li tarihlerin sonu ve 1980’li tarihlerin başlarında liderlik teorisinde belirli bir değişimi işaret ederek, liderin liderlik bağlamı ve takipçinin bakış açısından ayrılmaya ve liderler ile takipçiler arasındaki değiş tokuşlara daha fazla odaklanan uygulamalara doğru bir geçiş göstermiştir. İşlemsel liderlik, lider - takipçi bağlantılarının, takipçiler ve liderler arasında bir tür anlaşmaya dayandırıldığı liderlik olarak tanımlanmıştır (House ve Shamir, 1993).

İşlemsel teori, liderlerin sadece onları takip edenleri etki altına almakla kalmayıp aynı anda onların etkisinde oldukları karşılıklılığa dayanmaktadır. Bu teori, liderlerin öncelikle iş süreçlerine odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Liderler, takipçilere talimat verirken, işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda belirli kurallar ve prosedürler belirlemektedirler. İşlemsel liderlik, genellikle yönetim kavramı ve uygulamasıyla ilişkilendirilmekte ve birçok liderlik modelinin ve örgütsel yapının önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Lamb, 2013).

Bass ve Avolio (1994), işlemsel liderliği, liderlerin ve takipçilerin aktif ve olumlu bir etkileşim içinde bulunduğu ve takipçilerin belirlenen hedeflere ulaşmaları için mükafatlandığı veya takdir edildiği bir koşullu ödül liderliği türü olarak tanımlamışlardır (Khan vd., 2016, 3). İşlemsel liderlik, liderin günlük operasyonlarda etkili olmasını vurgulamaktadır ve öncelikler görev odaklıdır.

İşlemsel liderlik, daha geleneksel liderlik görüşlerinden beslenmekte ve liderin, görevlerin tamamlanması için takipçileri kullanma pozisyonunun gücünü içermektedir (Burns, 1978). Bu liderlik tarzı, belirli bir görevin tamamlanmasına odaklanmakta ve liderler, takipçileri bu hedefe ulaşmak için motive etmektedir. Ancak, işlemsel liderlik, liderlerin etkileşim düzeyini sınırlayabilmekte ve yaratıcı düşünme veya inovasyon teşvik etme konusunda sınırlı olabilmektedir. İşlemsel liderler, sosyal değişim yoluyla liderlik eden kişilerdir. Politikacılar gibi liderler, Burns'ün (1978) belirttiği gibi, "bir şeyi diğeriyle değiş tokuş ederek: oylar için işler veya kampanya katkıları için sübvansiyonlar" ile organizasyonu yönetmektedirler (Bass, 1985).

İşlemsel liderlik teorileri ve diğerlerinin öne sürdüğü genel bir tema, lider olanların çalışmalarının, bir tür sosyal sorumluluk bilinciyle diğerlerinin refah sürecine katkıda bulunmak olduğudur. Liderlik araştırmalarında belirgin bir evrim gözlemlenmektedir. Liderlik teorileri, doğuştan gelen nitelikler ve haklardan, kazanılan özellikler ve tarzlara, durumsal ve ilişkisel liderlik türlerine, grupların işlevlerine ve grup süreçlerine; günümüzde kişi bazlı ve örgüt bazlı odaklı grup üyelerinin etkileşimlerine doğru ilerlemiştir. Bu gelişim, grupların işlevi ve süreçleri ile birlikte kişisel ve örgütsel ahlaki gelişmelere vurgu yaparak grup üyelerinin etkileşimini içermektedir (Waldman ve Yammarino, 1999).

Yönetim teorileri olarak bilinen işlemsel teoriler, denetim rolüne, organizasyona ve grup performansına ve liderler ile takip edenler arasında vuku bulan değiş tokuşlara yoğunlaşmaktadır. Bu teoriler, liderliği bir ödül ve ceza sistemine dayandırmaktadır. Başka bir deyişle, bir liderin işinin, takipçilerinden ne beklediğinin ve beklentilerin karşılanıp karşılanmamasıyla ilgili sonuçların (ödüller ve cezalar) açık bir şekilde belirlendiği yapılar üzerine kurulmuştur. Çalışanlar başarılı olduklarında ödüllendirilirken, başarısız olduklarında azarlanmakta veya cezalandırılmaktadırlar (Lamb, 2013).

İşlemsel (transactional) liderlik tarzı, koşullu ödül, aktif yönetim ve pasif yönetim olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. İşlemsel liderler, performans beklentilerini koşullu ödüller aracılığıyla açıklarken, aynı zamanda iyi performansı takdir etmektedirler. Bu liderler, motivasyonu dışsal ödüller üzerinden artırmaya inanmakta ve takipçilerin işe olan katılımlarını öncelikle sözleşmelere dayandırmaktadırlar (Khan vd., 2016, 4).

İşlemsel liderliğin bir dezavantajı olarak, yaratıcılığı geciktirdiği ve çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebileceği literatürde belirtilmektedir. Bu tarz, liderlerin davranışlarını, beklenen davranışlardan sapmaların uygun bir şekilde tespit edilmesiyle açıklamaktadır (Bass, 1985).

Her iki liderlik tarzının uygulanması, duruma ve bağlama bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Teknik uzmanlık gerektiren ve zaman kısıtlamalarının bulunduğu ortamlarda, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde, işlemsel liderlik tercih edilirken, insan yoğun ortamlarda, duygusal zekayı ve ortak hedeflere, inançlara ve değerlere dayalı motivasyonu vurgulayan dönüşümcü liderlik tarzı tercih edilmektedir (MacGregor Burns, 2003).

1.4.7. Dönüşümcü Liderlik Tarzı

Dönüşümcü liderlik teorisi, liderler ile takipçiler arasındaki ilişkilere odaklanan ve ilişki teorileri olarak da bilinen bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teorilerde liderlik, bir kişinin diğerleriyle etkileşiminde artan motivasyon ve ahlakla sonuçlanan bir “bağ kurma” sürecidir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilere ilham vererek onları daha yüksek bir amaca yönlendirmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik tarzı, takipçilerin kendilerini geliştirmelerini teşvik etmekte ve onları sadece bireysel çıkarlarını değil, aynı zamanda toplumsal ve organizasyonel hedefleri de gözetmeye yönlendirmektedir. İlişki teorileri genellikle güven, dışadönüklük ve açıkça ifade edilmiş değerler gibi belirli niteliklere sahip liderlerin, takipçileri en iyi şekilde motive edebilecekleri karizmatik liderlik teorileriyle karşılaştırılmaktadır. Bu teoriler, liderin güçlü ilişkiler kurması ve takipçilerle duygusal bağlar oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır. Liderler, takipçilere empati göstermekte, onların ihtiyaçlarını anlamakta ve onları desteklemektedirler. Bu sayede, takipçiler daha fazla bağlılık ve iş birliği gösterirken, liderlik süreçleri de daha verimli hale gelmektedir (Lamb, 2013).

Dönüşümcü liderlik, ilk olarak Burns (1978) tarafından tanıtılmış olup, bu liderlik yaklaşımı takipçilerin ihtiyaçlarına, değerlerine ve ahlakına güçlü bir vurgu yapmakta ve etki sürecinin merkezi bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Liderler, takipçileri daha yüksek ahlaki sorumluluk standartlarına taşıyarak ve onları zorluklarla başa çıkmada destekleyerek bu yaklaşımı benimsemektedirler (Ennis vd., 2018, 204).

Dönüşümcü liderler, insanları motive etmekte ve ilham vermektedirler. Grup üyelerinin görevin önemini ve daha yüksek faydalarını görmelerine yardımcı olurken aynı zamanda her bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirmesine odaklanmaktadır. Bu tarzdaki liderler genellikle yüksek etik ve ahlaki standartlara sahiptir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin organizasyona yönelik kişisel faktörlere bağlı süreçlere veya faaliyetlere katılımlarını gerektirdiği için daha büyük bir amaca hizalanmıştır ve bu liderler hem takipçinin hem de liderin motivasyonunu ve ahlakını artırmaktadırlar (House ve Shamir, 1993).

Dönüşümcü liderlerin, takipçilerle ortak değerler, inançlar ve amaçlar temelinde etkileşimde bulundukları düşünülmektedir. Bu, hedefe ulaşılmasına yol açan performans etkilemektedir. Bass'a göre, dönüşümcü lider, takipçilerin ihtiyaçlarını aşarak daha yüksek düzeyde ihtiyaçlar için çabalamaya teşvik etmeye çalışmaktadır, bu da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle uyumludur (Khan vd., 2016, 3). Dönüşümcü liderlik, üst düzey ihtiyaçları tatmin ederek ve onları çalışma sürecine daha fazla dahil ederek takipçileri motive etmeye yardımcı olmanın yollarını aramaktadır (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderler, değişimi başlatabilmekte, zorluklarla başa çıkabilmekte ve yeni bir şeyler yaratabilmektedirler. Bu şekilde, bu liderler kişisel olarak gelişirken aynı zamanda takipçilerinin ve organizasyonlarının da gelişimine yardımcı olmaktadır. Her bireyin gelişimini desteklerken ve teşvik ederken başkalarıyla güçlü ilişkiler kurmaktadır (Horner, 1997, 274).

Dönüşümcü liderlik hem bireysel hem de organizasyonel düzeylerde olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçileri kendi gerçekleştirmelerine, benlik saygısına ve daha üst düzey ihtiyaçlara ulaşmaya teşvik etmektedirler. Liderler, takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olup onlarla empati kurduğunu gösterip ortak bir amaç duygusu yaratmaktadır (Jung vd., 2008). Dönüşümcü liderler, takipçilerle olan ilişkilerini fazladan yüksek öncelik derecelerine göre değerlendirmekte ve kuvvetlendirme, başarı, gelişmiş öz-yeterlilik ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için her üyeye bireyselleştirilmiş ilgi göstermektedirler (Khan vd., 2016, 5).

Liderlik teorileri, performans ve performans değerlendirme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik, bir organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini büyük ölçüde etkilemekte ve bu nedenle liderlik teorileri, performansı artırmak ve yönetmek için kullanılan stratejileri anlamak için temel bir araç haline gelmektedir. Örneğin, liderlik tarzı ve liderin davranışları, çalışanların motivasyonunu, iş memnuniyetini ve bağlılığını etkilemekte, dolayısıyla performanslarını da belirlemektedir. Bu nedenle, liderlik teorileri, performans yönetimi süreçlerinde kullanılan yöntemleri ve teknikleri şekillendirmektedir. Liderlik teorilerinin performans ve performans değerlendirmeyle nasıl ilişkilendirilebileceği, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmalarına nasıl yardımcı olabileceğini anlamak önemlidir.

Bu tür liderler, astlarına bireysel olarak davranır ve onların denge, ahlak ve becerilerini geliştirmeye çalışmaktadır. Ayrıca, motive edici ve cesaretlendirici bir gelecek vizyonu ortaya koymaktadırlar. Onlar, takipçilerin daha üst düzeyde ve evrensel ihtiyaçlara ve amaçlara yönlendirilmesine ve onları daha yüksek seviyelere taşıyan vizyoner liderlerdir (MacGregor, 2003). Dönüşümcü liderler, takipçilerin hem olağanüstü sonuçlara ulaşmalarını hem de bu süreçte liderlik kapasitelerini geliştirmelerini teşvik eden ve onlara ilham veren kişilerdir. Dönüşümcü liderler, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına odaklanarak onları güçlendirmekte ve bireysel takipçilerin, liderin, grubun ve daha büyük organizasyonun amaç ve hedeflerine hizalanmasına yardımcı olarak büyümelerini ve liderler haline gelmelerini sağlamaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin, izleyicileri beklenen performansı aşmaya teşvik edebileceği ve aynı zamanda yüksek düzeyde takipçi memnuniyetine ve gruba ve organizasyona bağlılığa yol açabileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır (Bass, 1985).

Bir takipçinin liderliği, sadece itaat ettiği için ödüllendirilip cezalandırıldığında, takipçi kendini haksız hisseder. Liderlik, takipçiyi gerçek bağlılık ve katılımı meşgul etmek için takipçinin öz-değer duygusuna da hitap etmelidir. Dönüşümcü liderliğin işlemsel değiş tokuşa eklediği şey budur (Bass ve Riggio, 2006). İşlemsel liderlerin ‘araçsal’ oldukları ve sıklıkla astlarıyla olan değişim ilişkilerine odaklandıkları söylenmektedir. Buna karşılık, dönüşümcü liderlerin astlarını motive etme konusunda doğuştan gelen bir yeteneğe sahip, vizyoner ve hevesli oldukları ileri sürülmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000, 774).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin organizasyonla ilgili kişisel faktörlere katılımını ve belirli bir üstünlük sağlayacak bir rotayı gerektirdiğinden, daha büyük bir iyiliğe uyum sağlaması temelinde kendisini önceki ve çağdaş liderlik teorilerinden ayırmaktadır. Dönüşümcü liderler hem takipçilerinin hem de liderin motivasyonunu ve ahlakını yükseltmektedirler (House ve Shamir, 1993).

Bu tür liderler, değişim ihtiyacını belirleme, başkalarının onayını ve bağlılığını kazanma, değişime rehberlik eden bir vizyon yaratma ve değişimi yerleştirme yeteneklerine göre değerlendirilmektedir. Ayrıca, astlarına bireysel olarak yaklaşmakta ve onların işlerine ve mücadelelerine önem vermektedirler. Onlar, astlarının bilinçlerini, ahlaklarını ve becerilerini geliştirmeye çalışarak takipçilerinin daha iyi doğasına hitap etmeye ve onları daha yüksek ve daha evrensel ihtiyaç ve amaçlara doğru yönlendirmeye çalışan vizyon sahibi liderlerdir (MacGregor, 2003).

1.5. Ogbonna ve Harris’in Liderlik Yaklaşımı

Emmanuel Ogbonna ve Lloyd C. Harris algılanan liderlik tarzı ölçümü birçok araştırma sonucunda literatürden türetilmiştir. Onlara göre, liderlik davranışlarının, tarzlarının ve özelliklerinin ölçümüne ilişkin literatür incelendiğinde, çok fazla sayıda ölçeğin uygun olabileceği düşünülmüştür

(Fiedler, 1967; Bowers ve Seashore, 1966). Ancak, House (1971) ve House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen ve esasen Fleishman (1957) ve Stogdill'in (1963) daha önceki araştırmalarına dayanan algılanan liderlik tarzı ölçümü, bir dizi saygın yazar ve metin tarafından güvenilir ve geçerli olarak sunulmuştur (Teas, 1981; Kohli, 1989). Ogonna ve Harris (2000) de bu oluşturulan ölçeğin literatürde en yaygın olarak kullanılan ve diğerlerine nazaran daha fazla beğeni alan bir ölçek olduğunu belirtmiş ve kendi araştırma süreçlerinde kullanmışlardır.

Ogonna ve Harris, liderlik tarzlarını araştırmalarında genellikle örgüt kültürü bağlamında ele almışlardır. Araştırmalarında liderliği 3 alt boyutta işlemişlerdir:

1. Katılımcı Liderlik Tarzı

Ogonna ve Harris'e göre "katılımcı liderlik" tarzı, liderin çalışanları karar alma süreçlerine aktif bir şekilde dahil ettiği bir yaklaşımdır. Bu model, çalışanların görüşlerine değer veren, onları süreçlere entegre eden ve lider ile çalışanlar arasında iki yönlü bir iletişim kurulmasını hedefler. Amaçların, lider ve onu izleyen çalışanların katılımı ile tespit edildiği bir yönetim şeklidir (Guastello 1995:226). Bu sebep ile amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında lider her zaman çalışanlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım gösterir (Eren 2001:453); güçlü bir ekip çalışması kültürü oluşturmayı hedefler. Çalışanlarına belirli bir bağımsızlık tanır, böylece çalışanlar iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olabilirler. Liderler, çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurarak geri bildirim döngüsünü aktif tutar. Katılımcı liderlik, sorunların birlikte ele alınmasını sağlar. Çalışanlar, problemleri çözmek için ortak çözümler geliştirme fırsatı bulur.

Avantajlar:

- Çalışanlar, karar alma süreçlerine dâhil olduklarından dolayı işlerine daha fazla katkı sağlama eğiliminde olabilirler ve bu işlerine olan bağlılıklarını artırabilir.
- Farklı bakış açıları ve fikirlerin değerlendirilmesi, daha yaratıcı ve etkili çözümler üretilmesine olanak sağlayabilir.
- Ekip olma bilinci ve haliyle ekip içinde güçlü bağlar kurulması teşvik edildiğinden çalışanların kendilerini ekibin bir parçası olarak hissetmesi takım çalışmasını güçlendirebilir.
- Çalışanlar, fikirlerinin değerli olduğunu hissettiklerinde yüksek iş tatmini yaşayabilir.
- Çalışanların fikirleri öncelikli olduğundan, ekip içinde yaratıcı fikir geliştirme sürecine katkıda bulunabilir.

Dezavantajlar:

- Karar alma süreçlerine ekibin tamamının katılımı, sürecin uzamasına neden olabilir ve acil durumlarda bu bir problem yaratabilir.
- Çok farklı görüşlerin bir araya gelmesi liderlerin kararı belirleme sürecinde zorluk yaşamasına neden olabilir.
- Lider, her çalışanın memnuniyetini gözetmeye çalışırken karar alma sürecinde tereddüt yaşayabilir.
- Tüm ekip üyelerinin karar alma süreçlerine dâhil olması bazı durumlarda sorumlulukların belirsizleşmesine ve kafa karışıklığına yol açabilir.

2. Destekleyici Liderlik Tarzı

Ogbonna ve Harris'e göre "destekleyici liderlik" tarzı, liderin çalışanlarına anlayışlı, empatik ve yardımsever bir yaklaşım sergilediği bir modeldir. Bu liderlik tarzı, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve duygusal durumlarını göz önünde bulundurarak onları desteklemeyi ve motive etmeyi amaçlar. Destekleyici liderlik çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak ve onların arkadaşça bir iş ortamı yaratmak gibi önceliklerine doğru yönelten bir liderlik yaklaşımıdır (House, 1996). Liderler, çalışanlarının duygusal ve kişisel ihtiyaçlarına duyarlıdır. Onların sorunlarını anlama ve çözüme konusunda aktif bir rol üstlenirler. Destekleyici liderler çalışanlarına örnek olurlar, onların başarılarını takdir ve tebrik ederler, yaptıkları eleştirilerin sebebini de açıklarlar ve çalışanlarına yapıcı eleştirilerde bulunurlar (Banai ve Reisel 2007:466). Destekleyici liderler, çalışanların ihtiyaç duyduğunda kendilerine kolayca ulaşabilmelerini sağlar. Açık iletişim kanalları kurarak, çalışanların sorularını ve endişelerini dile getirmelerini teşvik eder. Çalışanlarına umut vermek ve problemleri çözmek (Yukl 2002; Northouse 2004), çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek, onlara eğitim fırsatları sunmak destekleyici liderlerin yaklaşım tarzlarına örneklerdir.

Avantajlar:

- Çalışanların moralinin iyi olma halini artırması ile iş tatmini olumlu yönde etkilenebilir.
- Çalışanlar, kendilerini destekleyen bir lider ile çalışırken daha az stres yaşayacağından genel performansta olumlu etkiler görülebilir.
- Çalışanlar, kendilerine önem verildiğini hissettiklerinde işe daha fazla bağlanabilir ve çalışan devir oranı düşebilir.
- Çalışanlar, destekleyici liderlerin varlığında daha rahat bir şekilde iletişim kurabilir.

Dezavantajlar:

- Çalışanlar, liderlerine fazla bağımlı hale gelebilir ve bu da onların kendi başlarına karar verme yetilerini zayıflatabilir.
- Destekleyici liderlik, oldukça insan odaklı olduğundan, bazı çalışanlar düşük performans gösterdiğinde göze batmayabilir ve etkili bir geri bildirim gecikebilir. Çalışanların desteklenmesi sürecinde eleştirel geri bildirimlerden kaçınılabilir ve bu da ekibin, çalışanların gelişimini olumsuz etkileyebilir.
- Çok fazla destek, çalışanların verimliliğini ve sorumluluk alma yetisini azaltabilir.

3. Araçsal Liderlik Tarzı

Ogbonna ve Harris'e göre "araçsal liderlik" tarzı, liderin beklentileri tanımlayan, ilgili süreçleri kendi oluşturan ve astlarına görev dağılımı onlara sormadan yine kendi yapan lider olarak tanımlanır. Araçsal liderler örgütsel performansı artırmaya odaklanan liderlerdir (Mumford ve Van Doorn, 2001) Liderin öncelikli olarak hedeflere ulaşmayı, görevlerin tamamlanmasını ve verimliliği artırmayı hedefleyen bir yaklaşımı ifade eder. Araçsal liderler, strateji ile ilerlerler, çalışanları için hedefler geliştirmeyi içeren bir plana sahiptirler, çalışanlarının belirsizliğini azaltarak onlara oldukça açık ve objektif bir şekilde rehberlik ederler (Rowold vd., 2017). Bu liderlik tarzı, daha çok görev odaklıdır ve liderin çalışanlara net talimatlar vererek, işlerin planlanması ve organizasyonunu ön planda tutmasıyla tanımlanabilir. Araçsal liderler, iş süreçlerini yakından izler ve gerektiğinde müdahale eder. Çalışanların performansını düzenli olarak değerlendirir ve verimliliği artırmak için gerekli önlemleri alır. Çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek üzerine kuruludur. Araçsal liderler, iş süreçlerini planlama ve organize etme konusunda yetkindir. Görevlerin önceliklendirilmesi, kaynakların etkin kullanımı ve zaman yönetimi gibi konulara büyük önem verirler.

Avantajlar:

- Görevlerin zamanında ve etkili bir şekilde tamamlanmasına odaklanılması yüksek verimlilik sağlayabilir.
- Çalışanlar, ne yapmaları gerektiğini ve bu görevleri nasıl yerine getireceklerini açıkça bilirler; bu da belirsizliği azaltabilir.
- İş süreçlerinin sıkı kontrolü performansın düşmesi engelleyebilir.
- Hızlı ve net kararlar alınması özellikle kriz durumlarında avantaj sağlayabilir.
- Kaynakları verimli kullanılması maliyetleri düşürebilir ve kârlılığı artırabilir.
- İş süreçlerinin sistematik bir biçimde ilerlemesi sağlanabilir.

Dezavantajlar:

- Sadece görev ve hedef odaklı bir yaklaşım olduğundan çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenebilir.
- Sürekli denetim, çalışanlar üzerinde stres yaratabilir ve çalışan devir oranı artabilir.
- Çalışanların duygusal ihtiyaçları ön planda olmadığından çalışan bağlılığı azalabilir, çalışanların moralleri bozulabilir. Hatta bu süreç ekip içi uyumu ve iş birliğini olumsuz yönde etkileyebilir.
- Görev odaklılık, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçi düşünce geliştirme olasılığını azaltabilir.

Bu üç liderlik tarzı, farklı iş ortamlarında ve farklı kültürlerde daha farklı sonuçlar doğurabilir. Bu avantajlar ve dezavantajlar her kurumda farklılık gösterebilir. Ogbonna ve Harris, her liderlik tarzının belirli durumlarda en iyi sonuçları verebileceğini fakat genellikle liderlerin bu tarzları dengeli bir şekilde kullanarak en iyi sonuçları elde edebileceğini vurgularlar.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı ve Performans Değerlendirme

“Performans,” Türkçe’ye “edim” olarak çevrilen bir kavramdır ve günlük konuşma ile yazılı dilde genellikle “performans” terimi kullanılmaktadır. Ancak, performans kavramı oldukça geniş ve karmaşıktır, bu nedenle net bir tanımlı yapmak zordur. Farklı süreçler ve bağlamlara bağlı olarak, performans farklı anlamlar kazanabilir ve çeşitli boyutlara sahiptir. Performansı etkileyen faktörler çok çeşitlidir ve her tanım bazı önemli unsurları dışarıda bırakabilmektedir. Bu nedenle, performans, bireyin yetenekleri, motivasyonu, iş ortamı ve organizasyonun hedefleri gibi birçok faktörün etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu bağlamda, performans bireyin kişisel yeteneklerinin yanı sıra organizasyonel hedeflerle etkileşimini de içermektedir (Çakmak ve Ocaklı, 2006, 212).

Performans, genellikle belirli bir amaca yönelik ve planlı bir faaliyet sonucunda ele geçen sonuçların nitelik veya nicelik olarak değerlendirilmesidir. Performans, işin ortaya çıkarılması seviyesi veya çalışanın davranış şekli olarak tanımlanabilir. Beraberinde, belirli bir zaman dilimi içinde bir çalışanın kendisine aktarılan bir görevi ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğiyle de ilişkilendirilebilmektedir. Performansın belirlenmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme çok açık olmalı, ölçümlere bağlanmalı, adil, objektif ve gelişigüzel bir önyargıdan arındırılmış olmalıdır (Appelbaum vd., 2009: 13).

Performansın tanımı üzerinde ciddi görüş ayrılıkları bulunduğunu vurgulayan Meyer ve Gupta (1994), performans paradoksu olarak adlandırdıkları durumda organizasyonel denetimin performansı tam olarak anlamadan devam ettiğini belirtmiştir. Ancak bazı performans otoriteleri, performansla ilgili net tanımlar yapmaktadır. Onlara göre, performans; hedeflere ulaşma sürecinde belirleyici olan çıktıların ve bu çıktıların ortaya çıkma süresinde kullanılan kaynakların ölçülmesidir. Bu tanıma göre, belirlenmiş bir amaca ulaşma seviyesi, amacı olan o faaliyetin verimlilik düzeyi ve etkililiği de performansın bir parçasıdır. Performans göstergeleri arasında etkililik, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılık gibi karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Elitaş ve Ağca (2006) tarafından yapılan tanımlara dayanarak, performans gerçekleşen herhangi bir faaliyet sonunda ortaya konulan çıktıyı nicel veya nitel olarak belirleyen bir ifade olarak tanımlamak mümkündür.

Organizasyonun performansı, kâr amacı güden veya kâr amacı gütmeyen her türden organizasyon için en önemli düşünce olmuştur. Yöneticilerin, organizasyonun performansını etkileyen faktörleri bilmeleri ve bunları başlatmak için uygun adımları atmaları gerekmektedir. Organizasyon araştırmacıları arasında performans, tartışmalı bir konu olmaya devam ettiğinden, farklı görüşler bulunmaktadır (Barney, 1997). Daft'a (2000) göre, organizasyon performansı, organizasyonun kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneğidir. Richardo (2001) tarafından yapılan tanıma oldukça benzer şekilde, organizasyon performansı, organizasyonun hedeflerine ve amaçlarına ulaşma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Cascio'ya (2014) göre, organizasyon performansı, iş sonucu, maddi olmayan varlıklar, müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmetler açısından ölçülen iş misyonunun derecesidir. Kaplan ve Norton (2001), organizasyon performansını, mevcut insan ve fiziksel kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma kapasitesi olarak tanımlamışlardır (Akpa vd., 2021, 364).

Çalışanlar, organizasyonun en önemli unsurlarından biridir. Organizasyonun başarısı veya başarısızlığı çalışan performansına bağlıdır. Bu nedenle, organizasyonlar çalışan gelişimine büyük miktarda yatırım yapmaktadır. Çalışan performansı, organizasyon etkililiğini etkileyecektir (Hameed ve Waheed, 2011, 224).

Çalışan performansı, çalışandan beklenen iş görevleri ile bu görevlerin ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirildiği arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Birçok yönetici, performansın iyileştirilmesine yardımcı olmak amacıyla çalışanların performansını yıllık veya üç aylık dönemlerde değerlendirmektedir. Performans değerlendirme (PD) sistemi, bir kuruluşun işine ve hedeflerine bağlı olarak değişmektedir. PD genellikle bir şirketin ürün çıktısıyla veya bir kuruluşun son kullanıcılarıyla ilgilidir ve iş gücünün mevcut becerilerini tanımlamayı amaçlamaktadır. Standart bir değerlendirme sistemi, verilerin toplanmasıyla başlamakta ve bu veriler daha sonra performans derecelendirmesi adı verilen bir sayıya dönüştürülmektedir. Bir çalışanın bir kuruluşa katkısı, onun performansının değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların organizasyon hedeflerine katkı payını ölçmek için doğru ve tarafsız bir değerlendirme yapılması önemlidir (Shaout ve Yousif, 2014, 966).

Çalışan gelişim etkinlikleri, organizasyonların çalışanlarına önem verdiğini ve onların gelişimini istediğini göstermektedir. Birçok organizasyon, çalışan gelişimine yatırım yapmaktadır. Organizasyonlar, çalışanların gelişim etkinliklerine katkıda bulunduğunda, çalışanlar daha fazla çaba sarf etmekte, tam becerilerini kullanmakta ve organizasyonların hedeflerine ulaşmak için tam kapasiteleriyle çalışmaktadırlar (Hameed ve Waheed, 2011, 225).

Performans değerlendirmesi, bir organizasyonun misyonuna ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli performans göstergelerinden faydalanarak, organizasyonun tüm unsurları

hakkında veri toplama, ölçme ve değerlendirme sürecidir (Çakmak ve Ocaklı, 2006, 212). Bu değerlendirme, idari ve gelişimsel amaçlar için kullanılmaktadır. İdari açıdan bakıldığında, performans değerlendirmesi maaş düzenlemeleri, geri bildirim ve gelişim, terfi ve kariyer kararları, disiplin önlemleri, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş yeniden tasarımları gibi kararlar için temel bir bilgi kaynağıdır. Gelişimsel açıdan bakıldığında ise, performans değerlendirmesi, çalışanların gelişimini desteklemek ve kariyer kararları için en doğru bilgiyi sağlamak için önemlidir (Turgut ve Mert, 2014, 171).

Performans değerlendirme, bir işletmedeki tüm çalışan kişilerin performanslarının değerlendirilmesi ve sonuçlarının ölçülme sürecini ele almaktadır. Bu süreç, birçok amaç için kullanılmakta ve çalışanların etkin bir süreçte yönetilmesini amaçlamaktadır. Geleneksel performans değerlendirmeleri, genel anlamda çalışanların yönetimi ve performansları ile ilgili geri bildirim ortamının oluşturulmasının bir yolu olarak kullanılmakta ve işletmelerdeki çalışanların performans düzeylerini belirlemek ve çalışanlara geri bildirim sağlamak adına yönetilen süreç ve yöntemleri içermektedir (Roch ve O'Sullivan, 2003).

Performans değerlendirme sürecinin amacı kurumsal değeri artırmak ve yöneticileri ve çalışanları sürdürülebilir bir şekilde çalışmaya motive etmektir. Özellikle hizmet sektöründe teknolojik genişleme, insan kaynağı, marka değeri ve müşteri memnuniyeti gibi maddi olmayan varlıkların önemi göz önüne alındığında, performans değerlendirmesinin finansal olmayan değerleri yansıtan karar vermede anahtar rol oynadığı görülmektedir (Özman, 2023).

Performans değerlendirmeleri bir organizasyondaki genel adalet ve adalet algısının geliştirilmesine yardımcı olur (Tuytens ve Devos, 2012). Değerlendirme sürecini adil ve tarafsız olarak algılayan çalışanların, değerlendirmeden ve değerlendiriciden daha memnun olmaları muhtemeldir, bu da iş memnuniyetini ve örgüte olan bağlılığı artırabilir (Boswell ve Boudreau, 2000). Performans değerlendirmeleri bir organizasyondaki genel adalet ve adalet algısının geliştirilmesine yardımcı olur (Tuytens ve Devos, 2012). Değerlendirme süreci çalışanlara performansları hakkında girdi sağlama ve tartışmalara katılma fırsatı verirse, ekip çalışması ve iş birliği duygusunu geliştirebilir, böylece olumlu bir çalışma ortamına ve genel kurumsal performansa katkıda bulunabilir (Kelly vd., 2008).

Özetle, performans değerlendirmesinin işveren ve çalışanların ortak hedeflere ulaşmalarına, başarıları ve zorlukları gözden geçirmelerine ve gelecekteki iyileştirmeler için stratejik planlar oluşturmalarına yardımcı olabileceği söylenebilir. İş fırsatları mümkündür.

Çalışan performansının ana yapı taşlarını belirlemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda iş rolü yetkilendirme, müşterilere karşı davranış, takım çalışması, vicdanlı girişim, kişisel

ve kurumsal destek gibi çeşitli unsurlar ortaya konmuştur. Ayrıca algılanan çaba, iş arkadaşlarıyla memnuniyet, ödül fırsatı, iş performansı, bağlamsal performans, proaktif iş davranışı, problem çözme, fikir uygulaması, bireysel ve takım görev yeterliliği, uyumluluğu ve proaktivitesi, kurumsal görev yeterliliği, uyumluluğu ve proaktivitesi, iş performansı ve disiplinli çaba gibi diğer önemli faktörler de belirlenmiştir. Ayrıca yaratıcılık, zorluklar karşısında reaktiflik, insanlarla uyum sağlama, eğitim çabaları ve iş stresi ile başa çıkma gibi unsurlar da çalışan performansını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu faktörlerin değerlendirilmesi, işletmelerin performans yönetim süreçlerini daha etkili bir şekilde şekillendirmelerine yardımcı olabilir (Pradhan ve Jena, 2006).

Performans değerlendirmesi, bir kuruluşun çalışanlarının eksikliklerinin belirlenmesine, onları eğitmeye ve hizmetlerini organizasyonel hedeflere ölçmeye yardımcı olur. Ayrıca, performans değerlendirmeleri yapmayan kuruluşlarda, bireysel katkılar belirlenemez ve gerçekçi kararlar alınamaz. Değerlendirmenin sonuçlarına dayanarak, bireysel performans iyileştirme önlemleri uygulanamaz, bu da kuruluş içindeki motivasyonun ve olumsuz sonuçların azalmasına yol açabilir. Performans incelemeleri de temel ödeme ve promosyon kararlarında önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik hedefleri çalışanlar için somut hedeflere dönüştürmeye yardımcı olur. Yönetim ve çalışanlar, eksiklikleri ele almak ve doğru davranışları güçlendirmek için planlar geliştirmek için birlikte çalışabilirler. Ayrıca, bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, kariyer planlamasında önemli bir adımdır (Tunçer, 2013, 93).

Performans değerlendirmesinin doğruluğu ve adaleti, çalışan motivasyonunu artırmak ve yönetim kararları için doğru bilgi sağlamak açısından önemlidir. Beklenti, eşitlik, prosedür adaleti ve hedef belirleme teorilerine göre, adil ve doğru bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve performanslarını iyileştirmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirmesi sistemlerinin çalışanlar tarafından adil ve doğru algılanması, organizasyonlar için kritiktir. Aksi takdirde, performans değerlendirmesi sisteminin etkinliği sınırlı kalabilmektedir (Turgut ve Mert, 2014, 171).

Performans değerlendirmesi iş birliği ve meslektaşlık duygusunu teşvik edebilmektedir. Değerlendirme süreci, çalışanlara birbirleriyle etkileşime geçme ve geri bildirimde bulunma fırsatı vermektedir. Bu, takım çalışmasını güçlendirmekte, iş birliğini teşvik etmekte ve kurum içi ilişkileri güçlendirmektedir. Boswell ve Boudreau (2000) tarafından yapılan araştırmalar, değerlendirme sürecinin adil ve hakkaniyetli algılandığında çalışanların daha memnun olduğunu ve iş tatmininin arttığını göstermektedir.

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Firmalardaki performans değerlendirme anlayışı ve yaklaşımları, sürekli olarak değişen ve gelişen dinamik bir süreçtir. Bu süreç içinde, geçmişte önemli olan bazı değerlendirme yöntemleri yerini yeni ve daha kapsamlı anlayışlara bırakmıştır. Başlangıçta düşük maliyet, yüksek üretim ve kar odaklı geleneksel yönetim anlayışı, günümüzde müşteri tatmini, çalışan memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi daha çeşitli performans ölçütlerine önem veren bir yaklaşıma dönüşmüştür. Bu nedenle, firmaların performans ölçümlerinde finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergeleri de kullanmaları önemlidir. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece kısa vadeli mali hedeflerine değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik ve başarıya da odaklanmalarını sağlamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, 345).

Araştırmalar, performans değerlendirme amaçlarının değerlendirme süreçlerini ve sonuçlarını etkilediğini ve çalışanların belirli performans değerlendirme kullanımlarını tercih ettiklerini göstermektedir. Araştırmalar, performans değerlendirme kullanımının nasıl olduğuna dair bilgi vermek için genellikle performans değerlendirme yöneticilerine başvurmuştur. Ancak, alternatif bir yaklaşım olarak, değerlendirilen bireylerin algıladığı performans değerlendirme kullanımını araştırmak da mümkündür. Çünkü insanlar performans değerlendirme amaçlarını farklı algılayabilmekte ve bu algılar, tutumlarına yansiyabilmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme kullanımı araştırıldığında genellikle değerlendirme sonuçları ve davranışlarına odaklanıldığı görülmektedir (Boswell ve Boudreau, 2000, 284).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulması, başarılı bir işletme yönetimi için kritik öneme sahiptir. Bu sürecin ilk ve en önemli adımı, doğru performans kriterlerinin belirlenmesidir. Performans kriterleri, çalışanların işlerini ne kadar etkili bir şekilde yaptıklarını ölçmek için kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalı ve çalışanların performansını doğru bir şekilde yansıtmalıdır. Doğru performans kriterlerinin belirlenmesi, çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlayabilmekte, performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olabilmekte ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilmektedir. Aynı zamanda, bu süreç çalışanlar arasında adil bir değerlendirme ve motivasyon sağlayarak işletme kültürünü güçlendirebilmekte ve çalışan memnuniyetini artırabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, 110).

Performans değerlendirme kriterlerindeki beş faktör şunlardır: adil ve net bir değerlendirme sistemi, kontrol edilebilirlik, çalışan katılımı, sistem üzerine tartışma ve değerlendirici-değerlendirilen ilişkisi. Bu faktörler, çalışanların performanslarını objektif ve adil bir şekilde değerlendirmeyi sağlamak için önemlidir (Kelly vd., 2007, 48).

Çalışanlarla ilgili faktörler arasında ise proaktivite, adaptasyon, içsel motivasyon, beceri esnekliği, bağlılık ve beceri seviyesi bulunmaktadır. Çalışanların beceri esnekliği, farklı iş

gereksinimlerine uygun olarak becerilerini nasıl uygulayabileceklerini ifade etmekte ve bu, performanslarını artırabilmektedir. İçsel motivasyonun ise, çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir. Proaktivite, işle ilgili sorunların önlenmesi, iş yükünün hafifletilmesi ve genel olarak iş ortamının iyileştirilmesi gibi faktörlere dayanarak performansı artırabilirken, adaptasyon, yeni iş gereksinimlerine ve değişen iş ortamlarına uyum sağlama yeteneği olarak performansı etkileyebilmektedir. Bağlılık ise, çalışanların iş performansını artırabilir veya azaltabilmektedir. Bağlılık, işe duygusal bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık gibi farklı bileşenler üzerinden incelenmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2018, 173).

Performans değerlendirme kriterlerinde birinci faktör, adil ve net bir değerlendirme sisteminin varlığını vurgulamaktadır. Bu faktör, değerlendirme kriterlerinin adil olduğunu düşünme, değerlendirme sürecinin şeffaf olduğunu hissetme ve sonuçların adil bir şekilde verildiğini algılama ile ilgilidir. İkinci faktör, değerlendirme kriterlerinin kontrol edilebilirliğini ifade etmektedir. Bu faktör, değerlendirme kriterlerini kontrol edebilme yeteneğine ve bu kriterlerin başarıya etkisi üzerindeki düşüncelerini içermektedir. Üçüncü faktör, çalışanların değerlendirme sürecine katılımını kapsamaktadır. Bu faktör, çalışanların değerlendirme sisteminin geliştirilmesine katılımını ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesine katkı sağlama durumunu ifade etmektedir. Dördüncü faktör, değerlendirme sistemiyle ilgili tartışmaların varlığını incelemektedir. Bu faktör, değerlendirme sistemiyle ilgili konuların çalışanlar arasında açıkça tartışıldığı ve bu konuların sürekli olarak gözden geçirildiği bir ortam olup olmadığını kontrol etmektedir. Beşinci faktör ise değerlendirici-değerlendirilen ilişkisi ve değerlendiricinin güvenilirliği ile ilgilidir. Bu faktör, çalışanların değerlendiriciyle olan ilişkisini, değerlendiricinin güvenilirliğini ve niteliklerini incelemektedir (Kelly vd., 2007, 48; Tuytens ve Devos, 2012, 758).

Performans değerlendirmesi, çalışanların performansını değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla kullanılan çeşitli yöntemler içermektedir. Tablo 1 performans değerlendirmesi için geleneksel ve modern yöntemleri göstermektedir.

Tablo 1. Performans Değerlendirme Yöntemleri (Shaout ve Yousif, 2014, 967).

Geleneksel Yöntemler	Modern Yöntemler
a) Sıralama Yöntemi	e) Hedeflere Göre Yönetim (MBO)
b) Grafik Derecelendirme Ölçekleri	f) Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri (BARS)
c) Kritik Olay Yöntemi	g) İnsan Kaynakları Muhasebesi (HRA)
d) Anlatı Denemesi	h) Değerlendirme Merkezi
	i) 360 Derece
	j) 720 Derece

Performans değerlendirmesinde geniş bir derecelendirme ölçeği formatları yelpazesi kullanılmıştır ve derecelendirme ölçeklerinin psikometrik özellikleri ile ilgili önemli bir literatür mevcuttur. Özellikle performans değerlendirmesini geliştirme aracı olarak kullanılırken, derecelendirme ölçeklerinin etkileri incelenmiştir. Derecelendirme ölçeklerinin formatlarındaki farklılıkların performans değerlendirmelerinin güvenilirliği veya geçerliliği üzerinde pek az etkisi olduğu bulunmuştur. Ancak, derecelendirme ölçek formatlarındaki farklılıkların diğer önemli bağımlı değişkenleri etkileyebileceği mümkündür. Özellikle, iş performansı hakkında bilgi toplama ve kaydetme yöntemlerinin, performans değerlendirmesini geliştirme amacıyla daha uygun veya daha az uygun olabileceği düşünülmektedir (Tziner vd., 2000, 783).

Geleneksel yöntemler arasında sıralama yöntemi, grafik değerlendirme ölçekleri, kritik olay yöntemi ve anlatısal deneme bulunmaktadır. Sıralama yöntemi, yöneticinin çalışanları yeteneklerine göre en iyiden en kötüye sıraladığı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde “en iyi” ve “en kötü” kavramları genellikle belirsizdir ve değerlendirme süreci subjektif olabilmektedir. Grafik derecelendirme ölçekleri, belirli özellikleri ve her biri için performans aralığını listelemekte ve çalışanın bu özelliklerdeki performansına göre derecelendirilmesini sağlamaktadır. Kritik olay yöntemi, çalışanın performansındaki önemli fark yaratan belirli davranışlara odaklanmakta ve bu olayları kaydederek performans değerlendirmesinde kullanılmaktadır. Anlatısal deneme yöntemi ise yöneticinin çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini açıklayarak bir değerlendirme raporu oluşturduğu bir yöntemdir (Shaout ve Yousif, 2014, 967).

1922’de, Paterson ve meslektaşları, güvenilirlik, zaman içinde tutarlılık, kullanışlılık ve pratiklik gibi temel özellikleri ölçmek için bir grafik ölçek geliştirmiştir. Bu ölçek, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmek için ilk adımlardan biridir. Ardından, Bradshaw 1931’de, performans ölçümünde daha kapsamlı bir yaklaşım sunmak amacıyla grafik derecelendirme ölçeğinde “davranışlılığı” içeren iyileştirmeleri araştırmıştır. Bu iyileştirmeler, performans değerlendirme sürecinin daha sistematik ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamıştır. Flynn’in 1972’deki

alışmasında, beş ila dokuz ölçek puanının en etkili değerdendirmelere yol açtığını belirtmiştir. Bu, performans ölçümünün belirli özellikler açısından daha geniş bir yelpazeye dayanması gerektiğini göstermektedir. Grafik derecelendirme ölçeğı, bu gereksinimleri karşılamak için kullanılan bir araçtır. Bu ölçek, çalışanların performansını daha sistematik bir şekilde değerdendirerek, belirli özelliklerdeki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

Çalışanları değerdendirmek için popüler ve basit bir teknik, grafik derecelendirme ölçekleri kullanmaktır. Her iş boyutu için, değerdendirme şeması genellikle önemli iş boyutlarını değerdendirmek için kullanılmaktadır. Bunlar; (1) kabul edilemez, (2) geliştirmeye ihtiyaç duyar, (3) kabul edilebilir, (4) takdir edilebilir ve (5) olağanüstü şeklinde olabilir. Her boyut için atanan değerdeler daha sonra toplanmakta ve toplam olarak değerdendirilmektedir (Lunenburg, 2012, 2).

Grafik derecelendirme ölçeklerinin alternatif bir yöntemi, yöneticilerin astlarını performans etkinliklerine göre en iyiden en kötüye doğru sıralamasını içermektedir. Tipik bir prosedür, değerdendirenin en iyi astın adını listenin en üstüne yazması, sonra en kötüsünün adını listenin en altına yazması ve bu sıralı işlemi tüm astlar listelenene kadar devam ettirmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Sıralama genellikle terfiler veya her çalışanın alacağı hak maaş artışı gibi kararlar almak için kullanılmaktadır (Lunenburg, 2012, 2).

Kritik olaylar tekniğı, başarılı performans için iş gereksinimlerini belirleyerek başlamaktadır. İş gereksinimleri, işin etkili veya etkisiz bir şekilde yapılp yapılmadığını belirleyen davranışlardır. Yönetici, her bir ast için iş yerindeki etkili ve etkisiz “olayları” kaydetmektedir. Ardından olaylar analiz edilmekte ve bir işteki gerekli özü oluşturan bir bileşik resme dönüştürölmektedir. Bunun üzerine astın değerdendirileceğı bir kontrol listesi oluşturulmaktadır. Değerdendirme görüşmesi sırasında yönetici, iş eksikliklerini düzeltmek, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek veya başarılı performansı övmek için kritik olaylara başvurabilmektedir (Lunenburg, 2012, 2).

1947'de Fitts ve Jones'un çalışmalarıyla teknik resmi olarak kodlanmış ve pilot hata deneyimlerini uçağın göstergelerini okuma ve yorumlama sürecinde sınıflandırmak için kullanılmıştır. Fitts ve Jones terim olarak “hatalar”ı, “kritik olaylar” yerine kullanmışlardır. Fitts ve Jones'un veri toplama yöntemiyle karşılaştırıldığında, görev performansı sırasında veri toplama, kritik olay yöntemlerinin belirleyici bir kriteri olarak kabul edilmektedir. John Flanagan'ın 1954'teki çalışması, psikolojik bültende “Kritik Olay Tekniğı” başlıklı makalesiyle kritik olay tekniğini belirleyen önemli bir dönüm noktası olmuştur. Flanagan (1954), kritik olay tekniğini insan davranışını açıklamak için tasarlanmış bir dizi prosedür olarak tanımlamıştır. Kritik olayların tanımlanması görev performansı sırasında bireysel bir süreç veya kullanıcı ile değerdendirici arasında karşılıklı bir süreç olabilmektedir. Dessler vd., (2011)'e göre, Kritik Olay yöntemi, çalışanın işle ilgili davranışının olağandışı iyi veya

istenmeyen örneklerinin kaydedilmesi ve belirlenen zamanlarda çalışanla gözden geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

Anlatı denemesi yöntemi, yöneticinin çalışanın performansını anlatan bir metin yazmasıyla gerçekleşmektedir. Bu metin, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini, başarılı veya başarısız olduğu alanları tanımlamaktadır. Bu yöntem, çalışanın günlük performansına odaklanmak yerine genel olarak gözlemlenen iş davranışlarını temel alarak bir bütünsel görünüm sunmaktadır. Bu yöntem, niceliksel veriler yerine niteliksel değerlendirmelere dayanmaktadır. Yöneticinin deneyimi ve gözlem yeteneği, çalışanın performansını doğru bir şekilde değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır (Turgut ve Mert, 2014, 172).

Bu yöntemde, çalışanın davranışları, iş etiği, iş birliği, iletişim becerileri ve diğer iş ilişkileri gibi genel yetenekleri ve tutumları üzerinde durulmaktadır. Anlatı denemesi yöntemi performansın bir resmini çizer ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymada kullanılmaktadır. Bu yöntem, performansı ölçmek için yapılandırılmış bir ölçek veya skala kullanmayı gerektirmemektedir. Bunun yerine, yöneticinin subjektif görüşleri ve gözlemleri temel alınarak yazılan bir değerlendirme raporuyla sonuçlanmaktadır (Turgut ve Mert, 2014, 172). Değerlendiren kişi, değerlendirme sürecinin sonucunda çalışanın güçlü ve zayıf yönleri, daha önceki performans kayıtları, pozisyonu ve gelişim süreci için öneriler özelinde bir açıklama yazmaktadır. Bu yöntem genellikle davranışlara odaklanmayı amaçlamaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

Modern yöntemler arasında ise hedef yönetimi (MBO), davranışa dayalı derecelendirme ölçekleri (BARS), insan kaynakları muhasebesi (HRA), değerlendirme merkezi, 360 derece ve 720 derece yöntemleri bulunmaktadır.

Hedef yönetimi (MBO), çalışanların performansını yönetimin belirlediği hedeflere göre değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreç, hedef belirleme, hedeflerin uygulanması ve performans geri bildirimi aşamalarından oluşmaktadır. Bu yöntem, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu yöntemle göre, yöneticiler ve çalışanlar belirli bir dönemde karşılanması gereken hedefleri ortaklaşa belirlemektedirler. Bir hedefin nasıl gerçekleştirildiğinden daha çok “hedefin gerçekleştirilmesi” önemlidir (Turgut ve Mert, 2014, 173). Çalışanlar daha sonra belirlenen hedeflerini nasıl başardıklarına göre değerlendirilmektedirler. MBO, çalışanların iş performansını geliştirmeye odaklanmakta ve her çalışanın belirli hedeflere ulaşmasını teşvik etmektedir (Shaout ve Yousif, 2014, 967).

Bu yöntem, iş birliğini ve iletişimi artırmaktadır. Çünkü hedefler genellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında birlikte belirlenmektedir. Önceden belirlenmiş hedeflerin net ve ölçülebilir olması,

performansın objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu sayede, çalışanlar kendilerini geliştirmek için odaklanacakları belirli alanlara yönlendirilmektedirler (Turgut ve Mert, 2014, 173).

İnsan kaynakları muhasebesi (HRA), çalışanların maliyetini ve katkısını değerlendirirken, değerlendirme merkezi, yöneticilerin işle ilgili egzersizlerdeki katılımlarını ve performanslarını değerlendirmektedir (Shaout ve Yousif, 2014, 967).

Davranışa dayalı derecelendirme ölçekleri (BARS), bireyin performansını belirli davranış örneklerine dayanarak derecelendirmekte ve her bir performans ögesi için çeşitli performans seviyelerini açıklamaktadır (Shaout ve Yousif, 2014, 967). 1963'te Smith ve Kendall tarafından tanıtılan BARS, performans puanlamalarının güvenilirliği ve geçerliliği konusunda endişe duyan araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Davranışsal belirteç ölçekleri, basit numaralardan daha bilgilendiricidir. Davranışsal belirteç performans boyutları, işlevsel ve kavramsal olarak birbirinden ayrılabilir. BARS, değerlendiricinin belirli istenmeyen veya istenmeyen iş davranışlarını odaklanmasına yardımcı olmakta ve her performans ögesi için performansın çeşitli seviyelerini açıklamak için davranışsal ifadeler veya somut örnekler kullanmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

Davranışa dayalı puanlama ölçekleri (BARS), kritik olaylar tekniğine benzemekle birlikte daha yeni bir yaklaşımı içermektedir. Bu yöntem, ölçek belirleme noktalarını tanımlama sorununu ele almak için geliştirilmiştir. Özellikle, “kabul edilemez, geliştirilmesi gereken, kabul edilebilir, övgüye değer ve olağanüstü” gibi ölçek noktalarının tanımlanması zor olabilmekte ve güvenilir veya geçersiz değerlendirme sonuçlarına yol açabilmektedir. Bu nedenle, BARS, performansın değişen derecelerini tanımlayan belirli davranış ifadeleri ile ölçek noktalarını tanımlamaktadır. Bir BARS formu genellikle altı ila sekiz özel performans boyutunu kapsamaktadır. Her boyut için ayrı bir BARS geliştirilmelidir (Lunenburg, 2012, 3).

Modern formunda değerlendirme merkezi yöntemi, 1974 yılında Bray, Campbell ve Grant tarafından yapılan AT & T Yönetim İlerleme Çalışmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Değerlendirme merkezlerinde yaygın olarak kullanılan iş simülasyonları arasında “in-basket” egzersizleri, grup tartışmaları, “alt kadrolar” veya “müşteriler” ile mülakat simülasyonları, gerçek bulma egzersizleri, analiz/karar verme problemleri, sözlü sunum egzersizleri ve yazılı iletişim egzersizleri bulunmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

Değerlendirme merkezleri yönteminde uzmanlar veya İnsan Kaynakları (İK) profesyonelleri tarafından merkezde objektif bir değerlendirme süreci uygulanmaktadır. Merkezde, çalışanın işi simüle edilmekte ve çalışan gözlemlenmektedir. Ek olarak, bazı testler, sosyal etkinlikler ve egzersizler değerlendirmeyi desteklemek için kullanılmaktadır. Bu yöntem, bazı organizasyonlar tarafından,

değerlendirme süreciyle karşılaşılan zorluklar nedeniyle tercih edilmekte ve değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak bir kullanılmaktadır (Turgut ve Mert, 2014, 173).

360 derece yöntemi, çalışanın performansını değerlendirmek için birçok paydaştan gelen değerlendirme girdilerini kullanmaktadır. Bu paydaşlar arasında hemen üstler, takım üyeleri, müşteriler, akranlar ve çalışanın kendisi bulunabilmektedir (Bayram, 2006). Çok katmanlı bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece geri bildirimi, firmanın çeşitli seviyelerinden ve dış kaynaklardan gelen değerlendirme girdilerini içermektedir.

360 derece geri bildirim sürecini tanımlayan birçok yazar bulunmaktadır. Yukl ve Lepsinger (1995), “Çoklu kaynaklardan gelen geri bildirim veya '360 derece geri bildirim', bir çalışanın amirleri, meslektaşları, astları, bazen müşteriler, tedarikçiler ve/veya eşlerinin girdisine dayanan bir performans değerlendirme yaklaşımıdır” şeklinde tanımlamışlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi dergisinin özel bir sayısında, Tornow (1993), 360 derece geri bildirim programlarında, bir hedef birey hakkında geri bildirimlerin standart bir enstrüman kullanılarak toplandığını belirtmektedir. Jones ve Bearley (1996), 360 derece geri bildirimi, bireyler hakkında çoklu derecelendirme değerlendirmeleri toplama ve işleyerek sonuçları alıcıya geri bildirim uygulaması olarak tanımlamaktadır. Hoffman (1995), 360 derece geri bildirimin, organizasyonun birçok katmanından davranışsal gözlemleri toplama ve kendini değerlendirme de dahil olmak üzere bir yaklaşım olduğunu açıklamaktadır (Jafari vd., 2009, 95).

360 derece değerlendirme, bir kişinin farklı taraflardan, farklı insanlardan değerlendirilmesine olanak tanımakta, bu da çalışanın yetkinliklerine daha geniş bir bakış açısı sağlayabilmektedir (Shrestha, 2007). Bu yöntem genellikle insan kaynakları geliştirme, değerlendirme ve ücret kararları için kullanılmaktadır (Jafari vd., 2009, 95). 360 derece performans değerlendirme yöntemi, iki aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak, 360 derece değerlendirme yapılarak çalışanın performansı değerlendirilmekte, ardından, işveren, ikinci bir oturumda çalışanla bir araya gelmekte ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda geri bildirim ve ipuçları sunmaktadır. Bu süreç, çalışanın performansını anlaması ve gelişmesi için önemli bir fırsat sağlamaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

Bu yöntem, çalışanların performansını değerlendirmek için organizasyonun farklı seviyelerinden ve dış kaynaklardan gelen verileri kullanmaktadır. Çalışanlar, üstleri, astları, iş arkadaşları, müşteriler ve hatta kendi değerlendirmeleri tarafından değerlendirilmektedir. Bu kapsamlı yaklaşım, çalışanın performansını farklı perspektiflerden değerlendirmeye olanak tanımakta ve genellikle daha kapsamlı bir geri bildirim sağlamaktadır. Çalışanlar, bu yöntem sayesinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamakta ve bu bilgiyi gelişimleri için kullanabilmektedirler. Ayrıca, 360 derece geri bildirim, organizasyon içinde iş birliğini artırabilmekte ve iletişimi güçlendirebilmektedir (Turgut ve Mert, 2014, 173).

Rick Galbreath, 360 derece değerlendirmelerden memnun kalmayarak 720 dereceyi kullanmayı önermiştir. 720 derece yöntemi 360 derece yönteminin bir adım ötesine geçmekte ve dış kaynaklardan da geri bildirim alarak çalışanın performansını değerlendirmektedir. Bu dış kaynaklar arasında paydaşlar, aile üyeleri, tedarikçiler ve toplum yer alabilmektedir. Bu yöntem, çalışanlara liderlik ve kişisel gelişim konusunda farklı bir bakış açısı sunmaktadır (Shaout ve Yousif, 2014, 967).

720 derece değerlendirme, üst düzey yöneticilerin performansını daha yoğun ve kişiselleştirilmiş bir şekilde değerlendirirken, müşteriler veya yatırımcılar gibi dış paydaşların ve astların bakış açısını da içermektedir. Bu yöntem, işin özünde neyin önemli olduğuna ve müşteri veya yatırımcıların işlerini nasıl algıladığına odaklanmaktadır. 720 derece yaklaşımı, liderlerin ve bireylerin kendilerini farklı bir perspektiften görmelerini sağlamaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013, 617).

2.3. Pradhan ve Jena (2016)'nın Performans Değerlendirme Modeli

Performans, çalışanların hem kişisel hem de kurumsal hedeflere, kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanarak ulaşabilme yeteneğidir. Pradhan ve Jena'ya (2017) göre benzer bir görüş olarak, çalışan performansının Görev performansı, Bağlamsal performans ve Uyarlanmış performans tarafından etkilendiğini açıklayan bir çalışan performans modeli, Triarchy Modeli ile ifade edilmiştir. Bu model, çalışan performansını bu üç ana boyutun şekillendirdiğini göstermektedir (Muniroh vd., 2022, 61).

Çalışan performansı, örgütsel hedefler için kritik öneme sahiptir. Çalışan performansının eğitim, kariyer gelişimi, memnuniyet, iş motivasyonu ve iyi bir ücretlendirme gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği bilinmektedir. Ancak, Pradhan ve arkadaşlarının (2017) yaptığı araştırmaya göre, çalışan performansı, çalışan davranışının üç boyutundan türemektedir ve işverenler performansı, çalışanların işlerine yönelik tutumları ve davranışları temelinde ölçmeyi tercih etmektedirler. Yazarlar ayrıca, çalışan performansının çok bileşenli bir kavram olduğunu ve bu kavramın insan kaynakları uygulamalarında temel alanlara kadar genişletilebileceğini önermektedirler. Bu boyutlar; uyarlanmış, bağlamsal ve görev performansı, işverenlerin çalışanlarıyla ilgili bilgi toplamada, özellikle kişilik özelliklerini değerlendirme konusunda, karar vermelerinde önemli bir etki sağlar. Bu da çalışanların iş performansını güçlendirmeye yönelik mutlak çözümler bulmada işverenlere yardımcı olur. Başka bir deyişle, bir organizasyonun hedefine ulaşmasındaki başarı, çalışan davranışları tarafından belirlenmektedir (Sija, 2021, 57).

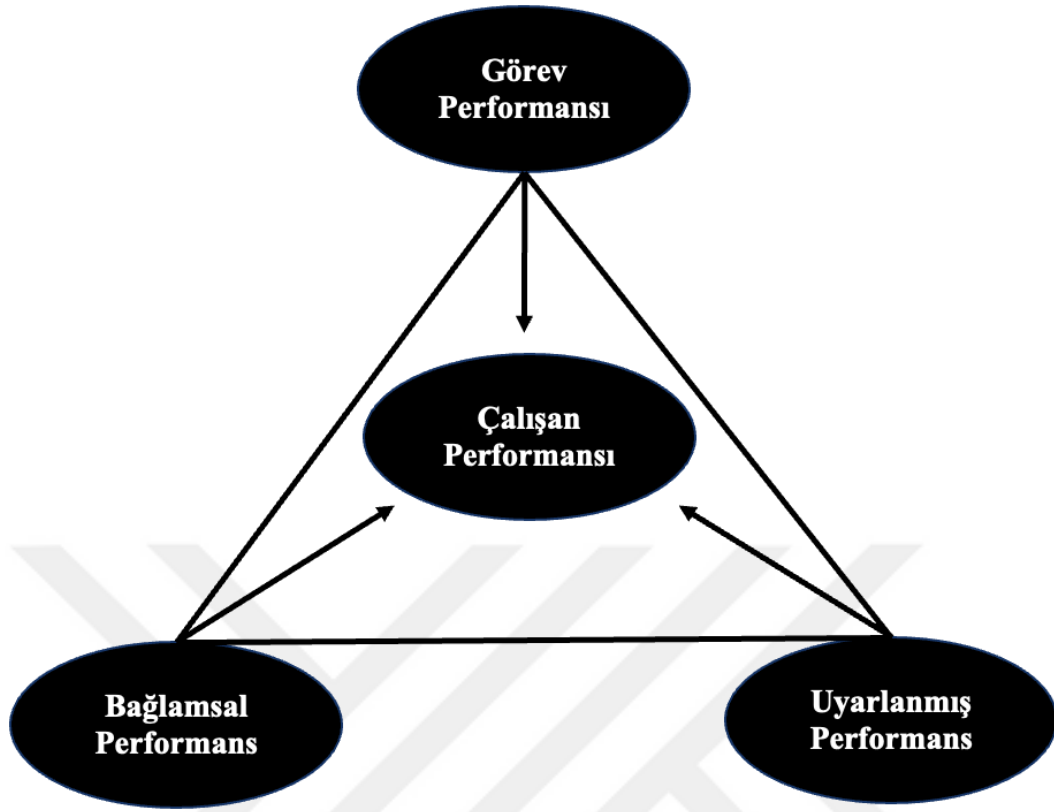
Performans, iş yerindeki davranışlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Görev performansı, temel iş sorumluluklarını yerine getirme ve iş bilgisi, becerisi ve alışkanlıklarıyla desteklenmektedir. Organizasyonel bağlamda, görev performansı teknik-idari ve liderlik olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Teknik- idari görev performansı günlük işlerin planlanması, düzenlenmesi ve

yönetilmesi ile ilgiliyken, liderlik görev performansı astları motive etme, yönlendirme ve tanıma gibi stratejik yönetim faaliyetlerini içermektedir. Görev performansı, işin etkili bir şekilde yapılması ve organizasyonun amaçlarına ulaşılmasını sağlamak için gereklidir. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde görev performansı önemli bir ölçüttür (Pradhan ve Jena, 2016, 3).

Çalışan performansı, tüm çalışanların becerilerinin, çabalarının ve yeteneklerinin birikimi sonucunda ortaya çıkar ve bu da artan üretkenliğe katkı sağlar. Araştırmalara göre, çalışan performansı üç davranışsal boyuttan kaynaklanır ve işverenler, performansı çalışanların işlerine karşı tutumları ve davranışları üzerinden ölçmeyi tercih ederler. Çalışan performansı, işverenlerin çalışan performansını güçlendirmek amacıyla karar vermede kullanabileceği, uyarlanmış performans, bağlamsal performans ve görev performansı gibi çok bileşenli bir kavramdan oluşmaktadır (Halvis vd., 2023, 37).

Pradhan ve Jena, çalışan performansını değerlendirmek için bir ölçek geliştirme süreci izlemişlerdir. Bu süreçte, Gerbing ve Anderson (1988) ile Nunnally ve Berstein'in (1994) psikometrik teorisini takip etmişlerdir. İlk olarak, organizasyonel performans, iş performansı veya çalışan performansıyla ilgili mevcut literatürü ve ölçekleri inceleyerek başlamışlardır. Ardından, mevcut transkriptlerin içerik analizi yaparak iş rolü davranışı, vicdanlı girişim, disiplinli çaba, belirsiz ve tahmin edilemeyen iş durumlarıyla başa çıkma, kişilerarası uyum yeteneği, acil durumlarla başa çıkma, proaktiflik, vatandaşlık performansı ve iş arkadaşlarıyla memnuniyet şeklinde dokuz farklı faktörü belirlemişlerdir. Önerdikleri boyutlara karşılık gelen 42 madde bu faktörlere dayanarak geliştirilmiştir. Geliştirilen maddeler daha sonra görev performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans olmak üzere üç ayrı boyutta gruplandırılmıştır. Bu boyutlar ve ilgili ifadeler, performans ölçümü ve yönetimi konusunda deneyimli uzmanlarla yapılan tartışmalarla doğrulanmıştır. Ölçeğin çeşitli işyeri ortamlarında kullanılabilecek şekilde, boyutları ve ifadeleri basitleştirilmiştir (Pradhan ve Jena, 2016, 6). Pradhan ve Jena'nın geliştirdiği çalışan performansı modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Çalışan Performansının Üçlü Modeli



Kaynak: Pradhan & Jena., Lea Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation 2016, s.6.

Geliştirilen model, Hint imalat ve hizmet endüstrileri bağlamında doğrulanmış bir çalışan performansı ölçüsü oluşturmuştur. Çalışan performansını ölçmek için sınırlı sayıda deneysel araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar, konuyla ilgili mevcut literatürü bir araya getirerek ve alan uzmanlarıyla danışarak performans yönetimi aracı geliştirmeye çalışmışlardır. Kabul edilen yöntemler aracılığıyla bir araç geliştirme süreci izlenmiştir. Makale, akademisyenler ve iş uygulayıcıları için çalışan performansının insan kaynakları etkinliği üzerindeki etkisini araştırmak için çeşitli sonuçlar ve araştırma yönleri sunmaktadır. Önerilen çerçeve, çalışan performansının doğası ve incelikleri ile çalışan performansını artırmak için nedenlerin kapsamlı bir anlayışını sunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve organizasyon davranışı uygulayıcılarının, keşfedilen faktörlerden elde ettikleri içgörülerini kullanarak daha iyi bir çalışma ortamı oluşturması ve sürdürmesi önerilmektedir.

Bu modele göre, çalışan performansı üç faktöre dayanmaktadır. İlk faktör olan görev performansı, bilişsel yetenekle ilişkilidir ve görev bilgisi, görev becerisi ve görev alışkanlıklarını kapsar. Görev bilgisi, belirli bir görevi yerine getirmek için gerekli teknik bilgiye sahip olmayı ifade ederken, görev becerisi, bu bilginin uygulanarak görevin tamamlanması anlamına gelir. Görev alışkanlıkları ise çalışanın kendisine verilen görevlere nasıl yanıt verdiğini ifade etmektedir. İkinci faktör olan uyarlanmış performans, iş ortamındaki değişiklikleri anlamayı ve bu değişikliklere yönelik bilgiyi güncellemeyi

ifade eder. Durumları yönetme yeteneği, iş takımında karşılıklı anlayış, kolektif bilgiyi harekete geçirme ve birtakım olarak değişimle etkili bir şekilde yüzleşme gibi özellikler uyarlanmış performansın ana unsurlarıdır. Üçüncü faktör ise bağlamsal performans olarak adlandırılır ve iş yerinde meslektaşlarla iş birliği yapmayı, sosyal bağlamı desteklemeyi ifade etmektedir. Bireysel bağlamsal performans, iş arkadaşlarına gerektiğinde yardım etme, tartışmalara/ toplantılara katılma, yeni bilgiyi takım üyeleriyle paylaşma ve sorunları çözmek için tartışma gibi özellikler aracılığıyla ölçülür. Bu model, özellikle bilişim profesyonellerinin performansını ölçmek için etkilidir, çünkü araştırmacılar bu modeli üretim ve hizmet sektörleriyle ilişkilendirerek geliştirmiştir (Kaluthantri ve Abanpola, 2022, 36).

Pradhan ve Jena, çalışan performansının üç davranışsal boyuttan oluştuğunu ve işverenlerin performansı çalışanların işlerine yönelik tutumları ve davranışları temelinde, yani uyarlanmış performans, bağlamsal performans ve görev performansı üzerinden ölçmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Halvis vd., 2023, 38). Bu modele göre çalışan performansı, üç boyutta ölçülmektedir: uyarlanmış performans, bağlamsal performans ve görev performansı (Irshad vd., 2021, 7; Sija, 2021; Yezer vd., 2024, 3). Uyarlanmış performans, bir çalışanın yeni bir iş ortamına uyum sağlama yeteneğini ifade eden performans bileşenini ifade eder (Halvis vd., 2023, 30).

Pradhan ve Jena'nın (2017) üçlü modeli çalışan performansını etkileyen birkaç faktörle ilişkili olarak merkezlenmiştir. Bu faktörler arasında kişisel faktör, çalışanların sahip olduğu beceri düzeyi, yetkinlik, motivasyon ve bireysel bağlılık düzeyiyle ilgilidir. Liderlik faktörü, yöneticilerin ve ekip liderlerinin sağladığı teşvik, rehberlik ve desteğin kalitesi tarafından belirlenir. Ekip faktörleri, meslektaşlar tarafından sağlanan destek kalitesi ile ilişkilidir. Sistem faktörleri ise, organizasyon tarafından sunulan iş sistemi ve olanaklarla belirlenir. Son olarak, bağlamsal/durumsal faktörler, iç ve dış çevredeki yüksek baskı düzeyi ve değişimlerle kendini göstermektedir (Muniroh vd., 2022, 62).

Performans değerlendirmesi, bir organizasyonun en önemli süreçlerinden biridir ancak çeşitli hatalarla karşılaşabilir. Bu hataların birçoğu, değerlendirme yöntemlerinin seçiminden, değerlendiricilerin önyargılarına ve değerlendirme sürecinin doğruluğuna kadar çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Geleneksel yöntemlerde, sıralama yöntemi subjektif olabilir ve “en iyi” ve “en kötü” kavramları belirsizdir. Grafik derecelendirme ölçekleri ise belirli özellikleri ve performans aralıklarını listeler, ancak bu özelliklerin her zaman objektif bir şekilde değerlendirilmediği durumlar olabilir. Kritik olaylar tekniği, bazı önemli davranışları belirlemekte etkili olsa da bu olayların yetersiz veya yanlış kaydedilmesi, değerlendirme sürecini etkileyebilir. Anlatısal deneme yöntemi, yöneticilerin öznel yargılarına dayandığı için güvenilirlik açısından zayıf olabilir.

Pradhan ve Jena'nın performans değerlendirme modeli, bu hataları azaltmaya yardımcı olabilir. Ancak, her modelin kendi zorlukları ve uygulama alanları vardır. Örneğin, modelin uygulanabilirliği

farklı endüstrilere veya kültürlere göre değişebilir ve değerlendirme sürecinin doğruluğunu artırmak için sürekli olarak revize edilmelidir. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hataları en aza indirmek için dikkatli bir planlama, sürekli geri bildirim ve iyileştirme önlemleri önemlidir.

Pradhan ve Jena çalışan performansını 3 alt boyutta işlemiştir:

1. Görev Performansı

Pradhan ve Jena'ya göre “görev performansı”, çalışanların belirli iş tanımlarına uygun olarak iş görevlerini yerine getirme yeteneklerini ifade eder. Bir çalışanın iş rolü kapsamında ne kadar etkili çalıştığını ve görevlerini ne ölçüde başarıyla tamamladığını gösterir. Görev performansı aynı zamanda görevlerin doğru, eksiksiz ve yüksek standartlarda yerine getirilip getirilmediğini değerlendirir. Çalışanların iş yükümlülüklerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi, görev performansının bir parçasıdır. Bu, çalışanların işlerine ne kadar bağlı olduklarını ve işlerini sorumluluk bilinciyle yerine getirip getirmediıklarını de kapsar. Çalışanların görevlerine ne kadar yoğun bir şekilde odaklandıkları ve iş süreçlerini ne kadar iyi yönettikleri bu kapsamda değerlendirilir.

Görev performansı, bir organizasyonun operasyonel başarısını doğrudan etkiler. Görev performansı davranışları, işletmelerin teknik temel süreçlerine, mal ve hizmetlerin üretildiği süreçlere ve işletmenin etkinlik ve verimliliğine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunur (Van Scotter, 1994). Çalışanların iş görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi, organizasyonun genel performansını ve hedeflere ulaşma kapasitesini artırır. Performans yönetimi sistemlerinin merkezinde yer alır. Organizasyonlar, çalışanların görev performansını değerlendirerek, onların gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilir ve kariyer haritalarını planlayabilir. Görev performansının sürekli değerlendirilmesi, çalışanların gelişimine yönelik geri bildirim sağlamak ve onları daha yüksek performans seviyelerine ulaşmaları için motive etmek açısından önemlidir. Görev performansı, çalışanların iş yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini gösterir, bu da organizasyonun iş süreçlerinin sorunsuz işlenmesini sağlar.

2. Uyarlanmış Performans

Pradhan ve Jena'ya göre “uyarlanmış performans”, çalışanların değişen iş koşullarına, ortamlarına ve görev gereksinimlerine ne kadar iyi uyum sağladığını ifade eder. Yeni görevler, değişen iş süreçleri veya organizasyonel değişiklikler gibi durumları içerir; bir çalışanın değişimlere karşı ne kadar esnek ve adapte olabilen bir şekilde performans gösterdiğini değerlendiren bir performans türüdür. Uyarlanmış performans, değişimle yüzleşme ve kişinin davranışlarını çevredeki değişikliklere göre ayarlaması yeteneğidir (Johnson, 2001). Uyarlanmış performans, bireylerin işlerinin gerektirdiği değişikliklere ve belirsizliklere karşı nasıl tepki verdiklerini ve bu değişikliklere nasıl uyum sağladıklarını kapsar. Esneklik yani değişen durumlara hızlı bir şekilde adapte olabilme becerisini ifade eder. Uyarlanmış performans, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünme yeteneklerini de içerir. Bu, yeni

özmler geliştirme ve mevcut yöntemleri iyileştirme kapasitesini değerlendirir. Çalışanların yeni beceriler öğrenme ve mevcut becerileri yeni koşullara göre uyarlama yetenekleri, uyarlanmış performansın bir başka önemli yönüdür. Hızlı ğrenme ve adaptasyon, değişen iş gereksinimlerine yanıt verme becerisini artırır.

Uyarlanmış performans, organizasyonların değişen koşullara hızla uyum sağlamasını ve rekabet avantajını sürdürmesini sağlar. Çalışanların örgütsel değişimi ele almak için tutumlarını değiştirmeleriyle ilgilenir ve öncelikle yeni iş gereksinimlerine alışma yoluyla gerçekleşir (Pradhan ve Jena, 2017). Çalışanların uyum sağlama yetenekleri, organizasyonların değişim süreçlerini daha az sorunla geçirmesine ve daha başarılı bir şekilde yönetmesine katkıda bulunur. Uyarlanmış performans, çalışanların problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu, organizasyonların karşılaştığı zorlukları daha etkili bir şekilde aşmalarını sağlar. Çalışanlar, değişen koşullara uyum sağlama konusunda başarılı olduklarında, genellikle daha yüksek bir iş tatmini ve organizasyona bağlılık hissi yaşarlar. Çalışanların çeşitli iş gereksinimlerine yanıt verebilme yeteneklerini artırarak, organizasyonun genel verimliliğini ve performansını artırabilir.

3. Bağlamsal Performans

Pradhan ve Jena'ya göre “bağlamsal performans”, bir çalışanın iş rolü ve görevlerinin ötesinde, organizasyonel bağlam ve iş ortamında ne kadar etkin ve katkıda bulunur bir şekilde performans gösterdiğini ifade eder. Bağlamsal performans, kuruluşun teknik özüne doğrudan katkıda bulunmayan fakat gönüllölük ve başkalarına yardım etme gibi bir işletme için faydalı olan iş faaliyetlerini ifade eder (Meyers vd., 2020). Bu, alışanların iş dışında, organizasyonun başarısını desteklemek için yaptıkları gönüllü katkılardır. Bağlamsal performans, zorlu koşullar altında olursa da iş yerinde düzene bağlı kalmak, fazladan görevleri yerine getirmek veya başkalarına yardım etmek için gönüllü olmak ve yaşanan problemler karşısında bile olumlu tutumları sürdürmek gibi davranışları içermektedir (Meyers vd., 2020). Bağlamsal performans, çalışanların sorunları çözme ve inisiyatif gösterme yeteneklerini de içerir. Çalışanlar, organizasyonel sorunlarla başa çıkmak için kendi başlarına çözümler geliştirebilirler. Çalışanların organizasyonel değişimlere ve yeni iş süreçlerine uyum sağlama yetenekleri, bağlamsal performansın bir parçasıdır.

Bağlamsal performans, çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmasına ve genel başarıya katkıda bulunur. Çalışanların iş yerindeki pozitif etkileri, organizasyonun genel performansını artırabilir. Çalışanların iş yerinde gösterdikleri bağlamsal performans, iş yeri moralini ve motivasyonu artırabilir. Pozitif bir çalışma ortamı, çalışanların daha yüksek performans göstermesine ve daha iyi iş sonuçları elde edilmesine yardımcı olabilir. Bağlamsal performans, ekip içindeki iş birliğini ve dayanışmayı teşvik eder. Çalışanların birbirlerine destek olmaları ve iş birliği yapmaları, takım

dinamiklerini güçlendirebilir. Yüksek bağlamsal performansa sahip çalışanlar genellikle organizasyonlarına karşı daha bağlıdır. Bu bağlılık, çalışan devir oranını azaltabilir ve uzun vadeli organizasyonel başarıyı destekleyebilir. Bağlamsal performans, organizasyon kültürünün güçlenmesine katkıda bulunur.

2.4. Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Hatalar

Değerlendirme hataları ve önyargılar, değerlendirme gözlemlerinde veya bilgi işleme aşamalarında ortaya çıkabilmektedir. Bunlar, performans değerlendirmesinin uygunluğunu ve doğruluğunu etkilemektedir. Performans değerlendirmesi bağlamında, organizasyonların performans standartlarını veya hedeflerini ilettiği, bu standartların nasıl karşılanabileceğini tartıştığı, değerlendirme kriterlerini açıkladığı ve zamanında geri bildirim sağladığı varsayılmaktadır (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 286).

Performans değerlendirmesi yaparken, yöneticilerin derecelendirme hatalarından kaçınmaları önemlidir. Daha yaygın olan dört derecelendirme hatası sıklık veya yumuşaklık, merkezi eğilim, halo etkisi ve olayların yakınlığıdır (Lunenburg, 2012, 8).

2.4.1. Sıklık veya Yumuşaklık

Sıklık (Leniency) ve Yumuşaklık (Strictness) hataları, performans değerlendirme sürecinde sıkça görülen hatalardır. Sıklık hatası, değerlendircinin çalışanların performansını gerçekten olduğundan daha yüksek puanlarla değerlendirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, değerlendirci çalışanların eksikliklerini veya zayıf yönlerini görmezden gelmekte veya hafifletmektedir. Bu hata, çalışanların gerçek performanslarını yansıtmayan ve objektif olmayan değerlendirmelere yol açabilmektedir. Yumuşaklık hatası ise tam tersidir. Bu durumda, değerlendirci çalışanların performansını gerçekten olduğundan daha düşük puanlarla değerlendirmektedir. Değerlendirci, olumsuz geri bildirim vermekten kaçınarak veya çalışanların gelecekteki kariyerlerini etkilemekten çekinerek performanslarını abartılı şekilde düşük değerlendirmektedir (Mensah vd., 2012, 75).

Bazı yöneticiler, tüm astlarını tutarlı bir şekilde düşük veya yüksek puanlarla değerlendirme eğilimindedir. Bu, sıklık ve yumuşaklık hataları olarak adlandırılmaktadır. Sıkı derecelendirici, astın hak ettiğinden daha düşük puanlar vermektedir. Bu sıklık hatası, üstün astları cezalandırması şeklinde okunabilmektedir. Yumuşak derecelendirici, astın hak ettiğinden daha yüksek puanlar verme eğilimindedir. Sıklık hatası olağanüstü astları cezalandırırken, yumuşaklık hatası da aynı şekilde cezalandırmaktadır. Sıklık-yumuşaklık önyargısı, mutlak standartlar ve sonuç odaklı performans değerlendirmesi yaklaşımları kullanıldığında daha az bir sorun teşkil etmektedir (Lunenburg, 2012, 8).

Değerlendiriciler çalışanlarına genellikle çok düşük veya çok yüksek puanlar vermekten kaçınmakta ve bunun yerine çoğunluğunu orta seviyede değerlendirmektedirler. Örneğin, bir değerlendirici, bir ölçek üzerinde 1 ile 7 arasında değerlendirme yaparken genellikle 3, 4 veya 5 puanlarına odaklanmakta ve daha düşük veya daha yüksek puanları atamaktan kaçınmaktadır. Bu hatanın sonucunda, çalışanların gerçek performanslarına göre adil olmayan değerlendirmeler yapılabilmektedir. Özellikle yöneticiler, çatışmadan kaçınmak veya davranış sorunlarıyla başa çıkmaktan kaçınmak için düşük puanlar vermekten kaçınabilmektedirler. Sonuç olarak, performans değerlendirme sistemi tüm çalışanlar arasında fark yapmaz hale gelmekte ve gerçek performans farklılıkları görmezden gelinmektedir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 286).

2.4.2. Merkezi Eğilim

Merkezi eğilim hatası, performans değerlendirme sürecindeki değerlendiricilerin, çalışanların performansını aşırı derecede orta seviyede değerlendirmeye eğilimli olmalarıdır. Bu hata, değerlendiricilerin genellikle çalışanların performansını aşırı derecede ortalama bir seviyede puanlamaları veya tüm çalışanları aynı seviyede değerlendirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 286). Bu hata, gerçek performans farklarını yansıtmak yerine tüm çalışanları aynı genel seviyede değerlendirme eğilimindedir. Sonuç olarak, değerlendirme süreci çalışanların performansını doğru bir şekilde yansıtmamakta ve farklı performans düzeylerini belirlemede zorlanılmaktadır (Mensah ve Seidu, 2012, 75).

Merkezi eğilim hatası, değerlendirme sürecindeki tüm çalışanların benzer puanlar almasına ve gerçek performans farklılıklarının göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Bu da doğru geribildirim sağlanmasını engellemekte ve performans yönetimi sürecinin etkinliğini azaltmaktadır. Bazı değerlendiriciler, astlarını çok yüksek veya çok düşük olarak derecelendirmekten kaçınmaktadırlar. Kimseye çok sıkı davranmayı sevmezler ve en yüksek puanı alanın kimseye layık olmadığına inanabilirler. Bu tür bir tutumun sonucu olarak, herkes ortalama civarında değerlendirilir (Lunenburg, 2012, 8).

Merkezi eğilim hatası, gerçek performans farklılıklarını göz ardı ederek ve çalışanların gerçek performanslarını yansıtmayan adil olmayan değerlendirmelere yol açarak performans yönetimi sürecini zayıflatabilmektedir. Bu hata, yöneticilerin çatışmadan kaçınmak, davranış sorunlarıyla başa çıkmaktan kaçınmak veya tüm çalışanları aynı şekilde değerlendirmek istemelerinden kaynaklanabilmektedir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 286).

2.4.3. Halo Etkisi

Bir astın performansının tek bir olumlu veya olumsuz boyutunun, o astın diğer boyutlarında yöneticinin derecelendirmesini etkilemesine izin verildiğinde, bir halo etkisi devreye girmektedir. Örneğin, yönetici Mehmet'i çok işbirlikçi olduğu için sevmektedir. Halo etkisi, Mehmet'in yöneticisinin onu otomatik olarak liderlik, yönetim, personel yönetimi, idari ekip çalışması ve hatta bütçeleme dahil olmak üzere tüm değerlendirme boyutlarında yüksek bir şekilde derecelendirmesine yol açmaktadır. Sonuç olarak, astlar tüm performans değerlendirme boyutlarında tutarlı bir şekilde yüksek, orta veya düşük derecelendirilmektedirler (Lunenburg, 2012, 8).

Halo etkisi, bir çalışanın belirli bir özellikte olağanüstü performans göstermesi durumunda, diğer özelliklerde de bu performansa uygun olarak yüksek veya düşük puanlar verme eğilimidir. Örneğin, bir çalışanın az sayıda devamsızlığı varsa, yönetici diğer tüm iş alanlarında ona yüksek puanlar verebilir. Bu durum, bir kişinin belirli bir özelliği üzerinden yapılan değerlendirmenin, diğer özelliklerini de etkileme durumudur (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 286).

Halo etkisi, bir değerlendiricinin, bir çalışanın genel olarak olumlu veya olumsuz bir izlenimine dayanarak, bu çalışanın belirli özelliklerini değerlendirirken etkilenmesi durumudur. Yani, bir çalışanın belirli bir alandaki başarısı veya başarısızlığı, değerlendiricinin diğer alanlardaki performansını aşırı derecede etkileyebilir. Örneğin, bir çalışanın dışa dönük ve iletişim becerileri yüksekse, değerlendirici bu çalışanın her yönünü olumlu olarak görebilir ve diğer alanlardaki performansını abartabilir. Bu durum, objektif olmayan değerlendirmelere ve adaletsizliklere yol açabilir (Mensah ve Seidu, 2012, 75).

2.4.4. Olayların Yakınlığı

Olayların yakınlığı hatası, performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin, değerlendirme formundaki çeşitli maddelerin sıralanışına veya yerleştirilmesine dayanarak bir özelliğin değerlendirilmesinde önceki maddelerin etkisinden etkilenmesidir. Bu hata, bir özelliğin değerlendirilmesinde önceki maddelerin olumlu veya olumsuz puanlamalarının bir sonraki özelliğin puanlamasını etkilemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir değerlendirici bir performans değerlendirme formunda önceki maddelerde çalışanın çok olumlu puanlar aldığını gördüğünde, bir sonraki maddede de olumlu bir puan vermeye daha eğilimli olabilir. Bu durumda, değerlendirici önceki olumlu tepkilerin etkisi altında kalabilir ve bir sonraki özelliği daha olumlu bir şekilde değerlendirebilir. Tam tersi de geçerlidir; önceki maddelerde düşük puanlar alınmışsa, bir sonraki özelliği olumsuz bir şekilde değerlendirme eğiliminde olabilir. Bu hata, değerlendiricilerin gerçek performansı değil, önceki maddelerin etkisini yansıtan değerlendirmeler yapmalarına neden olabilir. Dolayısıyla, çalışanın gerçek

performansını doğru bir şekilde yansıtmayabilir ve değerlendirme sonuçlarını yanıltabilir (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015, 286).

Olayların yakınlığı (proximity), insanların bir olayın ne kadar yakın zamanda meydana geldiğine dayalı olarak daha fazla değer verme eğiliminde olduğu kavramını ifade etmektedir. Bu kavram, insanların geçmiş deneyimlerinin ve hatıralarının, daha yakın zamandaki olaylara odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirmesi bağlamında, olayların yakınlığı hatası, değerlendiricilerin daha yakın zamandaki olayları daha fazla önemseyerek, geçmiş performansı veya uzun süre önce gerçekleşen başarıları göz ardı etme eğiliminde olmalarını ifade etmektedir. Bu hata, son performans dönemindeki olaylara aşırı önem verilmesi sonucunda objektif olmayan değerlendirmelere yol açabilmektedir (Mensah ve Seidu, 2012, 75).

Performans değerlendirmeleri, bir astın performansı hakkında bir değerlendirme dönemi boyunca toplanan verilere dayanmalıdır (genellikle altı aydan bir yıla kadar). Ancak, genellikle, yönetici daha yakın zamandaki performansı, daha önce meydana gelen performans davranışlarından daha güçlü bir şekilde dikkate alacaktır. Buna olayların yakınlığı hatası denilmektedir. Bir astın performans değerlendirmesinde tüm performans davranışlarını içermemesi, derecelendirmeleri ön yargılandırabilmektedir (Lunenburg, 2012, 8).

Sıkılık veya yumuşaklık, merkezi eğilim, halo etkisi ve olayların yakınlığı, çalışanların performans değerlendirmelerinde yanlış sonuçlara yol açmaktadır. Mutlak standartlar ve sonuç odaklı performans değerlendirme yaklaşımları, özellikle BARS ve hedef belirleme yöntemleri ile böyle derecelendirme hataları en aza indirmeye çalışılmaktadır (Lunenburg, 2012, 8).

Performans değerlendirmesinin sonuçlarının doğruluğu, değerlendiriciler tarafından elde edilen hata derecesine bağlıdır. Değerlendirme hataları, kısmen değerlendiricilerin tutumlarının bir sonucu olsa da hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, değerlendirme yönteminin özelliklerinin değerlendirme hatalarını etkilediği kabul edilmelidir (Turgut ve Mert, 2014, 173).

Sonuç olarak, performans değerlendirmesi sürecinde hem değerlendiricinin tutumları hem de kullanılan yöntemlerin dikkatlice ele alınması önemlidir. Doğru ve adil sonuçlar elde etmek için, değerlendiricilerin önyargılarını azaltacak, değerlendirme sürecini iyileştirecek ve objektif kriterlere dayanan bir değerlendirme yöntemi benimsemek önemlidir. Bu şekilde, performans değerlendirme sürecinin doğruluğu ve güvenilirliği artırılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin karşılaştığı değişimler hızlanmıştır. Bu değişimler, işletmeler için hem riskler oluşturmakta hem de rekabeti artırmaktadır. İşletmelerin günümüzde rekabet edebilmesi için belirli değişkenlerin doğru bir şekilde belirlenmesi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, uygun değer ve inanç temelli örgüt kültürünün, çalışanların girişimci davranışları ve öz yeterlilikleri ile birleştirilmesinin hem kişisel hem de örgütsel başarı için önemli olduğu düşünülmektedir (Akkoç vd., 2012, 22).

Bugünün firmaları, küreselleşme ve bilgi işleme, iletişim ve lojistik endüstrilerindeki köklü değişiklikler ve gelişmeler nedeniyle iş ortamında önemli değişikliklerle karşı karşıya kalmakta ve böyle rekabetçi bir iş ortamında rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Literatüre göre, firmaların üstün performansı, örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlarının iş sonuçlarına bağlıdır (Acar, 2012, 217).

3.1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı, antropoloji ve folklor çalışmalarında uzun süredir merkezi bir konu olmuştur. Bu disiplinlerin uygulayıcıları, iş organizasyonlarının gelenek ve görenekleri üzerine birçok araştırma yapmışlardır. Örgütsel kültür çalışmaları ise 1970'lerin başlarından itibaren görünmeye başlamıştır. Ancak, kültür kavramının yönetim bilimcileri tarafından geniş ölçüde benimsenmesi 1980'lerin başlarına kadar gecikmiştir. Schein, özellikle antropologlar ve folklor uzmanları da dahil olmak üzere diğerlerinden daha etkili olmuştur. Schein, örgüt kültürünü analiz etmek ve müdahale etmek için kavramsal bir çerçeve oluşturarak bu alandaki çalışmalara önemli katkılar yapmıştır (Hatch, 1993, 657).

Kültür kavramı, temel olarak sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında etnik ve ulusal farklılıkların incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel kültür kavramı ise son on yıllarda yönetim ve örgütsel bilimciler tarafından kullanılmıştır. Schein (1997), örgütsel kültürü dış uyuma ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen bir grup tarafından geliştirilen temel varsayımların bir deseni olarak tanımlamıştır. Literatüre dayanarak, örgütsel kültür kavramının dört temel unsuru bulunmaktadır. İlk olarak, örgütsel kültür paylaşılan bir olgudur. İkincisi, örgütsel kültürün görünür ve daha az görünür seviyeleri vardır. Üçüncüsü, örgütün her yeni üyesi kültürü öğrenir. Son olarak, kültür zamanla yavaşça değişme eğilimindedir (Acar, 2012, 219).

Örgüt kültürü, günümüz modern işletmelerinde önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram, çalışanlara ne yapmaları gerektiği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik sağlamaktadır. Örgüt kültürü, duygu ve sezgi kazandırarak çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, örgüt kültüründen aldıkları yönergelerle performanslarını artırmakta ve işletmenin hedeflerine daha etkin bir şekilde katkıda bulunabilmektedirler. Bu nedenle, işletmeler örgüt kültürünü oluştururken ve güçlendirirken, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini artırmak için çaba göstermektedirler (Kaya ve Kesen, 2014, 98).

Örgüt kültürü, örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını şekillendiren, ortak inançlar ve beklentilerin oluşmasını sağlayan bir bütündür. Schwartz ve Stanley'e (1981) göre, bu kültür, örgüt içinde paylaşılan normların gelişmesine yol açar. Schein (1992), örgüt kültürünü, bir grubun içsel uyumunu sağlamak ve dışsal zorluklarla başa çıkabilmek için geliştirdiği öğrenme süreci olarak tanımlar. Örgüt kültürü, yeni üyelerin örgüt içindeki problemleri doğru algılamasını, düşünmesini ve hissetmesini sağlayan temel varsayımları içerir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 60).

Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has bir kişiliği vardır ve bu örgütü diğerlerinden ayıran özelliklerle belirginleşmektedir. Örgütün farklı karakteristikleri ve yapıları, kültürünü belirleyen ve diğer örgütlerden farklı kılan unsurlardır. Bu özellikler, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün üretkenliğini ve çalışanların moralini etkilemektedir (Köse vd., 2001, 227).

Kültür, bir bireyin yaşadığı toplumun, grubun veya organizasyonun ortak değerlerini, inançlarını, normlarını, davranışlarını ve iletişim biçimlerini içeren karmaşık bir yapıdır. Örgüt kültürü, bir işletme veya kuruluş içindeki çalışanlar arasında paylaşılan ve belirli bir işletmeye özgü olan bu değerler, normlar ve davranışlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu kültür, işletmenin tarihinden, liderlik tarzından, çalışanların tecrübelerinden, kurumsal değerlerden ve işletmenin dış çevresinden etkilenmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların işyerindeki ortamı, ilişkileri ve beklentileri üzerinde derin etkilere sahiptir. Bu, işletmenin dış dünyayla nasıl etkileşimde bulunduğunu, müşterilere nasıl davrandığını ve ürün veya hizmet kalitesini nasıl algılandığını da yansıtabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini etkileyen unsurları da kapsamaktadır. Bu, iş birliği, iletişim, liderlik tarzları, karar alma süreçleri ve sorun çözme yöntemleri gibi faktörleri içermektedir (Kaya ve Kesen, 2014, 102).

Örgüt kültürü, çalışanların düşünme, hissetme ve davranışlarını etkileyen paylaşılan değerler, inançlar ve normlar kümesini ifade etmektedir. Kültür, bir organizasyonun üyelerine sosyalizasyon ve eğitim, ritüel ve törenler, iletişim ağları ve semboller aracılığıyla aktarılmaktadır. Kurumsal kültürün dört işlevi vardır: üyelere kimlik duygusu vermek, bağlılıklarını artırmak, kurumsal değerleri pekiştirmek ve davranışları şekillendirmek için bir kontrol mekanizması olarak hizmet etmek. Liderler,

dikkatlerini nereye yoğunlaştırdıkları, nasıl davrandıkları, ödülleri nasıl dağıttıkları ve işe alma ve çıkarma kararları gibi konularda nasıl hareket ettikleriyle kültürü şekillendirmekte ve pekiştirmektedirler. Bazı durumlarda organizasyonlar kültürlerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Liderler, mevcut üyelerin yeni değerlere katılmasına yardımcı olabilir, yeni gelenleri organizasyona sosyalle edebilir ve gerekli durumlarda mevcut üyeleri değiştirebilirler (Lunenburg, 2011, 1).

Schein'in örgütsel kültür teorisi, örgütün temel varsayımları, beyan edilen değerleri ve göstergeleri arasındaki bağlantıların performansı nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Schein (1985), örgütsel kültürün, firmanın dışındaki çevredeki değişikliklere uyum sağlamak ve içsel bütünleşmeyi sağlamak gibi iki önemli rolü olduğunu öne sürmektedir. Bu teoriye göre, örgütlerin varsayımları, değerleri ve davranışları, dış çevrenin talepleriyle uyumlu olmalı ve aynı zamanda içerideki çeşitli işlevleri entegre etmelidir. Örgütsel kültür, bu iki rolü yerine getirerek örgütün başarısını etkilemektedir. Özellikle, örgütün dış çevresine uyum sağlaması ve içsel bütünleşmeyi sağlaması, örgütün rekabetçi avantaj elde etmesinde ve sürdürülebilir başarı elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Schein'e göre, örgütsel kültür, bu uyum ve bütünleşme sürecini kolaylaştırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Akpa vd., 2021, 362).

Hofstede (1991) örgüt kültürünü, bir organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklılaştıran kolektif bir düşünme programı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar, örgüt kültürünün temelinde ortak bir bilinç, değerler ve inançlar sistemi olduğunu vurgulamaktadır. Bu sistem, örgüt içindeki herkesin davranışlarını ve kararlarını yönlendirmektedir. Örgüt kültürü, örgütün misyonu, değerleri, liderlik tarzı ve çalışma ortamı gibi faktörlerden etkilenmektedir ve örgütün dış dünya ile nasıl etkileşimde bulunduğunu, müşterilere nasıl davrandığını ve ürün veya hizmet kalitesini nasıl algılandığını yansıtmaktadır. Tütüncü ve Akgündüz (2012) tarafından belirtildiği gibi, örgüt kültürü, örgüt üyelerini bir araya getirirken, onları diğerlerinden farklılaştıran bir düşünce programıdır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 60).

Robbins ve Coulter'a göre, örgüt kültürü, bir organizasyonun veya organizasyon biriminin çalışanları arasında paylaşılan değerleri, inançları veya algıları ifade etmektedir. Bu kültür, çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermekte kullandıkları değerleri, inançları ve davranış normlarını yansıtarak personelin tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgütün temel değerlerini anlamak, olası iç çatışmaları önleyebilmektedir. Schein'e göre örgüt kültürü, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla geliştirdiği ve yeni katılımcıların problemlerle ilgili doğru algılamalarını, düşünmelerini ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımları içermektedir. Hofstede, örgüt kültürünü bir organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı olarak tanımlar (Tsai, 2011, 1).

Örgütsel kültür kavramının oluşturulmasından bu yana, bazı örgütsel araştırmacılar Schein'in fikirlerini doğrudan uygulamışlardır, diğerleri ise yaklaşımını sorgulamışlardır. Örneğin, alt kültür araştırmacıları, örgütsel kültürlerin birliğini varsayan Schein'in varsayımını tartışmışlardır. Kültürün işlevinin toplumsal yapının korunması olduğu fikrine karşı çıkan araştırmacılar da bulunmaktadır. Ayrıca, sembolik-tasvirsel araştırmalar altında çalışan diğer araştırmacılar da Schein'in göz ardı ettiği bakış açılarını takip etmişlerdir. Ancak, örgütsel kültürü anlama konusundaki bu çeşitli yaklaşımlara rağmen, Schein'in formülasyonu hala sunulan tek kavramsal model olarak kalmaktadır (Hatch, 1993, 658).

Örgüt kültürü, çalışanları bir araya getiren ve yaygın bir şekilde paylaşılan değerler, kurallar, inançlar, tutumlar, ideolojiler, varsayımlar ve beklentiler örüntüsüdür. Bu nedenle, örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını düzenler, işlem ve süreçlerle ilgili algılarını şekillendiren ve belirsiz bir çevrede başarı sağlayacak değerler bütünüdür (Akkoç vd., 2012, 22).

Örgüt kültürü, liderlerin değerlerini ve davranışlarını takip eden bir rehber olarak hareket etmekte ve örgütün misyonu ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Liderlerin örgüt kültürünü işgörenlere aktarması, örgüt içinde uyumun artmasına ve verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. İyi bir örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle daha iyi iletişim kurmalarını teşvik etmekte ve iş birliğini artırmaktadır. Bu da işgörenlerin daha motive olmalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün işletme içinde paylaşılması, çalışanların örgütün amaçlarına daha bağlı hissetmelerini ve daha fazla katkıda bulunmalarını sağlayarak, verimliliği artıran önemli bir unsurdur. Bu sayede, örgüt, rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşabilmektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 60).

Örgüt kültürü, organizasyonel performansı, çalışan iş tatminini ve problem çözme konusundaki güven duygusunu artırma potansiyeline sahiptir. Eğer bir kurumsal kültür, iç ve/veya dış paydaşların değişen beklentileri ile uyumsuz hale gelirse, bazı organizasyonlarda olduğu gibi, organizasyonun etkinliği düşebilir. Kurumsal kültür ve performans açıkça ilişkilidir, ancak bu ilişkinin kesin doğasıyla ilgili kanıtlar karışıktır. Çalışmalar, birçok kültürel özellik ile yüksek performans arasındaki ilişkinin zaman içinde tutarlı olmadığını göstermektedir. Kültür-performans ilişkileri hakkındaki bilgilerimize dayanarak, liderlerin benimseyebileceği bir kontenjan yaklaşımı iyi bir seçenek gibi görünmektedir. Bu konudaki daha fazla araştırma ya güç ya da tür açısından “en iyi” kurumsal kültürü keşfetmeyecektir. Ancak, güçlü bir kültüre sahip bir organizasyonun çalışanları, değerlerini sorgulamadan takip edecektir. Zayıf bir kültür ise üyelerine sadece genel yönlendirmeler sağlamaktadır (Lunenburg, 2011, 2).

Başarılı organizasyonlarda kurumun hedefleriyle tutarlı değerleri benimseyen çalışanlar öne çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütler, çalışanlarının örgüte entegre olması ve örgüt için kolaylıkla

fedakârlık yapabilmesi durumunda başarılı olurlar (Köse vd., 2001, 227). Örgüt kültürü, liderlerin sorumluluk anlayışını, yeniliklere açık olmasını, çalışanlar arasında uyumun sağlanmasını, olumlu iletişim kurulmasını, başarılı çalışanların ödüllendirilerek motive edilmesini içermektedir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 60).

Örgüt kültürü, çalışanların istenilen tutum ve davranışları algılamasını sağlayan, tüm çalışanlar tarafından kabul edilen değer ve inançları ifade eder. Liderler örgüt kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, liderlerin değer ve davranışlarını yansıtır ve çalışanları bu değerleri benimsemeye ve uygulamaya teşvik eder. Liderler, örgüt kültürünü çalışanlara aktararak, istenen davranışları ve tutumları teşvik ederler ve bu şekilde örgütün istikrarlı ve tutarlı bir kültüre sahip olmasını sağlarlar. Belirlenen değerler ve inançlar, çalışanların örgütsel süreçleri, karar alma süreçlerini ve işleyişlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların birlikte çalışma biçimlerini ve işlerine nasıl yaklaşacaklarını belirlemektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü, örgütün performansını ve etkinliğini önemli ölçüde etkilemekte ve örgütsel başarının sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Akkoç vd., 2012, 22).

Örgüt kültürü, örgütsel yapılar, politikalar, hikayeler, ritüeller, davranış normları ve benimsenen değerler gibi çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle tanımlanabilir. Örgütsel davranış, karar ve eylemler genellikle kültürün en temelinde bulunan değerler ve inançlar tarafından yönlendirilir (Akkoç vd., 2012). Kurum kültürü, şirket kültürü veya işletme kültürü gibi farklı terimlerle ifade edilen örgüt kültürü, bir örgütteki çalışanların paylaştığı değerler, inançlar, normlar, davranışlar, ritüeller, semboller ve işleyiş biçimlerinin tamamını kapsar. Bu kültür, örgütün misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını şekillendirir ve çalışanların örgüte aidiyet duygusu kazanmalarını sağlar. Örgüt kültürü, örgüt içindeki ilişkileri, iletişimi, karar alma süreçlerini ve iş yapma tarzını belirler. Aynı zamanda örgüt kültürü, dışarıdan gelenlere örgütün değerlerini, normlarını ve işleyişini anlatırken önemli bir araçtır. Bu tanım, örgüt kültürünün karmaşık bir yapı olduğunu ve örgütün kimliğini ve karakterini oluşturan temel unsurlardan biri olduğunu vurgulamaktadır (Köse vd., 2001, 227).

İşletmeler, günümüzde küreselleşmenin etkisiyle hızla değişen bir iş ortamıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişimler, işletmeler için hem fırsatlar sunmakta hem de çeşitli riskleri beraberinde getirmektedir. Rekabetin artmasıyla birlikte, işletmelerin başarılı olabilmesi için belirli değişkenlerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve yönetilmesi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, uygun değer ve inanç temelli örgüt kültürünün, çalışanların girişimci davranışları ve öz yeterlilikleri ile birleştirilmesinin hem kişisel hem de örgütsel başarı için önemli olduğu düşünülmektedir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, örgütlerin başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün işlevlerini anlamak ve etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir.

3.2. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler oldukça çeşitlidir. Bu faktörler arasında değerlerin önemi büyüktür; çünkü değerler, örgütün başarısını tanımlar ve standartları belirler. Liderler ve kahramanlar da kültürün önemli bir parçasıdır çünkü onlar, örgütün değerlerini ve normlarını simgeler ve çalışanlara örnek olurlar. Törenler ve simgeler, örgüt kültürünün açık göstergeleridir ve özel etkinlikler ve semboller aracılığıyla örgütün değerleri ve normları ifade edilir. Öyküler ve efsaneler, örgütün geçmişine dair abartılı hikayeler ve anlatılarla kültürü taşırlar, liderleri ve başarıları öne çıkarırlar. Dil, örgüt kültürünün yerleşmesi ve değerlerin iletilmesinde önemli bir rol oynar; özel terimler ve jargonlar örgüt içinde sıkça kullanılır. Örfler, örgütte gerçekten önemli olanı gösterir ve bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Normlar, örgüt kültüründe davranışı etkileyen kurallar ve ölçütlerdir ve çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirlerler. Son olarak, örgütsel sosyalleşme süreci, yeni çalışanların örgüt kültürünü öğrenme ve uyum sağlama sürecidir; oryantasyon programları ve mentorluk uygulamaları gibi yöntemlerle gerçekleştirilir (Köse vd., 2001, 227).

Örgüt kültürü, bir örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcıyı oluşturan paylaşılan varsayımları, değerleri ve inançları ifade eder. Güçlü bir kültür, insanların nasıl davranacağını belirleyen bir kurallar sistemidir. Güçlü bir kültüre sahip bir örgüt, çalışanları için ortak değerler ve davranış kurallarına sahiptir, bu da onların misyonlarını ve hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmalıdır. İş tanımlarını başarıyla tamamlayabilen çalışanlar, iş yerinde tanınma ve iş memnuniyeti elde edebilirler (Tsai, 2011, 2).

Örgüt kültürü, çalışanlara bir aidiyet duygusu sağlar. Çalışanların kendilerini ilgili organizasyonun bir parçası olarak görmelerine ve organizasyonun değerlerini benimsemelerin ön ayak olur. Hatch ve Schultz (2002), örgüt kültürünün, çalışanlara "bir anlam ve aidiyet duygusu sağlayarak, organizasyonun kolektif kimliğini güçlendirdiğini" vurgular.

Örgüt kültürü, çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olarak görülebilir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırabilir ve onların motivasyonunu yükseltebilir. Organizasyonel değerler ile uyum içinde çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri olumlu bir ivme ile etkilenir (Cameron & Quinn, 2006).

Örgüt kültürü genel anlamda çalışanların performansını ve verimliliğini artırabilir. Güçlü bir kültür içinde çalışanlar, güçlü bir hedefe sahip olduklarında daha iyi sonuçlarla karşılaşır.

3.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü için geliştirilen modeller, örgüt kültürünün anlaşılma sürecini kolaylaştırıcı niteliklere sahiptir. Bu modeller, örgüt kültürünün karmaşık yapısını daha anlaşılır hale getirmeye yardımcı olmaktadır.

Denison'un “örgüt kültürü ve etkinlik” üzerine yaptığı çalışmada, strateji, kültür ve çevre arasında bir uyumun gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Denison ve Mishra (1995), örgütlerin belirledikleri özellikleri CEO'larla yapılan kalitatif bir çalışma ile belirlemiş ve daha sonra bu özelliklerin etkinlikle olan ilişkisini dünyanın dört bir yanından gelen 764 kurum ve 35474 kişi ile yapılan anketlerle doğrulamışlardır (Denison ve Mishra, 1995).

Örgüt kültürü, Denison ve Mishra'nın çalışmasında strateji, kültür ve çevre arasındaki uyumun gerekliliğini vurgulamıştır. Model, örgütlere yönelik belirlenen özelliklerin şirket CEO'larıyla yapılan kalitatif bir çalışma sonucunda belirlenmiş ve daha sonra dünya çapında çeşitli özel ve kamu kuruluşlarından toplanan verilerle doğrulanmıştır. Çalışma, örgüt kültürünü ölçmek için iki ana eksen ortaya koymuştur. Denison'ın (1990) kültür modeli, örgütsel kültürün dört temel unsuru olarak katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyonu belirlemektedir. Bu unsurların, örgüt içinde etkili bir kültürün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde önemli olduğunu öne sürmektedir (Akpa vd., 2021, 363).

Katılım boyutu, örgütün çalışanlarına yüksek performans sağlayabilmesi için izlemeleri gereken yolları ve yöntemleri içerir. Tutarlılık boyutu, içsel denge ve istikrarlı bir ortamı vurgular ve tutarlı bir iş modeline sahip olan örgütlerin daha etkili olduğunu gösterir. Misyon boyutu, örgütün dış çevreye hizmet verirken hızlı değişimlere ayak uydurma yeteneğini kapsar. Dışa uyum becerisi boyutunda ise örgütlerin müşteri taleplerine ve dış çevrenin gereksinimlerine stratejik bir şekilde odaklanması önemlidir, çünkü bu, çevresel değişikliklere hızlı bir uyum sağlama yeteneğini belirler (Kızıloğlu ve Kök, 2017, 143).

Cameron ve Quinn (1992), örgütsel yapıyı dört basamaklı bir örgütsel hayat döngüsü modeli üzerinden incelemişlerdir. Bu modele göre, örgütlerin belirli evrelerde farklı karakteristik özellikler gösterdiğini ifade etmişlerdir. İlk aşama olan yaratıcılık veya girişimcilik evresinde örgütler, kaynaklarını belirleyerek ideolojilerini oluştururlar. İkinci aşama, üyeler arasında yüksek düzeyde sadakat, iletişim ve uyumluluğun ön planda olduğu bütünlük aşamasıdır. Üçüncü aşama ise örgütün politika ve hedeflerinin belirlendiği ve esnekliğin azaldığı “şekillendirme ve kontrol etme” aşamasıdır. Son basamak ise “yapının ortadan kalktığı” evredir ve burada çok amaçlı alt sistemler benimsenir, sorumluluk dağıtılır ve uyum sağlanır. Bu evreler özellikle örgütün ilk dönemlerinde uygulanabilir (Cameron ve Quinn, 1992).

Cameron ve Quinn'in organizasyon kültürü modeli, kültürün bir organizasyonun başarısı ve etkinliği üzerindeki etkisini araştırıyor. Bu çerçevede Quinn ve Cameron, bireylerin örgütsel etkililiğe ilişkin algılarını değerlendirmek için “rekabet eden değerler” olarak bilinen bir model geliştirmişlerdir (Erdem vd., 2010, 77).

Cameron ve Quinn, örgütlerdeki kültürel dinamikleri açıklamak için dört farklı kültürel yapıdan oluşan bir çerçeve ortaya koydular. Bu yapılar arasında klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve adhokrasi kültürü yer alır ve her biri örgüt kültürüne farklı yaklaşımları temsil eder. Örgütlerin tipik olarak bu sınıflandırmalardan birine uyduğunu ileri sürmekle birlikte, örgütlerin varoluşları boyunca farklı kültürel yaklaşımları benimseyebileceklerini de kabul etmektedirler (Erdem, 2010, 79).

Thomas Peters ve Robert Waterman'ın (2014) örgütsel mükemmellik teorisi, iyi bir örgütün önceden belirlenmiş bir hedefe odaklanması, müşteriye odaklanması, öz-yeterlilik ve iş yapma becerilerine sahip olmasıyla karakterize olduğunu belirtmektedir. Teori ayrıca, kültürü, bütünleşmiş bir sosyal sistem bileşeni olarak görür ve tüm paydaşlarının refahını ve örgütsel performansı artırarak ortak iyiliği hizmet etmektedir (Akpa vd., 2021, 363).

Webster ve Desphande'ye (1990) göre örgüt kültürü, çalışanların örgütün faaliyetlerini anlamalarını kolaylaştıran ve örgüt içindeki davranışlarına rehberlik eden kolektif değerler ve inançlar sistemi olarak nitelendirilmektedir. Bu tanım, bireyler arasında birleşik bir anlayış ve uyumu teşvik eden bileşenlerin dahil edilmesini vurgulamaktadır.

Kültür çalışmalarının teorik örnekleri, beş alternatif teorik paradigmayı temel almaktadır. Karşılaştırmalı yönetimde kültür, örgütteki öz inançlar ve değerlerin dış kaynaklı bir değişken olarak görülür. Bu paradigma, ulusal kültür gibi dış faktörlerin önemini vurgular. Durumsallık yönetiminde ise kültür, örgüt içinde ve örgüt tarafından geliştirilen iç kaynaklı bir değişken olarak kabul edilir. Değerler, inançlar, özdeşleşme ve bağlılık dahil olmak üzere iç faktörler, iş performansının nasıl ölçüleceği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütsel sembolizm perspektifi, örgütü bireylere uygun davranışları belirlemede rehberlik eden ortak semboller ve anlamların bir koleksiyonu olarak görür. Buna karşılık yapısal/psikodinamik bakış açısı, örgütlerin ekonomik veya maddi yönlerinden ziyade ifade edici, entelektüel ve sembolik yönlerine odaklanır. Bu bakış açısı, örgütlerin ve bireylerin toplumsal dinamiklerinde belirginleşen bilinçdışı yapısal ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. (Aydıntan ve Göksel, 2012, 43).

3.4. Ogonna ve Harris (2000)'in Örgüt Kültürü Modeli

Cooke ve Rousseau, 1988; Xenikou ve Furnham, 1996 vb. gibi birçok ölçeği araştıran, inceleyen Ogonna ve Harris (2000), geliştirilmiş örgüt kültürü ölçeklerinin tamamının, ölçeği geliştiren

araştırmacıya ve onların örgüt kültürünü ne şekilde açıkladığına göre belirli farklılıklar gösterdiği çıkarımını sunmuşlardır. Ogbonna ve Harris kendi araştırmaları için bilgi toplamadan hemen önce, örgüt kültürünün ölçülmesi sürecine dair hangi ölçeği/ölçekleri araştırma süreçlerinde kullanacaklarına karar vermek adına farklı firmalarda görev yapan yönetici çalışanlar ile görüşmeler yapmış ve sonuç olarak Deshpande ve arkadaşlarının (1993) geliştirdiği ölçeğin hem ölçek uygulanan kişilerin görüşlerini yansıtmaya daha elverişli hem de güncel örgüt kültürü teorilerine daha uygun olduğunu düşünerek çalışmalarında bu ölçeğe yer vermişlerdir. Deshpande ve arkadaşları bu ölçeği Campbell ve Freeman (1991) ve Quinn (1988)'in çalışmalarına dayandırarak geliştirmişlerdir.

Örgüt kültürü ve liderlik, üzerinde henüz tam bir mutabakata varılamamış kavramlardır, bu nedenle birçok araştırmacı, her iki alanla ilgili çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiş ve birbirinden farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, performans değerlendirme, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti gibi konulara bir temel sağlamıştır. Liderlikle ilgili çalışmalar ise liderlerin davranış biçimlerini, örgütsel bağlılıkları, motivasyonları, çalışan bağlılıkları ve performansları gibi konulara odaklanarak literatürde önemli bir yer edinmiştir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012, 60).

Ogbonna ve Harris'ın çalışması, örgütsel kültür, liderlik tarzı ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, mevcut literatürdeki boşlukları doldurarak bu üç kavramın bir arada incelenmesine odaklanmıştır. Araştırmacılar, liderlik tarzı ile performans arasında doğrudan bir bağlantı yerine organizasyon kültürünün liderlik tarzı ile performans arasında aracı bir rol oynadığını öne sürmüşlerdir. Bu iddiayı desteklemek için bir anket çalışması yapılmış ve yeterli deneysel kanıt bulunmuştur. Araştırmanın bulguları, liderlik tarzının performans üzerinde doğrudan bir etkisi olmasa da dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Performans, rekabetçi ve yenilikçi kültürel özelliklerden doğrudan etkilenirken, topluluk ve bürokratik kültürel özelliklerin performans üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur; bu da beklenenin tersidir.

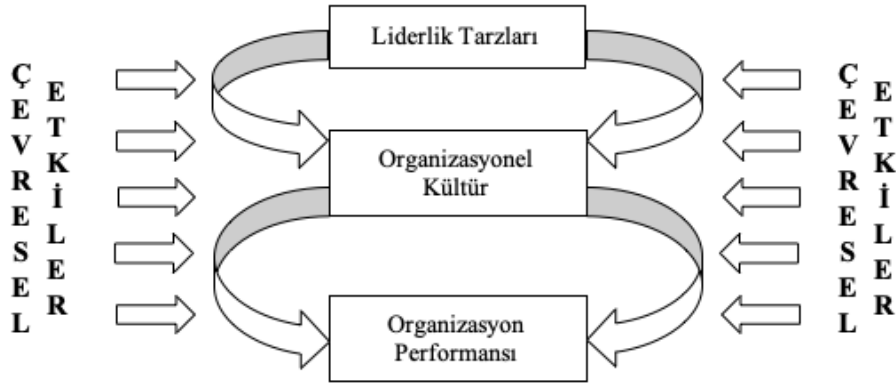
Çalışmanın bulguları, organizasyon kültürünün performansla doğrudan ilişkilendirildiği varsayımına karışık destek sağlamaktadır. Güçlü olarak paylaşılan kültürlerin şirket başarısıyla olumlu bir şekilde ilişkilendirildiğini öne süren geçmiş araştırmaların aksine, bürokratik ve topluluk kültürlerinin performansla doğrudan ilişkili olmadığı bulunmuştur. Özellikle, içe dönük kültürlerin, güçlü kültürler olmasına rağmen, performansla ilişkisinin zayıf ve dolaylı olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, rekabetçi ve yenilikçi kültürlerin performansla doğrudan, güçlü ve olumlu ilişkileri olduğu belirlenmiştir. Dışa dönük organizasyon kültürlerinin performansla pozitif bir şekilde ilişkilendirildiği birçok çalışmayla uyumlu olduğu göz önüne alındığında, bu bulgular, organizasyonel kültür değişim çabalarının içsel tutarlılık ve uyumun yanı sıra dışsal odaklanmayı da artırması gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın bulguları liderlik tarzları ile organizasyon kültürü arasındaki ilişkiyi ve performans üzerindeki etkilerini de göstermektedir. Liderlik tarzları doğrudan performansı güçlü bir şekilde tahmin etmese de liderlik tarzlarının organizasyon kültürünü belirlemedeki rolü önemlidir. Özellikle, destekleyici ve katılımcı liderlik tarzlarının yenilikçi ve rekabetçi kültürlerle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, liderin takipçileri desteklemesi ve karar alma süreçlerine dahil etmesinin organizasyon kültürünü şekillendirmede önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışma ortamının kültürü, çalışanların genel memnuniyetini ve refahını önemli ölçüde etkiler. Kuruluşun vizyonunu astlara etkili bir şekilde ileterek ve onların bu vizyonu kabul etmelerini sağlayarak iş davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkileyebilirsiniz. Lider ile astlar arasında iyi etkileşim olduğunda, takım iletişimine ve iş birliğine katkı sağlanır, astların örgüt tarafından atanan misyonu ve hedefleri yerine getirmesi teşvik edilir, bu da iş tatminini artırmaktadır (Tsai, 2011, 8).

Pratik bir sonuç olarak, organizasyon kültürünün yönetilip yönetilemeyeceği tartışmasına ışık tutmaktadır. Araştırma sonuçları, kültürün yönetilmesinin zor olduğunu, ancak liderlik tarzlarının değiştirilmesinin daha kolay olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, kültür değişim programlarının liderlik değişim programlarına odaklanması gerekebilir. Sonuç olarak, liderlik tarzları, organizasyon kültürü ve performans arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine anlaşılması için daha fazla araştırmanın gerekli olduğu belirtilmektedir.

Şekil 4. Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Performans İlişkisi



Kaynak: Ogbonna & Harris, Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies, 2000, s.77

Ogbonna ve Harris, örgüt kültürünü 4 alt boyutta işlemiştir:

1. Rekabetçi Kültür

Ogbonna ve Harris'e göre, "rekabetçi kültür" belirli bir iş ortamında yüksek performans ve başarıya odaklanan bir kültürdür. Rekabetçi kültür, şirketin hedeflerine ulaşmak için yoğun bir şekilde rekabetin teşvik edildiği, sonuç odaklı bir ortam oluşturur. Bu kültür türü, başarı, bireysel performans

ve dış rekabetin ön planda olduğu bir yapıdadır. Rekabetçi kültürdeki iki temel değer, rekabet edebilirlik ve verimlilik (Cameron ve Freeman, 1991: 26). Rekabetçi kültürlerde, işletmenin en önemli odak noktası sonuçlardır. Başarı, genellikle finansal performans, pazar payı, inovasyon ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütlerle değerlendirilir. Bu kültür, bireysel performansı teşvik eder ve çalışanlar arasında rekabeti artırır. Çalışanlar, kendi başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi için birbirleriyle yarışır. Rekabetçi kültürlerde, agresif hedefler belirlenir. Bu hedefler hem bireylerin hem de organizasyonun sınırlarını zorlamayı amaçlar. Nitekim rekabetçi kültürde, bireyler birbiri ile rakiptir ve amaç odaklı hareket ederler (Tütüncü ve Akgündüz, 2012). Rekabetçi kültürler, dış rekabetin yoğun olduğu sektörlerde sıklıkla görülür. Pazar koşullarına hızla uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme, bu kültürün kritik unsurlarıdır. Yüksek performans gösteren çalışanlar, genellikle ödüllendirilir. Bu ödüller, finansal bonuslar, terfiler, övgüler ve diğer teşviklerle sağlanabilir.

Avantajlar:

- Rekabetçi kültür, yüksek performans ve verimlilik elde etmeye odaklandığı için organizasyonun piyasa lideri olmasına katkıda bulunabilir.
- Rekabetçi bir ortam, çalışanların yeni fikirler geliştirmesini ve yenilikçi çözümler üretmesini teşvik edebilir.
- Organizasyon, piyasa koşullarına hızla uyum sağlayarak büyüme ve kârlılık hedeflerine ulaşabilir.

Dezavantajlar:

- Sürekli rekabet ve yüksek performans beklentisi, çalışanlar üzerinde büyük bir stres yaratabilir, bu da iş tatminini azaltabilir ve tükenmişliğe yol açabilir.
- Aşırı rekabet, çalışanlar arasında iş birliğini engelleyebilir. Bireyler, takım çalışması yerine kişisel başarıya odaklanabilir.
- Rekabetçi kültürün getirdiği baskılar, çalışan memnuniyetsizliği ve yüksek stres seviyeleri nedeniyle, çalışanların işten ayrılma oranını artırabilir.
- Rekabetçi kültür, bazen uzun vadeli sürdürülebilirlik yerine kısa vadeli kazançlara aşırı odaklanabilir, bu da uzun vadeli stratejik hedeflerin ihmal edilmesine yol açabilir.

2. Yenilikçi Kültür

Ogbonna ve Harris'e göre, "yenilikçi kültür" değişime açık, yaratıcılığı teşvik eden ve sürekli gelişimi hedefleyen bir kültürdür. Yenilikçi kültür, bir organizasyonun mevcut durumunu sorgulayan, yeni fikirler üreten ve bu fikirleri uygulamaya koyarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşıma dayanır. Yenilikçi kültürde, çalışanlar yenilikleri takip etmeleri adına yönlendirilir (Darvish ve Nazari, 2013). Yenilikçi kültür, değişimi bir fırsat olarak görür ve organizasyonun esnekliğini

artırmayı hedefler. Değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlamak bu kültürün önemli bir parçasıdır. Çalışanları güçlendirme ve kararlara katılım konusunda teşvik etme, yenilikçi kültürün temel değerleri arasındadır (Valencia vd., 2016). Çalışanlar, yenilikçi fikirleri deneme konusunda cesaretlendirilir ve hata yapma korkusu azaltılır. Yenilikçi kültürlerde risk almak teşvik edilir. Yenilikçi kültür, sürekli öğrenmeyi ve gelişimi destekler. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için eğitim fırsatları sunulur ve yeni beceriler kazanmaları teşvik edilir. Yenilikçi kültürde, farklı disiplinlerden gelen çalışanlar arasında iş birliği teşvik edilir. Ekipler, farklı bakış açılarının birleşmesiyle yenilikçi çözümler üretir. Yenilikçi kültür, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçları karşılayacak yenilikçi ürünler veya hizmetler geliştirmeye büyük önem verir.

Avantajlar:

- Yenilikçi kültür, organizasyonun piyasada rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir.
- Yaratıcılığın ve öğrenmenin teşvik edildiği bir ortamda, çalışanlar daha fazla memnuniyet ve iş tatmini yaşayabilir.
- Yenilikçi kültürler, değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlama yeteneğine sahiptir. Bu, organizasyonun uzun vadeli sürdürülebilirliğini artırabilir.
- Bu kültür, yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesini teşvik eder, bu da organizasyonun sürekli olarak yenilikçi çözümler sunmasını sağlayabilir.

Dezavantajlar:

- Yenilikçi kültür, risk almayı teşvik ettiğinden, organizasyon başarısız girişimlerden kaynaklanan mali kayıplarla karşı karşıya kalabilir.
- Sürekli değişim ve yenilik, organizasyonda belirsizliği ve karmaşıklığı artırabilir, bu da çalışanlar üzerinde stres yaratabilir.
- Yenilikçi projeler genellikle zaman, para ve insan kaynağı açısından maliyetlidir. Bu, organizasyonun kaynaklarının aşırı kullanılmasına ve hatta israfa yol açabilir.
- Yenilikçi fikirlerin uygulanması, organizasyon yapısında ve süreçlerinde köklü değişiklikler gerektirebilir; direnç ve uygulama zorlukları doğurabilir.
- Sürekli yenilik baskısı, çalışanlar üzerinde uzun vadede yıpranmaya yol açabilir, bu da tükenmişlik sendromu gibi sorunları tetikleyebilir.

3. Bürokratik Kültür

Ogbonna ve Harris'e göre, "bürokratik kültür", yapı ve düzenin ön planda olduğu, katı kurallar ve prosedürlerin büyük önem taşıdığı bir kültürdür. Bürokratik kültürlerde, başarılı olabilmek adına, standartlaşmış kurallar ve prosedürleri uygulamak gerekmektedir (Valencia vd., 2016). Bu tür bir kültür, organizasyon içindeki süreçlerin ve işleyişin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi için belirli bir hiyerarşi,

kurallar ve standartların oluşturulduğu bir yapıya dayanır. Bürokratik kültürde, tüm iş süreçleri belgelenir ve resmi kayıtlar tutulur. Bürokratik kültür, çalışanlarından itaat bekler (Güler, 2005).

Avantajlar:

- Bürokratik kültür, organizasyonda düzen ve kontrolü sağlayabilir. Kurallar ve prosedürler, çalışanların ne yapması gerektiğini açık bir şekilde belirler.
- İşlemlerin standartlaştırılmasını sağlayabilir, bu da hizmet veya ürün kalitesinin tutarlı olmasına katkıda bulunur.
- Bürokratik yapı, hesap verebilirliği artırabilir. Belgeler ve kayıtlar sayesinde, yapılan işlemler izlenebilir ve gerektiğinde sorumlular tespit edilebilir.
- Katı kurallar ve prosedürler, risklerin minimize edilmesine yardımcı olabilir. Beklenmedik durumlarla karşılaşma olasılığı azalabilir.
- Bürokratik kültür, organizasyona uzun vadeli istikrar sağlayabilir.

Dezavantajlar:

- Bürokratik kültür, değişimlere karşı esnek değildir. Hızla değişen dış koşullara veya piyasa ihtiyaçlarına uyum sağlamak zor olabilir.
- Karar alma süreçleri genellikle yavaş ve karmaşık olabilir, bu da organizasyonun hızla hareket etmesini zorlaştırabilir.
- Yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi, katı kurallar ve prosedürler nedeniyle zorlaşabilir. Bu, organizasyonun rekabetçi avantajını kaybetmesine neden olabilir.
- Bürokratik kültür, aşırı resmiyet ve belge düzeniyle iş süreçlerini karmaşık hale getirebilir.
- Kurallara sıkı sıkıya bağlı bir iş ortamı, çalışanların motivasyonunu ve yaratıcılığını olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar, inisiyatif kullanmak yerine sadece kurallara uymayı tercih edebilir.

4. Ortak Kültür

Ogbonna ve Harris'e göre, "ortak kültür", iş birliği, bağlılık ve topluluk hissinin ön planda olduğu bir kültür türüdür. Ortak kültür, organizasyon içindeki bireylerin güçlü bir şekilde birbirine bağlı olduğu, paylaşılan değerlerin ve hedeflerin öne çıktığı bir yapıya dayanır. Ortak kültürü benimsemiş örgütlerde yöneticilerin asıl görevi, çalışanlarının kararlara katılımlarını sağlamaktır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012). Bu kültür, özellikle dayanışma, ekip çalışması ve organizasyonun kolektif refahı üzerinde durur. Ortak kültür, açık ve samimi iletişimi teşvik eder. Çalışanlar, fikirlerini ve görüşlerini özgürce ifade edebilir ve geri bildirim almak da yaygındır. Bu örgütlerde, iş ortamının ötesinde bir aile ortamı söz konusudur (Guner, 2001: 73) Ortak kültürde, çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güven esastır.

Avantajlar:

- Ortak kültür, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve iş tatminini artırabilir.
- Güçlü iş birliği ve ekip çalışması, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir.
- Bilgi paylaşımı ve destekleyici bir ortam, yenilikçiliği ve verimliliği artırabilir.
- Çalışanlar, kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görür ve uzun süreli olarak kalmayı tercih edebilir.
- Karşılıklı saygı, güven ve açık iletişim, pozitif bir çalışma ortamı yaratabilir. Bu ortam, çalışanların stres seviyesini azaltabilir ve motivasyonunu artırabilir.
- Çalışanlar arasındaki güçlü iş birliği ve açık iletişim, karar alma süreçlerini hızlandırabilir.

Dezavantajlar:

- Ortak kültürde fikir birliği sağlamak adına farklı düşünceler göz ardı edilebilir, bu da yenilikçiliği ve eleştirel düşünceyi engelleyebilir.
- Bireysel performansın vurgulanmadığı bir ortamda, performans değerlendirme süreçleri karmaşık hale gelebilir.
- Kolektif başarıya odaklanma, bireysel katkıların yeterince değerlendirilmemesine yol açabilir.
- Ortak kültür, yüksek seviyede katılım gerektirdiği için yönetim açısından zorluklar yaratabilir.
- Karar alma süreçleri daha uzun sürebilir ve yöneticiler, tüm paydaşların beklentilerini karşılamada zorlanabilir.
- İş birliği ve topluluk odaklı bir kültür, bireyler arasında rekabeti azaltabilir. Bu, bazı çalışanların performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI VE BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın temel problemi, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin liderlik tarzlarının, çalışanların performansı üzerinde hangi faktörlerle etkileşime girdiğini ve bu etkileşimin ne şekilde gerçekleştiğini anlamaya yöneliktir.

Bu bağlamda, çalışmada, otomotiv sektöründeki işletmelerde görev yapan beyaz yaka personel üzerinden işletmelerde görülen yönetici liderlik tarzlarını ve bu liderlik tarzlarının işletme içindeki örgüt kültürüyle nasıl etkileşimde bulunduğunu inceleyerek, yönetici liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma, bu faktörlerin bir araya geldiği ve nasıl bir sinerji yarattığı konusunda bir analiz sunmaktadır.

Çalışmanın odak noktası, otomotiv sektöründeki işletmelerde liderlik tarzları, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri anlamak ve bu ilişkilerin sektördeki şirketlerin rekabet avantajına nasıl katkı sağladığını ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisini ve yönetici liderlik tarzlarının çalışan performansı ile olan ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü incelemektir. Bu genel amaç etrafında belirlenen hedefler ve alt amaçlar şu şekildedir:

- Yönetici liderlik tarzlarının genel özellikleri ve çeşitleri üzerinde detaylı bir literatür taraması yapmak,
- Otomotiv sektöründeki şirketlerdeki yönetici liderlik tarzlarının örneklerini belirlemek,
- Örgüt kültürü kavramını detaylı bir şekilde açıklamak ve öne çıkan modelleri incelemek,
- Otomotiv sektöründeki şirketlerdeki örgüt kültürünün spesifik özelliklerini ve eğilimlerini tanımlamak,
- Çalışan performansının tanımını ve ölçüm yöntemlerini belirlemek,

- Otomotiv sektöründeki işletmelerde çalışan performansını etkileyen faktörleri ve mevcut durumu analiz etmek,
- Yönetici liderlik tarzları ve çalışan performansı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi anlamak için literatürdeki açıklamaları incelemek,
- Bu faktörlerin çalışan performansına olan etkilerini anlamak için teorik modelleri ve önceki araştırmaları değerlendirmek,
- Çalışmanın temel sorularını ve hipotezlerini belirlemek,
- Veri toplama süreci ile elde edilen bilgileri kullanarak hipotezleri test etmek.

Bu hedefler, çalışmanın genel amacını daha ayrıntılı bir şekilde ele alarak, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici liderlik tarzları, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki karmaşık ilişkileri sistematik bir şekilde incelemeyi çerçevelemiştir.

Öncelikle, yönetici liderlik tarzlarının genel özellikleri ve çeşitleri literatür taramasıyla detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu aşamada, öne çıkan liderlik modelleri ve teorileri incelenerek otomotiv sektöründeki işletmelerdeki liderlik tarzlarına odaklanılmıştır. Ardından, örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve örgüt kültürü modelleri literatürdeki atıflarla değerlendirilmiştir. Çalışan performansının tanımı ve ölçüm yöntemleri incelendikten sonra, otomotiv sektöründeki işletmelerde çalışan performansını etkileyen faktörlerin analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, mevcut durumun detaylı bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Daha sonra, yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki literatürdeki açıklamalar ışığında incelenmiş ve teorik modeller değerlendirilmiştir. Aynı şekilde, örgüt kültürünün bu ilişkideki düzenleyici rolü üzerine odaklanılmıştır. Belirlenen bu hedefler doğrultusunda çalışmanın temel soruları ve hipotezleri belirlenmiş, veri toplama süreci tasarlanmış ve elde edilen verilerle hipotezler test edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarının, otomotiv sektöründeki işletmelerin liderlik stratejilerini geliştirmelerine, örgüt kültürünü anlamalarına ve çalışan performansını artırmalarına yönelik önemli katkılar sunması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, tezin özgün değeri bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılması, literatürdeki boşlukların doldurulması ve örgütlerin liderlik, kültür ve performans dinamikleri dair kapsamlı bir anlayış geliştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın kapsamı, aşağıdaki şekildedir:

- Otomotiv sektöründeki işletmelerdeki yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ve yönetici liderlik tarzlarının çalışma performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi,
- Otomotiv sektöründeki işletmelerdeki yönetici liderlik tarzları ve çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün olan düzenleyici etkilerinin ortaya konulması,

- Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren farklı işletmelerdeki yönetici liderlik tarzlarının incelenmesi,
- İşletmelerdeki örgüt kültürünün çeşitli boyutlarının liderlik ile çalışan performansı arasındaki düzenleyici etkisinin analiz edilmesi,
- Çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, otomotiv sektöründe yapılan liderlik analizi ve çalışan performansı ilişkisi üzerine odaklanarak, sektöre özgü bir perspektifle liderlik tarzlarını derinlemesine inceleyerek özgün bir katkı sağlamayı öncelik edinmiştir. Öncelikle, sektöre özgü bir bakış açısıyla liderlik tarzlarının incelenmesi, sektördeki liderlerin etkinliklerini ve çalışan performansını anlama konusunda önemli bir özgünlük taşımaktadır. Bu, literatürdeki genel liderlik teorilerinden ayrılarak sektördeki dinamiklere özgü çözümler üretme potansiyeli sunmaktadır.

Özellikle otomotiv sektöründeki örgütlerin kültürel dinamiklerini anlamak ve bu dinamikleri liderlik stratejilerine entegre etmek isteyen araştırmacılar ve profesyoneller için önemli bir bilgi kaynağı oluşturabilir.

Literatürde, otomotiv sektörüne özgü liderlik ve örgüt kültürü konularında yeterince derinleşmiş çalışmaların olmaması, bu tezin temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu çalışma, sektöre özgü liderlik dinamiklerini ve örgüt kültürünü daha ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, otomotiv şirketlerinin karşılaştığı özel zorlukları ve fırsatları ortaya koymayı amaçlamıştır.

Otomotiv sektöründeki liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün, çalışan performansı üzerindeki etkilerini bilimsel bir çerçeve içinde anlamak, bu alanda daha önceki araştırmalardan farklı bir perspektif sunabilir. Bu çalışma aynı zamanda, otomotiv sektöründeki şirketlere yönetim stratejilerini geliştirmeleri için pratik öneriler sağlamayı hedeflemektedir.

Bugün geline durum itibarıyla otomotiv sektörü, teknolojik gelişmeler, pazar talepleri ve sürdürülebilirlik gibi faktörlerle sürekli bir değişim ve adaptasyon sürecindedir. Bu bağlamda, sektöre özgü bir tez çalışması, yöneticilerin liderlik rollerini ve örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiklerini anlamak adına değerli bir katkı sunacaktır. Bu çalışma aynı zamanda otomotiv sektöründeki şirketlerin, rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılacak stratejik adımlarını belirlemelerine yardımcı olabilir.

4.4. Araştırmanın Ölçeği

Araştırmada Liderlik Tarzlarını ve Örgüt Kültürü değişkenlerini ölçmek amacıyla, Ogbonna, ve Harris (2000)'in çalışmasında yer alan ölçekler kullanılmıştır.

Çalışan performansı ölçeği ise Pradhan ve Jena (2016)'nın çalışmasından alınmıştır.

Ölçekler, uzman çalışanlar tarafından İngilizce 'den Türkçe 'ye çevrilmiş ve daha sonra alanında öğretim üyesi ile birlikte her bir madde uygulanacağı örnekleme göre uyarlanmıştır. Liderlik tarzları ölçeği 3 Boyut ve 13 sorudan oluşmaktadır. Örgüt Kültürü ölçeği 4 boyut ve 16 sorudan oluşmaktadır. Çalışan Performansı ölçeği ise 3 boyut ve 23 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler için yanıt seçenekleri 5'li likert ölçeği şeklinde ilerlenmiştir. Bu doğrultuda;

- 1 – Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2 – Katılmıyorum,
- 3 – Kararsızım,
- 4 – Katılıyorum,
- 5 – Kesinlikle Katılıyorum anlamlarını taşımaktadır.

Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü ölçeklerinde ters bir madde olmamakla birlikte Çalışan Performansı ölçeğinde 11. Soru ters soru olarak ankette yer almıştır.

Ogbanna ve Harris (2000)'in çalışmasında Liderlik Tarzları, Katılımcı Liderlik tarzı 5 ifade ile, Destekleyici Liderlik tarzı 4 ifade ile ve Araçsal Liderlik tarzı 4 ifade ile; Örgüt Kültürü, Rekabetçi Kültür 4 ifade ile, Yenilikçi Kültür 4 ifade ile, Bürokratik Kültür 4 ifade ile ve Ortak Kültür 4 ifade ile alt başlık olarak incelenmiştir.

Çalışan performansı ölçeği olan Pradhan ve Jena (2016)'nın çalışmasında Çalışan Performansı, Görev Performansı 6 ifade ile, Uyarlanmış Performans 7 ifade ile ve Bağlamsal Performans 10 ifade ile alt başlık olarak incelenmiştir.

Tablo 2. Liderlik Tarzları, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçekleri

Değişken	İfade Sayısı	Toplam İfade Sayısı	Kaynak
Liderlik Tarzları			
<i>Katılımcı Liderlik</i>	5	13	Ogbonna ve Harris (2000)
<i>Destekleyici Liderlik</i>	4		Ogbonna ve Harris (2000)
<i>Araçsal Liderlik</i>	4		Ogbonna ve Harris (2000)

Örgüt Kültürü

<i>Rekabetçi Kültür</i>	4		Ogbonna ve Harris (2000)
<i>Yenilikçi Kültür</i>	4	16	Ogbonna ve Harris (2000)
<i>Bürokratik Kültür</i>	4		Ogbonna ve Harris (2000)
<i>Ortak Kültür</i>	4		Ogbonna ve Harris (2000)

Çalışan Performansı

<i>Görev Performansı</i>	6		Pradhan ve Jena (2016)
<i>Uyarlanmış Performans</i>	7	23	Pradhan ve Jena (2016)
<i>Bağlamsal Performans</i>	10		Pradhan ve Jena (2016)

4.5. Araştırma Evreni ve Örneklem Kümesi

Araştırmanın anakütlesi, Türkiye’de otomotiv sektöründe çalışan beyaz yaka çalışanlardır.

Araştırmanın örnek kütlesi ise Kocaeli sınırları içerisinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev alan beyaz yaka çalışanlardır. Örneklem kümesi belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde örneklem, anakütle içinden tesadüfi olarak seçilmemiştir; araştırmacının en kolay ulaşabileceği bireyler veya gruplar tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde her bir bireyin örneklem içerisinde yer alma ihtimali eşit değildir; daha çok araştırmacının erişebildiği kişiler örnekleme yer alır.

Araştırma anketi için anlamlı bir örneklem büyüklüğünün tespit edebilmek adına aşağıda yer alan Tablo 3’teki verilerinden yararlanılmıştır. 0,05 örnekleme hata payı ve net sayı bilinmeyen bir evrende 100 milyon satırına denk gelen, olayın görülme sıklığı ya da olasılığına ifade eden $p=0,5$ tercihi ile 384 örneklem ihtiyacı belirlenmiştir.

Tablo 3 . $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- lüğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+0.05 örnekleme hatası (d)			+0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75

2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Araştırma anketi 20 Mart 2024 – 20 Mayıs 2024 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Anket daha spesifik verilere ulaşılması adına toplamda 450 beyaz yaka çalışana, WhatsApp ve LinkedIn mesajları üzerinden gönderilmiş, %90 oranında geri dönüş alınmıştır. Sayısal olarak, ilgili anketin LinkedIn üzerinden paylaşılması sebebiyle farklı sektör ve iş kolundan çalışanların da katılımı gözlenmiş ve toplamda 437 yanıt ile anket süreci sonlandırılmıştır. Ankette talep edilen şehir ve sektör bilgilerini gözetilerek filtreleme yapılarak toplamda 403 anket yanıtı bulunmuş fakat cevaplar detaylı bir şekilde incelendikten sonra toplamda 390 anlamlı anket yanıtı analizlerde kullanılmıştır. Bu noktada Tablo 3’te yer alan veriler ışığında değerlendirmeye alınan anket formu sayısı istatistiksel analizin gerçekleşmesi için yeterli görülmüştür.

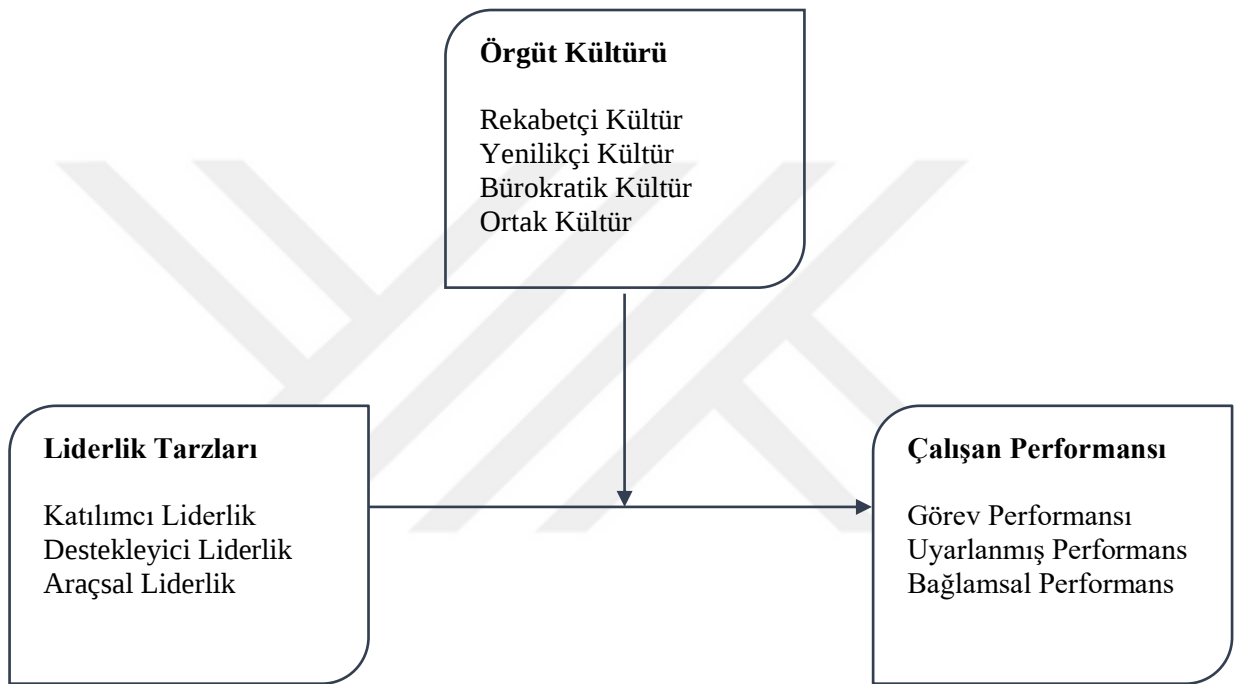
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her bir tez çalışmasında gerçekleşebileceği gibi bu tez çalışmasında da belirli sınırlılıklar vardır. Tez çalışması sadece Türkiye’de Kocaeli ilinde Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde uygulanmış olması, bu çalışmanın en öncelikli sınırlılığıdır. Tez içerisindeki bulguların daha genel bir yapıda sunulabilmesi için Türkiye genelinde çalışmalar gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Bunun yanı sıra anket cevaplayıcılarının yalnızca beyaz yaka çalışanlardan oluşması araştırmadaki örnekleme dair bir diğer sınırlılıktır. Tez çalışmasında literatürde yer alan bilgiler ışığında yönetici liderlik tarzları ve beyaz yaka çalışanların performansı arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün düzenleyici rolü üzerinden odaklanılmıştır. Çalışan bağlılığı gibi farklı değişkenler de göz önüne alınarak daha farklı çalışmalar yapılmasında günümüz Türkiye Otomotiv sektörü yöneticileri için faydalı bilgiler sağlayacaktır. Ankette yer alan sorulara verilen yanıtlar, örneklem içerisinde yer alan çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Tez süresinde zaman ve maliyet kısıtlarından kaynaklanan ve dolayısıyla Kocaeli ilinde yer alan her işletmeye ulaşılammış olması çalışmanın farklı bir sınırlılığını oluşturmuştur.

4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatür taraması sonucunda yönetici liderlik tarzları ve beyaz yaka çalışanların performansı arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün düzenleyici rolü değişkenleri incelenmiştir. Liderlik Tarzları, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü ölçeklerine bağlı olarak gerçekleştirilen araştırma modeli Şekil 5'te gösterilmiştir.

Şekil 5. Liderlik Tarzları ve Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model



Otomotiv sektörü, günümüzde giderek karmaşıklaşan ve hızla evrilen bir iş ortamıyla karşı karşıyadır. Sektördeki liderlerin, özellikle de yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile şirket içi kültürün çalışan performansına olan etkilerini anlamak, şirketlerin sürdürülebilirliğini artırmak ve rekabet avantajı yakalayabilmek için kritik bir öneme sahiptir. Araştırma, otomotiv sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın başında oluşturulan 2 hipotez, literatür taraması ve gerçekleştirilen analizler sonrasında alt hipotezlerle desteklenmiştir. Hipotezler ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir:

H₁: Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1f}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1g}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1h}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1i}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Liderlik tarzları ile çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a1}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a2}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a3}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a4}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a5}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a6}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a7}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a8}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a9}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a10}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a11}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a12}: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b1}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b2}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b3}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b4}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b5}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b6}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b7}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b8}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b9}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b10}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b11}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b12}: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c1}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c2}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c3}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c4}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c5}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c6}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c7}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c8}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c9}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c10}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c11}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c12}: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

4.8. Araştırma Hipotezlerinin İncelenmesi

Tez çalışmasının bu bölümünde analizler sonucunda elde edilen bulgular, demografik özellikler, ölçeklere ilişkin tanımlayıcı değerler (ortalamalar, standartlar, sapmalar vb.), ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon, doğrulayıcı faktör analizi ve düzenleyici etkinin yapısal eşitlik modeliyle testi ile de düzenleyici etki analizi sonuçları belirtilecektir.

4.8.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanması için toplamda 4 bölümden oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. İlk bölümde katılımcılara demografik bilgilerinin analiz edilebileceği sorular yöneltilmiş; diğer bölümlerde ise anketin ölçeklerini kapsayan sorular eklenmiştir. Liderlik Tarzları ölçeği 3 boyutu 13 soru ile, Örgüt Kültürü ölçeği 4 boyutu 16 soru ile ve son olarak Çalışan Performansı ölçeği ise 3 boyutu 23 soru ile ölçmektedir.

Anket formunun oluşturulması sürecinde demografik soruların belirlenmesi amacıyla öncesinde yapılmış ve araştırma konusu ile ilgili olan diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. İlgili anket formunda ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini inceleyebilmek adına nominal ölçeklere yer verilmiştir.

Ankette yer alan ölçekler İngilizce'den Türkçe 'ye çevrilmiş ve sonrasında alanında uzman olan öğretim üyesi ile birlikte her bir maddenin uygulanacağı örnekleme uygun olacak şekilde uyarlanmıştır. Tüm ifadelerin anlaşılabilirliğini ölçmek için örnek kütleyi temsil eden 4 işletmenin beyaz yaka çalışanları ile bir ön test gerçekleştirilmiştir. Tüm ifadelerin ilk çevirilerinin yer aldığı ön testte yöneltilen sorulara verilen cevaplara değil de ilgili soruların herkes tarafından aynı ifadeyi doldurup doldurmadığı konusu üstünde durulmuştur. Ön test sonucu ile anket formunda aktarılan ifadelerden 2 adeti anlaşılabilirlik yönünde bir ikilem teşkil ettiğinden, ilgili ifadeler düzeltilmiştir. Düzeltilen ifadeler sonrasında soruların uygunluğunda herhangi bir problemle karşılaşılmamış ve ön test tamamlandıktan sonra anketler ilgili işletmelerin beyaz yaka çalışanları ile paylaşılmıştır.

4.8.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar

Yapılan tez araştırmasında çalışanların demografik özelliklerini belirlemek adına toplamda 8 soru olacak şekilde iletilmiştir. Sorular, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışılan şehir, çalışılan sektör, işletmede yerine getirilen görev, toplam çalışması süresi ve hali hazırda çalışılan işletmedeki çalışması süresi bilgilerini kapsamaktadır. Ankete katılan çalışanların vermiş olduğu cevapların dağılımları Tablo 4'te belirmiştir.

Tablo 4'te görülen sonuçlara göre ankete katılan çalışanların %31,3'ü kadın, %68,7'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Buna bağlı olarak ankete katılan çalışanların büyük ölçüde erkek çalışanlardan oluştuğunu görülmektedir.

Ankete katılım gösteren çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ilkökul ve ortaokul mezunu hiçbir beyaz yaka çalışanın ankete katılmadığı gözlemlenmektedir. Eğitim durumu bilgisi incelendiğinde çalışanların %2,8'i lise mezunu, %5,6'sı ön lisans mezunu, %70,5'i lisans mezunu, %20,3'ü yüksek lisans mezunu ve %0,8'i doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş aralığı bilgilerine bakıldığında %2,8'i 18 – 24 yaş aralığında, %59,7'si 25 – 34 yaş aralığında, %29,5'i 35 – 44 yaş aralığında, %7,7'si 45 – 54 yaş aralığında ve %0,3'ü 55 ve üzeri yaş aralığındadır.

Anket sürecine katkıda bulunan çalışanların şu an çalışmış oldukları işletmelerindeki görev bilgisi incelendiğinde %0,3'si Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı pozisyonlarında, %29,5'i Direktör, Müdür veya Şef pozisyonlarında, %23,6'sı Kıdemli Uzman veya Kıdemli Mühendis pozisyonlarında, %44,4'ü Uzman veya Mühendis pozisyonlarında, %2,3'ü Uzman Yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır.

Toplam çalışması süresi ile ilgili çalışanların vermiş olduğu yanıtlara göre örneklemin %20,3'ü 0 – 2 yıl arasında, %23,8'i 3 – 5 yıl arasında, %30'u 6 – 10 yıl arasında, %21,5'i 11 – 17 yıl arasında ve %4,4'ü 25 yıl ve üzeri olacak şekilde gözlemlenmiştir.

Son olarak ankete katılım gösteren çalışanların şu an çalışmış oldukları işletmedeki çalışma süreleri sonuçlarına bakıldığında katılımcıların %49,2'si 0 – 2 yıl arasında, %25,1'i 3 – 7 yıl arasında, %19,5'i 8 – 12 yıl arasında, %4,4'ü 13 – 20 yıl arasında ve %1,8'i 21 yıl ve üzeri bir sürede çalıştıklarını belirttiği incelenmiştir.

Yukarıda belirtilen demografik özelliklere dair açıklamalar aşağıda Tablo 4 içerisinde paylaşılmıştır.

Tablo 4. Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DEĞİŞKEN	FREKANS (f)	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Kadın	122	31,3
	Erkek	268	68,7
Eğitim Durumu	İlkokul	0	0
	Ortaokul	0	0
	Lise	11	2,8
	Ön Lisans	22	5,6
	Lisans	275	70,5
	Yüksek Lisans	79	20,3
	Doktora	3	0,8
Yaş	18 - 24	11	2,8
	25 - 34	233	59,7
	35 - 44	115	29,5
	45 - 54	30	7,7
	55 ve üzeri	1	0,3
Şehir Bilgisi	Kocaeli	390	100
Sektör Bilgisi	Otomotiv	390	100
İşletmedeki Görev	Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı	1	0,3
	Direktör, Müdür veya Şef	115	29,5
	Kıdemli Uzman veya Kıdemli Mühendis	92	23,6
	Uzman veya Mühendis	173	44,4
	Uzman Yardımcısı	9	2,3
Toplam Çalışma Süresi	0 - 2 yıl	79	20,3
	3 - 5 yıl	93	23,8
	6 - 10 yıl	117	30
	11 - 17 yıl	84	21,5
	25 yıl ve üzeri	17	4,4
Şu an Çalışılan Kurumdaki Çalışma Süresi	0 - 2 yıl	192	49,2
	3 - 7 yıl	98	25,1
	8 - 12 yıl	76	19,5
	13 - 20 yıl	17	4,4
	21 yıl ve üzeri	7	1,8

4.8.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Değerler (Ortalamalar, Standart Sapmalar vb.)

Araştırmada, liderlik tarzları ölçeği 3 Boyut ve 13 sorudan, örgüt kültürü ölçeği 4 boyut ve 16 sorudan ve çalışan performansı ölçeği 3 boyut ve 23 sorudan oluşmaktadır. Liderlik tarzları alt boyutları olan Katılımcı Liderlik tarzı 5 ifade ile, Destekleyici Liderlik tarzı 4 ifade ile ve Araçsal Liderlik tarzı 4 ifade ile; Örgüt Kültürü alt boyutları, Rekabetçi Kültür 4 ifade ile, Yenilikçi Kültür 4 ifade ile, Bürokratik Kültür 4 ifade ile ve Ortak Kültür 4 ifade ile alt başlık olarak incelenmiştir. Çalışan performansı alt boyutları ise Görev Performansı 6 ifade ile, Uyarlanmış Performans 7 ifade ile ve Bağlamsal Performans 10 ifade ile incelenmiştir. Kullanılan ölçeklerin tamamının ayrı ayrı aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de belirtilmiştir.

Tablo 5. Yönetici Liderlik Tarzları Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
YLT1	Yöneticim karar vermeden önce ekibindeki çalışanların fikirlerini dikkate alır.	3,58	1,182
YLT2	Yöneticim bir aksiyon almadan önce ekibindeki çalışanlara danışır.	3,49	1,101
YLT3	Yöneticim bir sorunla karşılaştığında ekibindeki çalışanlara danışır.	3,7	1,092
YLT4	Yöneticim genel olarak ekibindeki çalışanlara önerilerini sorar.	3,73	1,127
YLT5	Yöneticim görev atamaları ile ilgili olarak ekibindeki çalışanların tavsiyelerini dinler.	3,24	1,216
YLT6	Yöneticim iş yerinde görevlerin daha keyifli hale gelmesi için çalışanlarına çeşitli destekler sağlar.	3,19	1,31
YLT7	Yöneticim ekibindeki çalışanların kişisel refahını gözetir.	3,29	1,236
YLT8	Yöneticim iş ortamını daha keyifli hale getirmek için küçük jestler yapar.	3,08	1,25
YLT9	Yöneticim ekibindeki bütün çalışanlara eşit davranır.	3,28	1,342
YLT10	Yöneticim işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini net bir şekilde açıklar.	3,44	1,283
YLT11	Yöneticim işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verir.	3,5	1,173
YLT12	Yöneticim belirli performans standartlarını korur.	3,41	1,225
YLT13	Yöneticim yapılacak her bir işi planlar.	3,21	1,227

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

5’li likert kapsamında ölçeklere ilişkin ortalama değerlerin, “1,00-2,33” zayıf, “2,34-3,66” orta “3,67-5,00” yüksek olarak değerlendirildiği durumda; Tablo 5’te, Liderlik Tarzı ölçeğinde en düşük ortalama (3,08) “Yöneticim iş ortamını daha keyifli hale getirmek için küçük jestler yapar.” İfadesinde görülmüş olup, değerin orta seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama (3,73) “Yöneticim genel olarak ekibindeki çalışanlara önerilerini sorar.” İfadesinde görülmüş olup, değerin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
ÖK1	Şirketimizde görev ve hedefleri başarıyla tamamlamak için üretim odaklı olmak en önemli önceliktir.	3,66	1,119
ÖK2	Şirketimizde profil olarak üreticiler, teknik elemanlar veya hırsla mücadele eden çalışanlar ön plandadır.	3,24	1,158
ÖK3	Şirketimizde rekabetçi eylemler ve sonunda elde edilecek başarılar önemlidir ve bunların gerçekleşmesi için şirketimiz ölçülebilir hedeflerle yönetilir.	3,37	1,192
ÖK4	Şirketimiz üretim odaklıdır, en büyük endişe çalışanların kişisel çabalarından çok işin yapılmasıdır.	3,58	1,128
ÖK5	Şirketimizde büyüme ve yeni kaynaklar edinme esnasında yeni zorluklarla karşılaşmaya hazır olmak önemlidir.	3,69	1,107
ÖK6	Şirketimiz dinamik ve girişimci bir yapıdadır ve çalışanlarımız risk almaya eğilimli ve isteklidir.	3,22	1,133
ÖK7	Şirketimiz yenilik ve gelişime bağlılık bakış açısı ile sektörde ilk olmaya çalışır.	3,29	1,253
ÖK8	Şirketimizde profil olarak girişimciler, yenilikçiler ya da risk alanlar ön plandadır.	3,02	1,179
ÖK9	Şirketimizde resmi kurallar ve politikalar, sorunsuz işleyen bir şirket sürdürülebilirliği için önemlidir.	3,54	1,175
ÖK10	Şirketimizin yapısı oldukça resmi ve bürokratik ve çalışanların hangi işi, nasıl yapacakları ile ilgili önceden belirlenmiş prosedürler vardır.	3,11	1,256
ÖK11	Şirketimizde profil olarak koordinatörler, işi örgütleyenler ve yönetici rolleri ön plandadır.	3,51	1,117
ÖK12	Şirketimizde süreklilik ve istikrar ön plandadır ve operasyonların verimli ve sorunsuz işlemesi önemlidir.	3,54	1,186
ÖK13	Şirketimize olan bağlılığın yüksek olması ve şirketin gelenekleri tüm çalışanları bir arada tutar.	2,92	1,243
ÖK14	Şirketimizdeki her bir çalışan bu geniş ailenin bir parçası gibidir.	2,98	1,261
ÖK15	Şirketimizdeki çalışanların birbiriyle yüksek uyumda olması ve moralleri oldukça önemlidir.	3,32	1,225
ÖK16	Şirketimizde profil olarak yöneticiler akıl hocası, bilge veya baba/anne figürleri olarak görülür.	2,72	1,198

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

5’li likert kapsamında ölçeklere ilişkin ortalama değerlerin, “1.00-2,33” zayıf, “2,34-3,66” orta “3,67-5,00” yüksek olarak değerlendirildiği durumda; Tablo 6’da Örgüt Kültürü ölçeğinde en düşük ortalama (2,72) “Şirketimizde profil olarak yöneticiler akıl hocası, bilge veya baba/anne figürleri olarak görülür.” İfadesinde görülmüş olup, değerin orta seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama ise (3,69) “Şirketimizde büyüme ve yeni kaynaklar edinme esnasında yeni zorluklarla karşılaşmaya hazır olmak önemlidir.” İfadesinde görülmüş olup, değerin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Çalışan Performansı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru No	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
ÇP1	Yüksek iş standardını korurum.	4,09	0,895
ÇP2	Görevlerimi çok fazla denetim olmadan halledebiliyorum.	4,14	0,941
ÇP3	İşim konusunda çok tutkuluyum.	3,99	1,023
ÇP4	Organizasyonel hedeflere ulaşmak için birden fazla görevin üstesinden gelebileceğimi biliyorum.	4,2	0,9
ÇP5	Görevlerimi zamanında tamamlarım.	4,19	0,873
ÇP6	İş arkadaşlarım kurumumda yüksek performans gösterdiğime inanıyor.	4,05	0,975
ÇP7	Etkili ekip çalışması için kolektif zekayı harekete geçirmede iyi performans gösteririm.	4,1	0,881
ÇP8	Durum gerektirdiğinde işimdeki değişimi çok iyi yönetebilirim.	4,1	0,904
ÇP9	Değişim karşısında çalışma ekibimi etkili bir şekilde idare edebilirim.	4,11	0,861
ÇP10	Her zaman karşılıklı anlayışın organizasyonda uygulanabilir bir çözüme yol açabileceğine inanırım.	4,27	0,916
ÇP11	Ekip üyelerimden gelen eleştirilerle karşılaştığımda öfkemi kaybederim. (R)	3,72	1,205
ÇP12	İş esnekliği konusunda çok rahatım.	3,41	1,123
ÇP13	Zaman zaman organizasyonel değişikliklerle iyi başa çıkarım.	3,81	0,929
ÇP14	İstendiğinde veya ihtiyaç duyulduğunda iş arkadaşlarıma yardım eli uzatırdım.	4,38	0,872
ÇP15	Ekstra sorumlulukları üstlenmeyi severim.	3,92	1,022
ÇP16	Başları sıkıştığında iş arkadaşlarıma sempati ve empati gösteririm.	4,27	0,861
ÇP17	Grup tartışmalarına ve iş toplantılarına aktif olarak katılırım.	4,09	0,922
ÇP18	İş arkadaşlarımı iyi çalışmalarından dolayı överim.	4,22	0,888
ÇP19	Organizasyonda başkalarını beslemekten büyük memnuniyet duyarım.	4,01	0,973
ÇP20	Ekip üyelerim arasında bilgi ve fikir paylaşımı yaparım.	4,26	0,876
ÇP21	Çalışma arkadaşlarım arasında iyi bir koordinasyon sağlarım.	4,16	0,886
ÇP22	İş alanımın ötesinde yeni meslektaşlarıma rehberlik ederim.	4,06	0,961
ÇP23	Sorun çözme ve karar alma süreçlerinde çalışma arkadaşlarımla etkili iletişim kurarım.	4,31	0,858

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum.

5’li likert kapsamında ölçeklere ilişkin ortalama değerlerin, “1.00-2,33” zayıf, “2,34-3,66” orta “3,67-5,00” yüksek olarak değerlendirildiği durumda; Tablo 7’de, Çalışan Performansı ölçeğinde en düşük ortalama (3,41) “İş esnekliği konusunda çok rahatım.” İfadesinde görülmüş olup, değerin orta seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama ise (4,38) “İstendiğinde veya ihtiyaç duyulduğunda iş arkadaşlarıma yardım eli uzatırdım.” İfadesinde görülmüş olup, değerin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

5’li likert kapsamında ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Ölçek Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek Alt Boyutları	n	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Ortalama	Standart Sapma
Katılımcı Liderlik	390	1	5	3,5497	0,99641
Araçsal Liderlik	390	1	5	3,3897	1,09408
Destekleyici Liderlik	390	1	5	3,2109	1,11598
Rekabetçi Kültür	390	1	5	3,4628	0,84721
Bürokratik Kültür	390	1	5	3,4237	0,99312
Yenilikçi Kültür	390	1	5	3,3064	0,98593
Ortak Kültür	390	1	5	2,9859	1,06223
Bağlamsal Performans	390	1	5	4,1669	0,76023
Görev Performansı	390	1	5	4,1107	0,77573
Uyarlanmış Performans	390	1	5	3,7253	0,69887

Tabloya 8’de belirtildiği üzere:

- Liderlik tarzı alt boyutları olan “Katılımcı Liderlik” ve “Araçsal Liderlik” tarzlarının otomotiv sektörü beyaz yaka çalışanları değerlendirmesine göre daha sık karşılaşılan liderlik tarzları olduğu söylenebilir.
- “Rekabetçi Kültür”, “Bürokratik Kültür” ve “Yenilikçi Kültür” örgüt kültürü alt boyutları ise “Ortak Kültür” e göre örgütler içindeki algı ve değerlerin bu kültürel yapıların etrafında daha fazla yoğunlaştığı ve çalışanların bu kültür tarzlarını daha baskın olarak gördüğü ifade edilebilir. Organizasyonların genel yapılarının rekabet, yenilikçilik ve bürokrasi odaklı olduğunu; ortak kültür, yani çalışanların kolektif dayanışma ve iş birliğinin daha az vurguladığı söylenebilir.

- “Bağlamsal Performans” ve “Görev Performansı” alt boyutlarının “Uyarlanmış Performans” a göre daha yüksek ortalamalara sahip olması, ilgili çalışanların iş tanımı ve sorumluluklarını yerine getirme ve iş yerindeki sosyal uyum ve iş birliği konularında daha güçlü bir performans yaklaşımına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak “Uyarlanmış Performans” ın daha düşük bir ortalama kalması değişim ve yeniliklere uyum sağlama konusunda daha fazla gelişim alanı bulunduğunu gösterebilir.

4.8.4. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 29.0.2.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirme sürecine dahil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan 3 ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha değeri 0,70’ten büyük olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Nunnally, 1967).

Araştırmada kullanılan ölçeklere dair güvenilirlik analizi, Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	n	Cronbach's Alpha
Liderlik Tarzı	13	0,953
Katılımcı Liderlik	5	0,920
Destekleyici Liderlik	4	0,891
Araçsal Liderlik	4	0,914
Örgüt Kültürü	16	0,928
Rekabetçi Kültür	4	0,720
Yenilikçi Kültür	4	0,865
Bürokratik Kültür	4	0,859
Ortak Kültür	4	0,885
Çalışan Performansı	23	0,957
Görev Performansı	6	0,909
Uyarlanmış Performans	7	0,838
Bağlamsal Performans	10	0,951

Tablo 9’da belirtildiği üzere;

- Liderlik tarzı ölçeği toplam 13 ifadeden oluşuyor ve ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach’s Alpha değeri 0,953’tür. Liderlik tarzları alt boyutları olan katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve araçsal liderlik güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach’s Alpha değerleri sırasıyla 0,920; 0,891; 0,914’tür. Güvenilirlik analizinde ilgili sonuçlar yeterli değerlerdedir ve bu doğrultuda Liderlik Tarzı ölçeği ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu sonucuna,
- Örgüt Kültürü ölçeği toplam 16 ifadeden oluşuyor ve ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach’s Alpha değeri 0,928’dır. Örgüt kültürü alt boyutları olan rekabetçi kültür, yenilikçi kültür, bürokratik kültür ve ortak kültür güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach’s Alpha değerleri sırasıyla 0,720; 0,865; 0,859; 0,885’tir. Güvenilirlik analizinde ilgili sonuçlar yeterli değerlerdedir ve bu doğrultuda Örgüt Kültürü ölçeği ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu sonucuna,
- Çalışan Performansı ölçeği toplam 23 ifadeden oluşuyor ve ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach’s Alpha değeri 0,957’dır. Çalışan performansı ölçeği alt boyutları olan görev performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach’s Alpha değerleri sırasıyla 0,909; 0,838; 0,951’dır. Güvenilirlik analizinde ilgili sonuçlar yeterli değerlerdedir ve bu doğrultuda Çalışan Performansı ölçeği ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu sonucuna ulaşılmaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada, kavramsal çerçeveye uygunluğu ve bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin ve düzenleyicilik rolünün etkisinin bir bütün olarak açıklayabilmesi açısından Yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarının izlenebilmesi için bu analizin gerçekleştirilebildiği programlardan olan AMOS “Analysis of Moment Structures” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. AMOS programı, ortalamaların analizi ve kovaryans yapıları şeklinde de adlandırılabilir (Byrne, 2001: 15).

Tez çalışmasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi adına AMOS 21.0’de yol analizi gerçekleştirilmiştir. Fakat, yol analizi gerçekleştirilmeden önce, doğrulayıcı faktör analizinin yapılması gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ilgili modelin testi gerçekleşmektedir. Yapısal eşitlik modellemelerinde, yol analizi araştırmacıların kurguladıkları modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü ve anlamlı ya da anlamsız olma durumlarının test edilmesini sağlamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 97). Yol analizinde testler gerçekleştirilirken, birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimleri analiz edilmekte ve bütüncül bir bakış açısıyla değişkenlerin birbiri üzerindeki dolaylı ve

doğrudan etkileri ortaya konulmaktadır. Araştırma kapsamında standardize edilmiş veriler üzerinden analizler yapılmış ve kurulan yapısal eşitlik modelinde standardize edilmiş uyum iyiliği değerleri temel alınmıştır.

Çalışmada kullanılan 3 ölçeğin geçerliliğini test etmek adına AMOS 21 programı ile; yönetici liderlik tarzları, örgüt kültürü ve çalışan performansı ölçekleri için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde sonuçların kabul edilebilmesi için uyum iyiliği değerlerinin anlamlı sonuçlar vermesi gerekmektedir (Tablo 9). RMSEA değerleri incelendiğinde ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (X^2/df) yeterli uyum değeri için 5'ten küçük olması gerekmektedir. RMSEA değeri, yeterli uyum için 0,08'ten küçük, GFI değerlerinin 0,85'in üzerinde, CFI değerinin 0,95'in üzerinde olması beklenir (Meydan ve Şeşen, 2011:37). Bu bileşenlerden ki-kare uyum testi modelin genel anlamda uyumunun değerlendirildiği test olarak adlandırılmaktadır. Bu testte geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin/modellerin farklı olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Hesaplanan ki-kare uyum değeri küçük olduğu müddette uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. Serbestlik derecesi, ki-kare testinde genel modelin uyumunu değerlendirmek adına kullanılmaktadır. Ki-kare/serbestlik derecesi oranının 3'ten küçük olması genel uyumunun iyi olduğunu 5'ten küçük olması ise kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmada genel uyum değerinden sonra karşılaştırmalı uyum indekslerinin içeriği incelenmiştir. Bu indeksler içinde karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerleri yer almaktadır.

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılmaması gereken RMSEA, CFI ve GFI değerleri Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10. Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

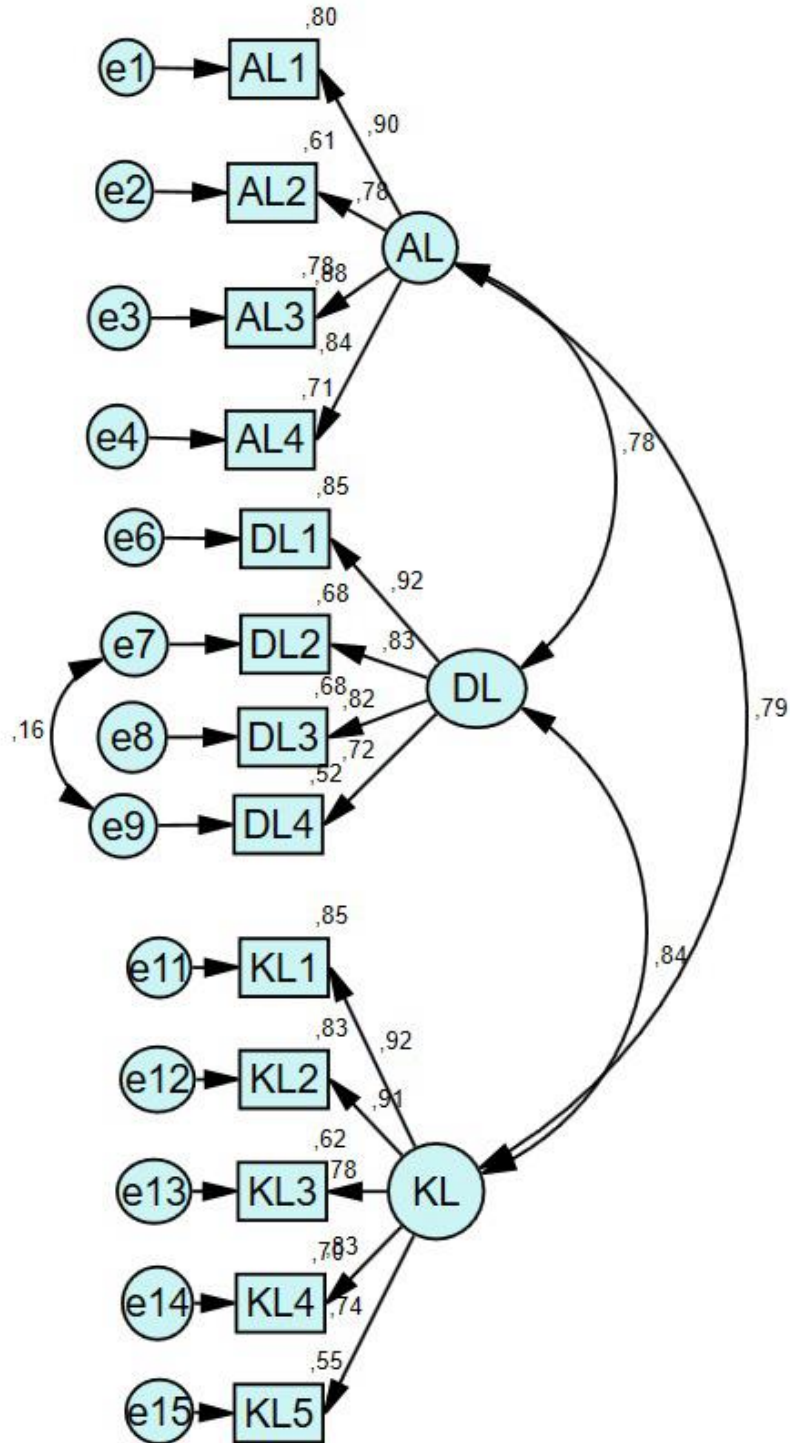
	χ^2	df	$\chi^2/2/df$	GFI	CFI	RMSEA
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011, s.37

AMOS 21.0 programının önerdiği düzeltme önerileri, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (modifikasyon indeksleri) dikkate alınmaktadır. İlgili düzeltme önerileri gözlenen ve örtük değişkenler arasında oluşturulması beklenen yeni bağlantıları, modelden çıkarılması gereken değişkenleri ve değişkenler arasındaki eklenmesi uygun görülen hata kovaryansları gibi birçok sayıda parametreyi göstermektedirler (Bayram, 2010: 58).

Araştırma değişkenleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında modele göre; liderlik tarzları ölçeğinde yer alan araçsal liderlik “AL”, destekleyici liderlik “DL” ve Katılımcı liderlik “KL” olarak adlandırılmıştır. Liderlik ölçeğine yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli Şekil 6’da gösterilmiştir.

Şekil 6. Liderlik Tarzları Ölçeğine Yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli



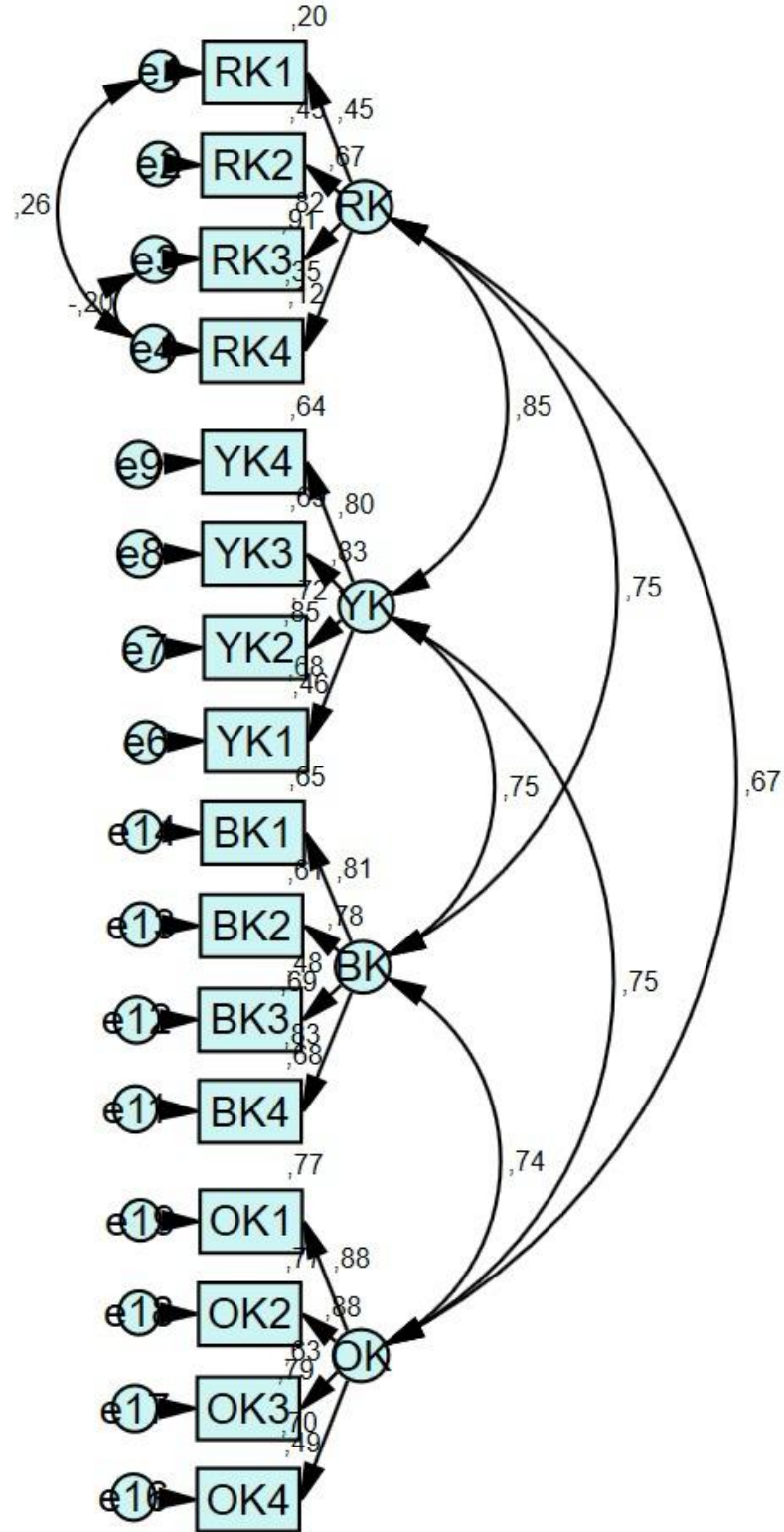
Liderlik tarzları ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından AMOS 21 programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Programın önerisi üzerine, DL2 ve DL4 numaralı ifadeler arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Liderlik tarzları ölçeğine ait ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11. Liderlik Tarzlarını Ölçmeye İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzları	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
1. Adım	205,08	61	3,362	0,923	0,9670	0,078
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

Araştırma değişkenleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında modele göre; örgüt kültürü ölçeğinde yer alan rekabetçi kültür “RK”, yenilikçi kültür “YK”, bürokratik kültür “BK” ve ortak kültür “OK” olarak adlandırılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli Şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7. Örgüt Kültürü Ölçeğine Yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli



Örgüt kültürü ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından AMOS 21

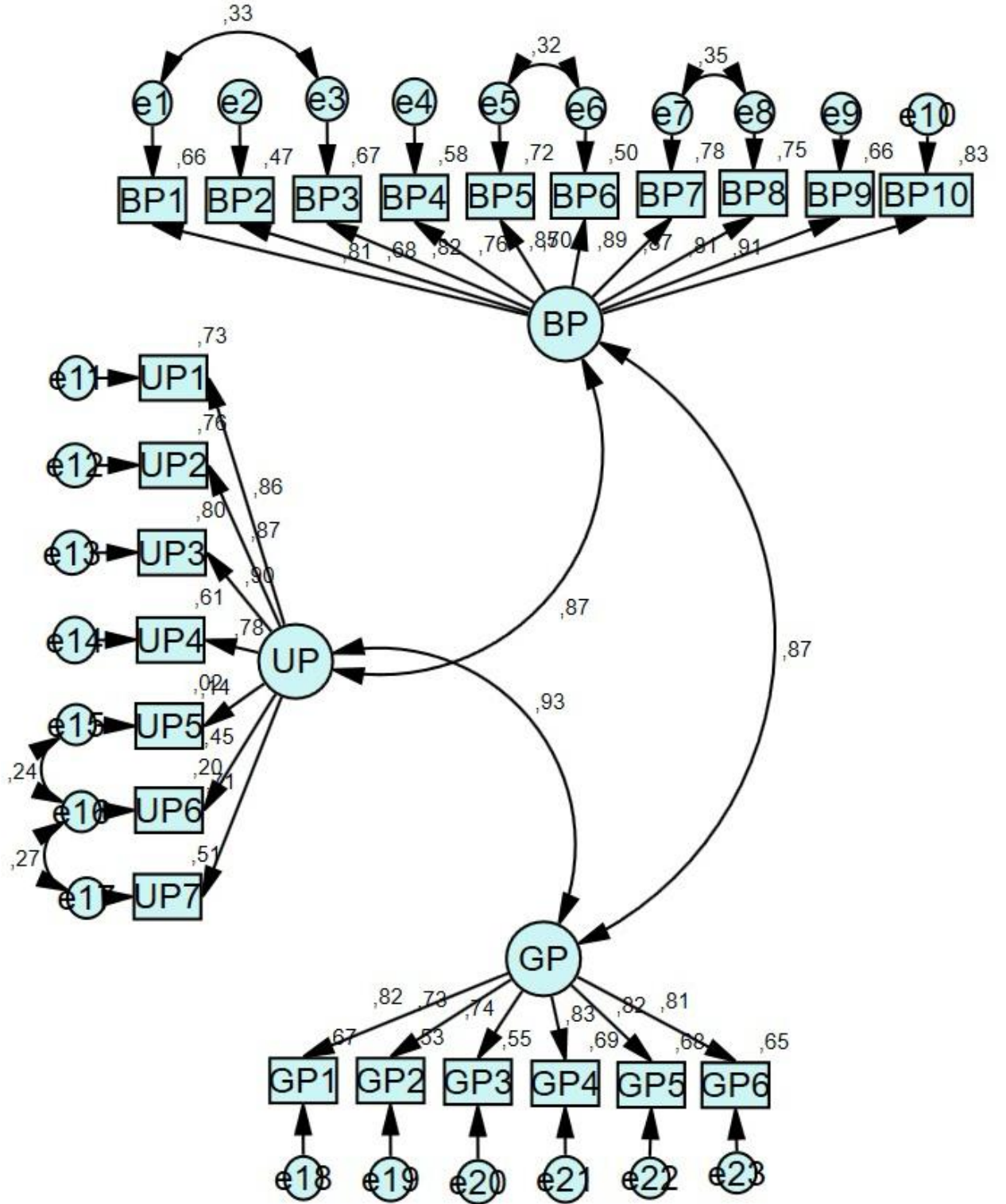
programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Program önerisi ile RK1 & RK4 ve RK3 & RK4 numaralı ifadeler arasında ayrı ayrı kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ait ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgüt Kültürlerini Ölçmeye İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü	χ^2	df	χ^2 / df	GFI	CFI	RMSEA
1. Adım	278,43	96	2,9	0,914	0,9500	0,07
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

Araştırma değişkenleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi kapsamında modele göre; çalışan performansı ölçeğinde yer alan bağlamsal performans “BP”, uyarlanmış performans “UP” ve görev performansı “GP” olarak adlandırılmıştır. Çalışan performansı ölçeğine yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8. Çalışan Performansı Ölçeğine Yapılan Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli



Çalışan performansı ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından AMOS 21

programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Programın önerisi ile BP1 & BP3, BP5 & BP6 ve BP7 & BP8; UP5 & UP6 ve UP6 & UP7 numaralı ifadeleri arasında ayrı ayrı kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ait ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Çalışan Performanslarını Ölçmeye İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışan Performansı	χ^2	df	χ^2 / df	GFI	CFI	RMSEA
1. Adım	509,79	222	2,296	0,894	0,9620	0,058
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

4.8.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere ait Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sağlamaktadır (Summak, 2011, s. 158).

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Pearson Korelasyon katsayısı “r” ile ölçülmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişim gösteren değerler almaktadır ($-1 \leq r \leq +1$). Yapılan analizler sonucu elde edilen “r” değeri;

1. İlişkinin olmadığı durumlarda “0”,
2. Tam ve pozitif yönde ilişkinin olduğu durumlarda “1”,
3. Tam ve negatif yönlü ilişkinin olduğu durumlarda ise “-1” değerini almaktadır.

Korelasyon katsayısının pozitif olması, bir değişkene ait verilerin artması durumunda diğer değişkenin de artması veya bir değişkene ait verilerin azalması durumunda diğer değişkenin de azalması anlamına gelmekte ve bu sebep ile “değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki vardır” şeklinde yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısının negatif olması ise; bir değişkene ait verilerin artması durumunda diğer değişkenin azalması veya bir değişkene ait verilerin azalması durumunda diğer değişkenin artması anlamına gelmekte ve bu nedenle “değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde yorumlanmaktadır (Ünsaçar, 2021, s. 136).

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösteren “r” değerleri aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 222):

- $0,00 < r < 0,25$ = Çok zayıf ilişki derecesi

- $0,26 < r < 0,49$ = Zayıf ilişki derecesi
- $0,50 < r < 0,69$ = Orta ilişki derecesi
- $0,70 < r < 0,89$ = Yüksek ilişki derecesi
- $0,90 < r < 1,00$ = Çok yüksek ilişki derecesi

Korelasyon analizi sonucu elde edilen Sig. değerleri $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmekte olup $p < 0,01$ düzeyindeki anlamlılık derecesinin, $p < 0,05$ düzeyindeki anlamlılık derecesinden daha yüksek düzeyde olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 222).

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ait alt boyutların birbirleri ile olan ilişkilerinin değerlendirilmesi amacı ile yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Ölçeklere Ait Alt Boyutların Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi											
		KL	DL	AL	GP	UP	BP	RK	YK	BK	OK
Katılımcı Liderlik "KL"	Pearson Correlation	1	,798**	,727**	,489**	,418**	,412**	,445**	,549**	,541**	,555**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Destekleyici Liderlik "DL"	Pearson Correlation	,798**	1	,724**	,371**	,326**	,321**	,394**	,513**	,476**	,591**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0	0	0	0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Araçsal Liderlik "AL"	Pearson Correlation	,727**	,724**	1	,446**	,420**	,346**	,400**	,540**	,547**	,541**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0	0	0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Görev Performansı "GP"	Pearson Correlation	,489**	,371**	,446**	1	,776**	,796**	,483**	,466**	,471**	,359**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0	0	0	0

	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Uyarlanmış Performans “UP”	Pearson Correlation	,418**	,326**	,420**	,776**	1	,768**	,430**	,424**	,466**	,351**
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0		0	0	0	0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Bağlamsal Performans “BP”	Pearson Correlation	,412**	,321**	,346**	,796**	,768**	1	,441**	,384**	,428**	,280**
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0		0	0	0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Rekabetçi Kültür “RK”	Pearson Correlation	,445**	,394**	,400**	,483**	,430**	,441**	1	,637**	,596**	,494**
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Yenilikçi Kültür “YK”	Pearson Correlation	,549**	,513**	,540**	,466**	,424**	,384**	,637**	1	,656**	,667**
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0		0	0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Bürokratik Kültür “BK”	Pearson Correlation	,541**	,476**	,547**	,471**	,466**	,428**	,596**	,656**	1	,646**
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0		0
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Ortak Kültür “OK”	Pearson Correlation	,555**	,591**	,541**	,359**	,351**	,280**	,494**	,667**	,646**	1
	Sig. (2- tailed)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390

Korelasyon analizi sonuçlarına göre çok zayıf ve çok yüksek ilişki derecesi alt boyutlar arasında gözlemlenmemiştir. Genel olarak elde edilen korelasyon değerleri incelendiğinde çalışma kapsamında yer alan ölçeklere ilişkin alt boyutlar ve ifadelerin, hipotez testlerinin yapılabilmesi adına uygun korelasyon ilişkileri gözlemlenmiştir.

Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	P	Kabul / Ret
H2a1	Katılımcı liderlik Görev performansı	0,293	0,044	6,736	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Görev Performansı	0,226	0,045	5,004	0,000	
	Katılımcı liderlik & rekabetçi kültür Görev performansı	-0,334	0,031	-7,918	0,000	
H2a2	Katılımcı liderlik Uyarlanmış performans	0,246	0,048	5,154	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Uyarlanmış performans	0,223	0,049	4,524	0,000	
	Katılımcı liderlik & rekabetçi kültür Uyarlanmış performans	-0,256	0,034	-5,553	0,000	
H2a3	Katılımcı liderlik Bağlamsal performans	0,221	0,046	4,783	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Bağlamsal performans	0,216	0,048	4,504	0,000	
	Katılımcı liderlik & rekabetçi kültür Bağlamsal performans	-0,334	0,033	-7,473	0,000	

P=0,000 için;

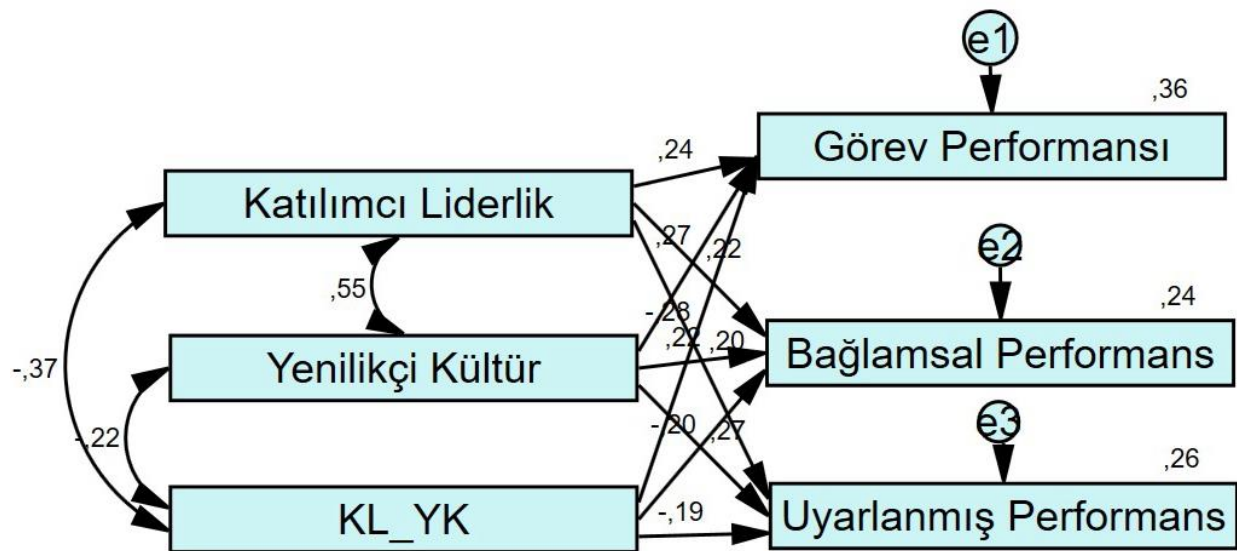
Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

Model sonuçları;

- Katılımcı liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün görev performansını ($\beta=,293$, $\beta=,226$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Katılımcı liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,246$, $\beta=,223$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Katılımcı liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,221$, $\beta=,216$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda katılımcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye rekabetçi kültür değişkeni dâhil edildiğinde, rekabetçi kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1a, H1b, H2c ve H2a1, H2a2, H2a3 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından katılımcı liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde yenilikçi kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Yenilikçi kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 10’da sunulmuştur.

Şekil 10. Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	P	Kabul / Ret
H2a4	Katılımcı liderlik Görev performansı	0,235	0,051	4,61	0,000	Kabul
	Yenilikçi kültür Görev Performansı	0,275	0,049	5,662	0,000	
	Katılımcı liderlik¥ilikçi kültür Görev performansı	-0,276	0,035	-6,320	0,000	
H2a5	Katılımcı liderlik Uyarlanmış performans	0,197	0,055	3,598	0,000	Kabul
	Yenilikçi kültür Uyarlanmış performans	0,273	0,052	5,231	0,000	
	Katılımcı liderlik¥ilikçi kültür Uyarlanmış performans	-0,191	0,038	-4,066	0,000	
H2a6	Katılımcı liderlik Bağlamsal performans	0,218	0,056	3,925	0,000	Kabul
	Yenilikçi kültür Bağlamsal performans	0,220	0,053	4,156	0,000	
	Katılımcı liderlik¥ilikçi kültür Bağlamsal performans	-0,197	0,038	-4,124	0,000	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

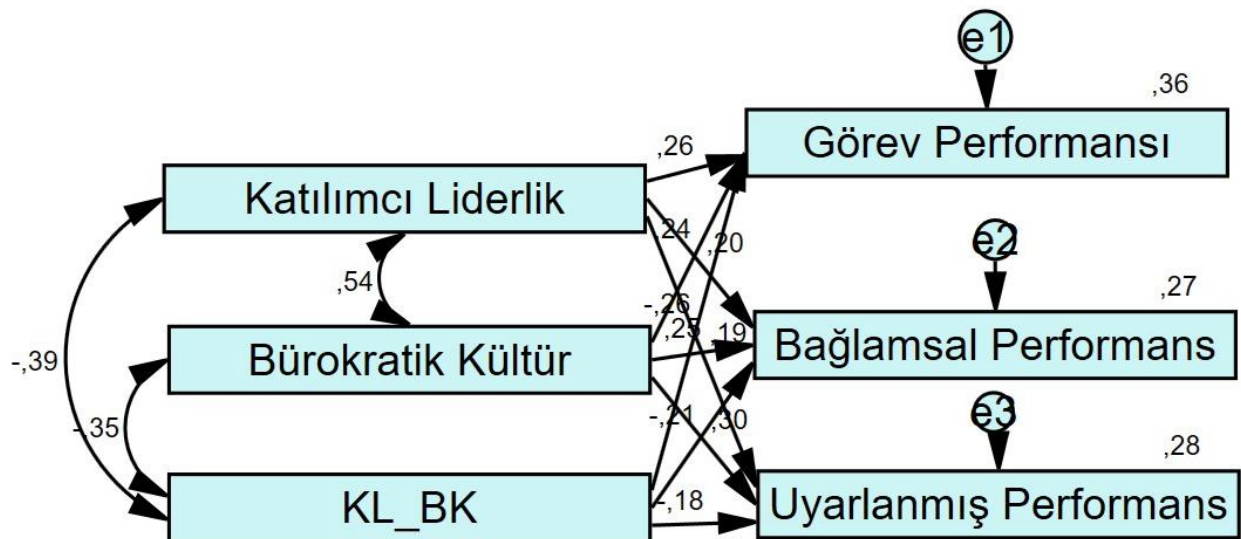
Model sonuçları;

- Katılımcı liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün görev performansını ($\beta=,235$, $\beta=,275$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Katılımcı liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,197$, $\beta=,273$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Katılımcı liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün bağlamsal performansı ($\beta=-,218$, $\beta=-,220$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda katılımcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yenilikçi kültür değişkeni dâhil edildiğinde, yenilikçi kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1a, H1b, H1c ve H2a4, H2a5, H2a6 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından katılımcı liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde bürokratik kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Bürokratik kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 11’de sunulmuştur.

Şekil 11. Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	P	Kabul / Ret
H2a7	Katılımcı liderlik Görev performansı	0,259	0,05	5,177	0,000	Kabul
	Bürokratik kültür Görev Performansı	0,240	0,049	4,867	0,000	
	Katılımcı liderlik&bürokratik kültür Görev performansı	-0,260	0,036	-5,793	0,000	
H2a8	Katılımcı liderlik Uyarlanmış performans	0,186	0,053	3,529	0,000	Kabul
	Bürokratik kültür Uyarlanmış performans	0,302	0,052	5,81	0,000	
	Katılımcı liderlik&bürokratik kültür Uyarlanmış performans	-0,179	0,038	-3,769	0,000	
H2a9	Katılımcı liderlik Bağlamsal performans	0,198	0,053	3,712	0,000	Kabul
	Bürokratik kültür Bağlamsal performans	0,247	0,053	4,700	0,000	
	Katılımcı liderlik&bürokratik kültür Bağlamsal performans	-0,209	0,038	-4,361	0,000	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

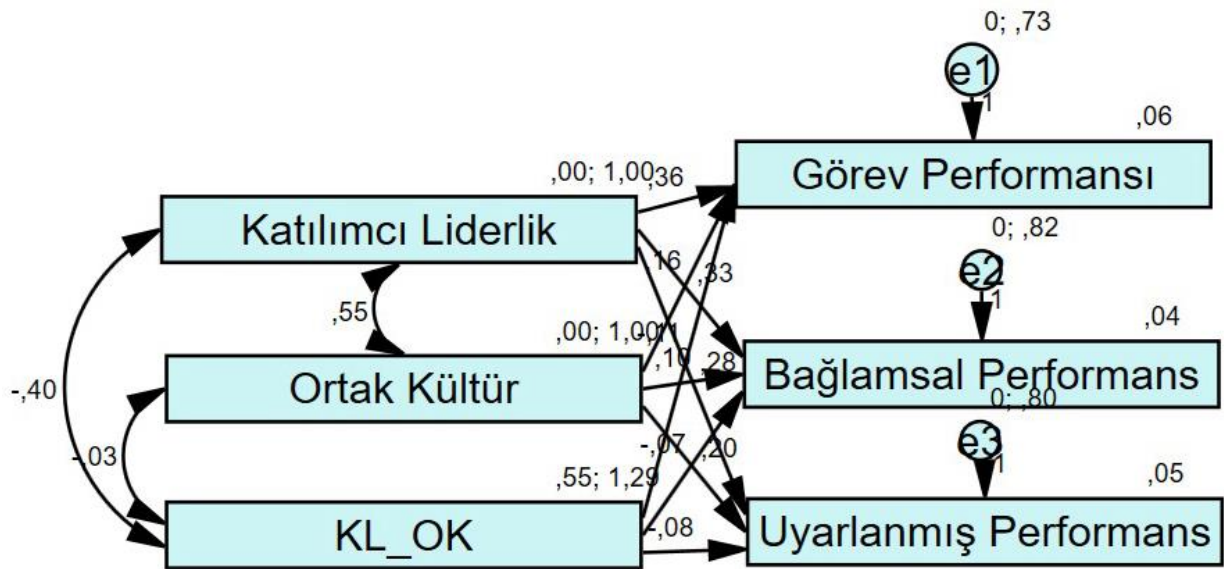
Model sonuçları;

- Katılımcı liderlik tarzının ve bürokratik kültürün görev performansını ($\beta=,259$, $\beta=,240$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Katılımcı liderlik tarzının ve bürokratik kültürün uyarlanmış performansını ($\beta=,186$, $\beta=,302$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Katılımcı liderlik tarzının ve bürokratik kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,198$, $\beta=,247$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda katılımcı liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bürokratik kültür değişkeni dâhil edildiğinde, bürokratik kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1a, H1b, H1c ve H2a7, H2a8, H2a9 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından katılımcı liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde ortak kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Ortak kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 12’de sunulmuştur.

Şekil 12. Katılımcı Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Katılımcı Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Kabul / Ret
H2a10	Katılımcı liderlik Görev performansı	0,355	0,057	6,190	0,000	Kabul
	Ortak kültür Görev Performansı	0,158	0,054	2,956	0,003	
	Katılımcı liderlik&ortak kültür Görev performansı	-0,128	0,042	-2,686	0,007	
H2a11	Katılımcı liderlik Uyarlanmış performans	0,276	0,060	4,625	0,000	Ret
	Ortak kültür Uyarlanmış performans	0,195	0,056	3,496	0,000	
	Katılımcı liderlik&ortak kültür Uyarlanmış performans	-0,095	0,044	-1,921	0,055	
H2a12	Katılımcı liderlik Bağlamsal performans	0,329	0,061	5,439	0,000	Ret
	Ortak kültür Bağlamsal performans	0,096	0,057	1,688	0,091	
	Katılımcı liderlik&ortak kültür Bağlamsal performans	-0,084	0,044	-1,670	0,095	

x P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

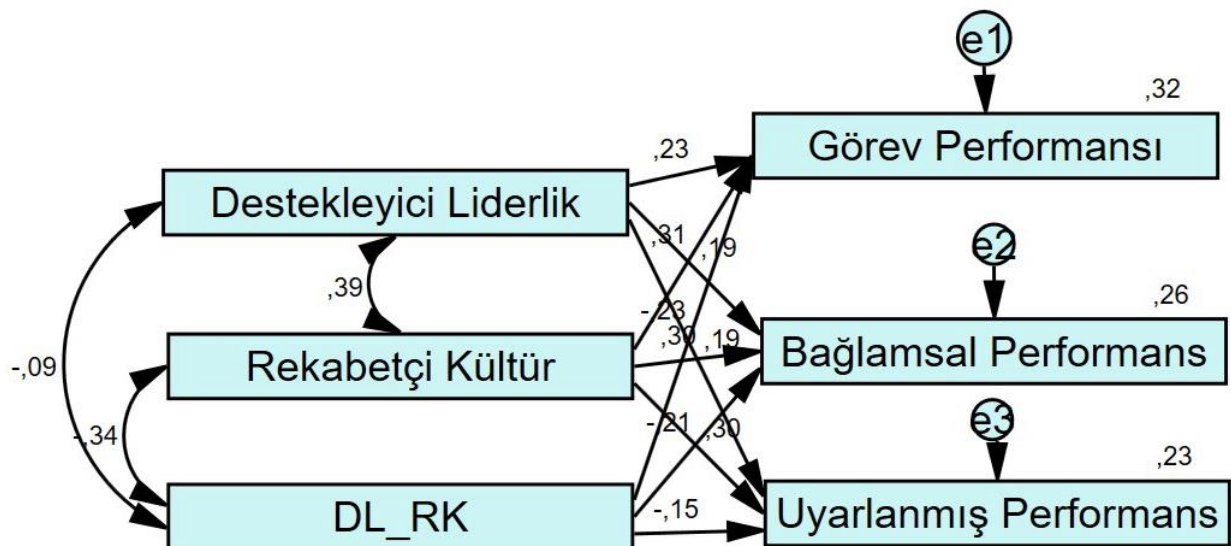
Model sonuçları;

- Katılımcı liderlik tarzının ve ortak kültürün görev performansını ($\beta=,355$, $\beta=,158$; $p=0,00$, $p=0,003$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Katılımcı liderlik tarzının ve ortak kültürün uyarlanmış performansını ($\beta=,276$, $\beta=,195$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Katılımcı liderlik tarzının bağlamsal performansı ($\beta=,198$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir fakat ortak kültürün bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı değildir. ($p=,091$; $p>0,05$),
- Katılımcı liderlik ile çalışanın görev performansı arasındaki ilişkiye ortak kültür değişkeni dâhil edildiğinde, ortak kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1a, H1b, H1c ve H2a10 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**
- Fakat katılımcı liderlik ile çalışanın bağlamsal ve uyarlanmış performansları arasındaki ilişkiye ortak kültür değişkeni dahil edildiğinde, ortak kültürün düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını görüyoruz.
- Bu durumda **H2a11 ve H2a12 numaralı hipotezler desteklenmemiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından destekleyici liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde rekabetçi kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Rekabetçi kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 13'te sunulmuştur.

Şekil 13. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Kabul / Ret
H2b1	Destekleyici liderlik Görev performansı	0,226	0,046	4,96	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Görev Performansı	0,314	0,048	6,507	0,000	
	Destekleyici liderlik&rekabetçi kültür Görev performansı	-0,231	0,038	-5,190	0,000	
H2b2	Destekleyici liderlik Uyarlanmış performans	0,193	0,048	4,002	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Uyarlanmış performans	0,302	0,051	5,891	0,000	
	Destekleyici liderlik&rekabetçi kültür Uyarlanmış performans	-0,152	0,041	-3,217	0,001	
H2b3	Destekleyici liderlik Bağlamsal performans	0,186	0,048	3,900	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Bağlamsal performans	0,297	0,050	5,891	0,000	
	Destekleyici liderlik&rekabetçi kültür Bağlamsal performans	-0,206	0,04	-4,426	0,000	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

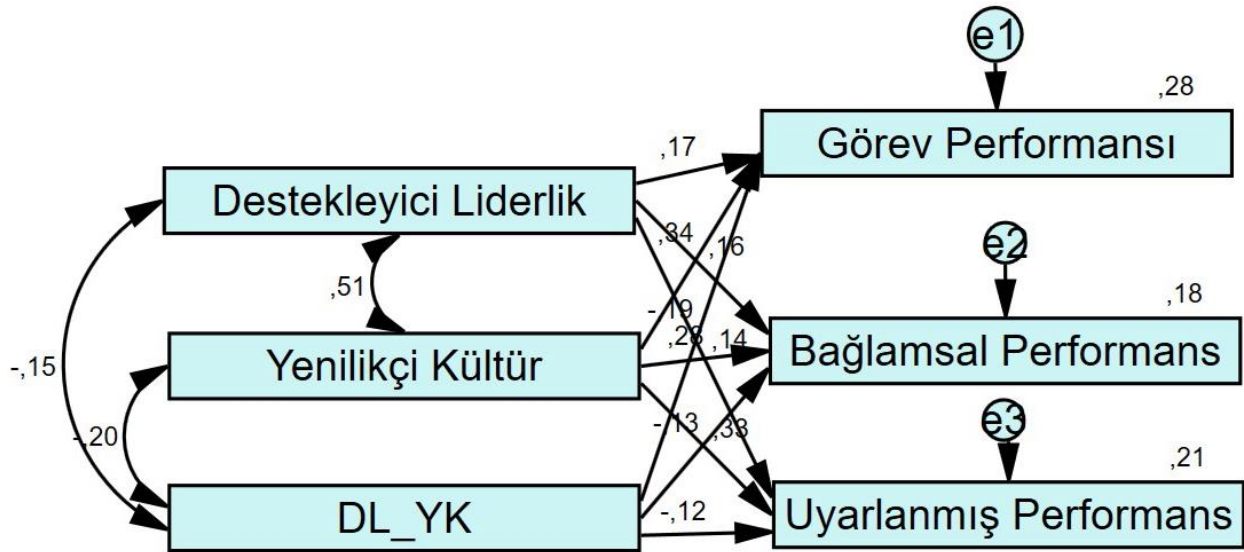
Model sonuçları;

- Destekleyici liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün görev performansını ($\beta=,226$, $\beta=,314$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Destekleyici liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,193$, $\beta=,302$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Destekleyici liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,186$, $\beta=,297$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda Destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye rekabetçi kültür değişkeni dâhil edildiğinde, rekabetçi kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1d, H1e, H1f ve H2b1, H2b2, H2b3 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından destekleyici liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde yenilikçi kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Yenilikçi kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 14’te sunulmuştur.

Şekil 14. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize ß	Standart Hata	Kritik Oran	P	Kabul / Ret
H2b4	Destekleyici liderlik Görev performansı	0,166	0,050	3,306	0,000	Kabul
	Yenilikçi kültür Görev Performansı	0,341	0,051	6,722	0,000	
	Destekleyici liderlik¥ilikçi kültür Görev performansı	-0,193	0,041	-4,382	0,000	
H2b5	Destekleyici liderlik Uyarlanmış performans	0,139	0,053	2,646	0,008	Kabul
	Yenilikçi kültür Uyarlanmış performans	0,328	0,053	6,178	0,000	
	Destekleyici liderlik¥ilikçi kültür Uyarlanmış performans	-0,124	0,042	-2,702	0,007	
H2b6	Destekleyici liderlik Bağlamsal performans	0,161	0,053	3,002	0,003	Kabul
	Yenilikçi kültür Bağlamsal performans	0,276	0,054	5,123	0,000	
	Destekleyici liderlik¥ilikçi kültür Bağlamsal performans	-0,125	0,043	-2,672	0,008	

P=0,000 için;

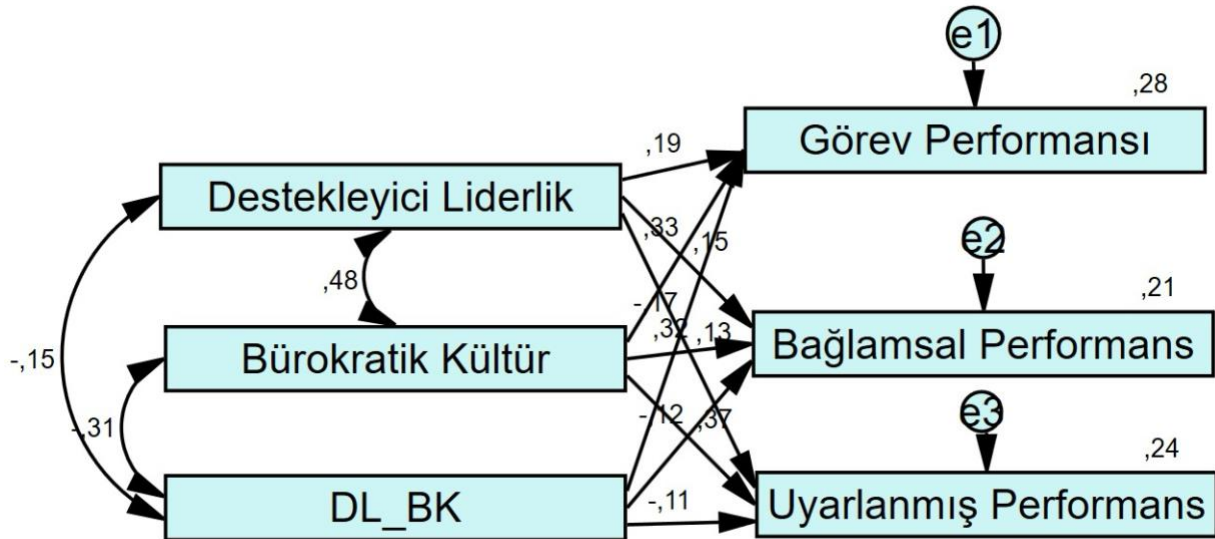
Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

Model sonuçları;

- Destekleyici liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün görev performansını ($\beta=,166$, $\beta=,341$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Destekleyici liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün uyarlanmış performans ($\beta=,139$, $\beta=,328$; $p=0,008$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Destekleyici liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün bağlamsal performans ($\beta=,161$, $\beta=,276$; $p=0,003$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda Destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yenilikçi kültür değişkeni dâhil edildiğinde, yenilikçi kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1d, H1e, H1f ve H2b4, H2b5, H2b6 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından destekleyici liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde bürokratik kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Bürokratik kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 15’te sunulmuştur.

Şekil 15: Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Kabul / Ret
H2b7	Destekleyici liderlik Görev performansı	0,189	0,049	3,853	0,000	Kabul
	Bürokratik kültür Görev Performansı	0,327	0,051	6,423	0,000	
	Destekleyici liderlik&bürokratik kültür Görev performansı	-0,173	0,041	-3,818	0,000	
H2b8	Destekleyici liderlik Uyarlanmış performans	0,135	0,050	2,685	0,007	Kabul
	Bürokratik kültür Uyarlanmış performans	0,366	0,051	7,012	0,000	
	Destekleyici liderlik&bürokratik kültür Uyarlanmış performans	-0,114	0,042	-2,447	0,014	
H2b9	Destekleyici liderlik Bağlamsal performans	0,152	0,051	2,968	0,003	Kabul
	Bürokratik kültür Bağlamsal performans	0,319	0,053	5,991	0,000	
	Destekleyici liderlik&bürokratik kültür Bağlamsal performans	-0,119	0,043	-2,52	0,012	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

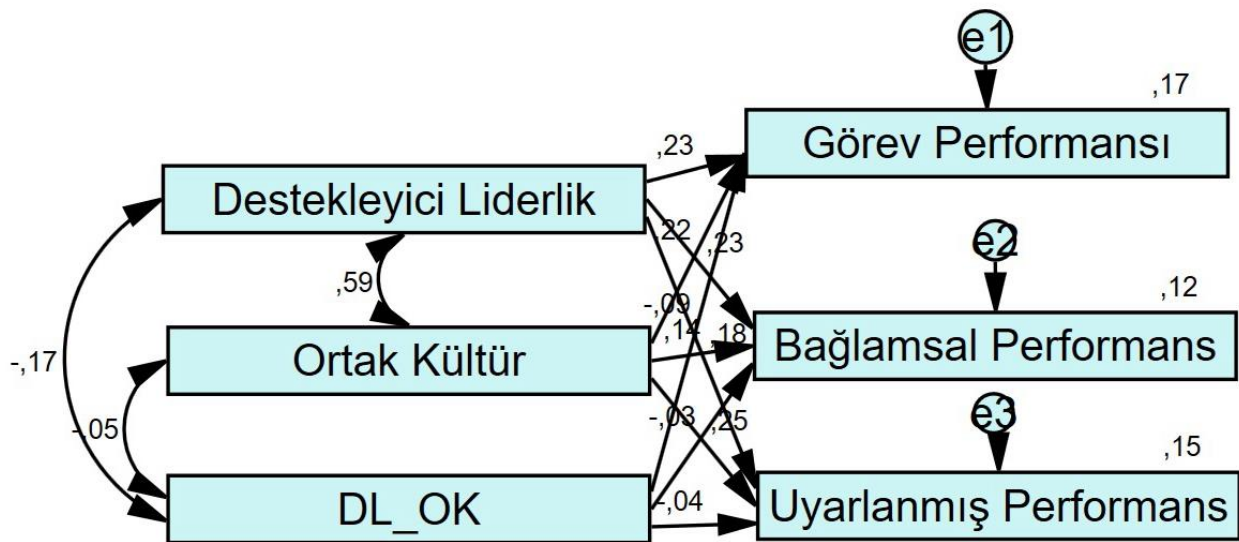
Model sonuçları;

- Destekleyici liderlik tarzının ve bürokratik kültürün görev performansını ($\beta=,189$, $\beta=,327$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Destekleyici liderlik tarzının ve bürokratik kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,135$, $\beta=,366$; $p=0,007$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Destekleyici liderlik tarzının ve bürokratik kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,152$, $\beta=,319$; $p=0,003$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda Destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bürokratik kültür değişkeni dâhil edildiğinde, bürokratik kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1d, H1e, H1f ve H2b7, H2b8, H2b9 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından destekleyici liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde ortak kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Ortak kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 16’da sunulmuştur.

Şekil 16. Destekleyici Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Kabul / Ret
H2b10	Destekleyici liderlik Görev performansı	0,225	0,058	3,885	0,000	Ret
	Ortak kültür Görev Performansı	0,221	0,057	3,866	0,003	
	Destekleyici liderlik&ortak kültür Görev performansı	-0,086	0,044	-1,840	0,066	
H2b11	Destekleyici liderlik Uyarlanmış performans	0,175	0,059	2,965	0,003	Ret
	Ortak kültür Uyarlanmış performans	0,245	0,058	4,215	0,000	
	Destekleyici liderlik&ortak kültür Uyarlanmış performans	-0,036	0,045	-0,746	0,456	
H2b12	Destekleyici liderlik Bağlamsal performans	0,232	0,06	3,861	0,000	Ret
	Ortak kültür Bağlamsal performans	0,142	0,059	2,393	0,017	
	Destekleyici liderlik&ortak kültür Bağlamsal performans	-0,035	0,046	-0,712	0,476	

P=0,000 için;

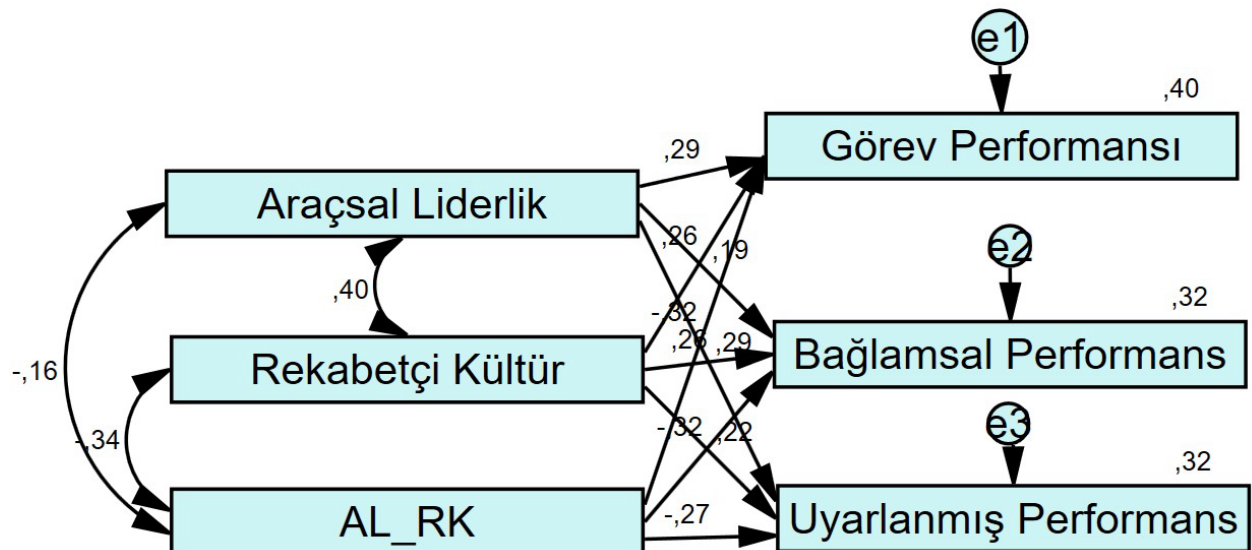
Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

Model sonuçları;

- Destekleyici liderlik tarzının ve ortak kültürün görev performansını ($\beta=,225$, $\beta=,221$; $p=0,00$, $p=0,003$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Destekleyici liderlik tarzının ve ortak kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,175$, $\beta=,245$; $p=0,003$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Destekleyici liderlik tarzının ve ortak kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,232$, $\beta=,142$; $p=0,00$, $p=0,017$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Bu durumda **H1d, H1e, H1f numaralı hipotezler desteklenmiştir.**
- Fakat destekleyici liderlik ile çalışanın görev, bağlamsal ve uyarlanmış performansları arasındaki ilişkiye ortak kültür değişkeni dahil edildiğinde, ortak kültürün düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını görüyoruz.
- Bu durumda **H2b10, H2b11, H2b12 numaralı hipotezler desteklenmemiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından araçsal liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde rekabetçi kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Rekabetçi kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 17’de sunulmuştur.

Şekil 17. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 23'te gösterilmiştir.

Tablo 23. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Rekabetçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Kabul / Ret
H2c1	Araçsal liderlik Görev performansı	0,290	0,043	6,758	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Görev Performansı	0,260	0,045	5,774	0,000	
	Araçsal liderlik&rekabetçi kültür Görev performansı	-0,319	0,033	-7,634	0,000	
H2c2	Araçsal liderlik Uyarlanmış performans	0,285	0,046	6,268	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Uyarlanmış performans	0,224	0,048	4,700	0,000	
	Araçsal liderlik&rekabetçi kültür Uyarlanmış performans	-0,273	0,035	-6,174	0,000	
H2c3	Araçsal liderlik Bağlamsal performans	0,192	0,046	4,190	0,000	Kabul
	Rekabetçi kültür Bağlamsal performans	0,258	0,048	5,388	0,000	
	Araçsal liderlik&rekabetçi kültür Bağlamsal performans	-0,315	0,036	-7,077	0,000	

P=0,000 için;

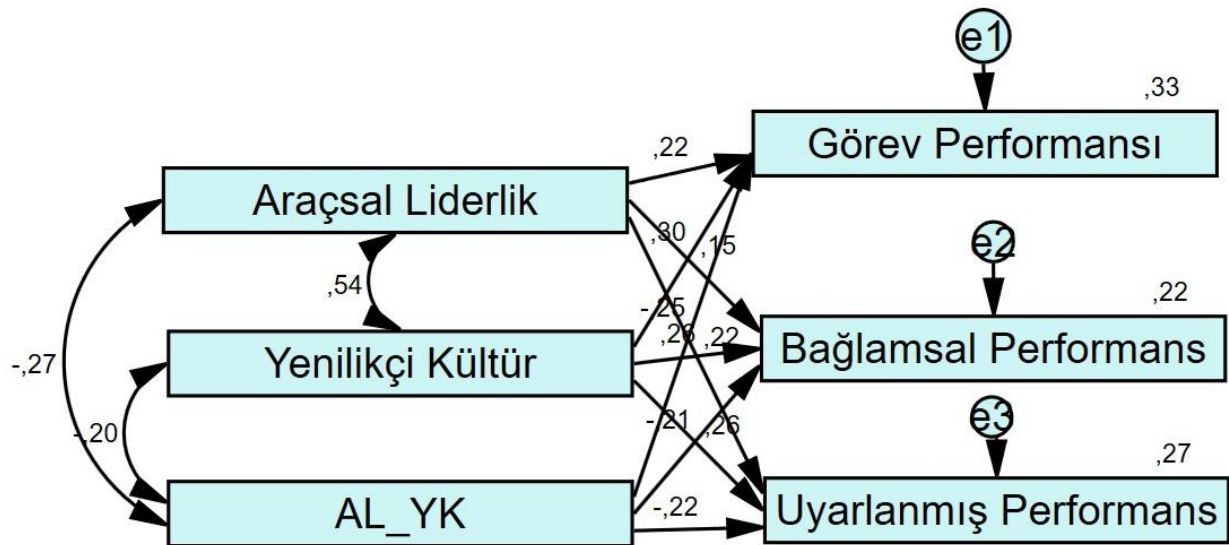
Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

Model sonuçları;

- Araçsal liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün görev performansını ($\beta=,290$, $\beta=,260$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Araçsal liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,285$, $\beta=,224$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Araçsal liderlik tarzının ve rekabetçi kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,192$, $\beta=,258$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda Araçsal liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye rekabetçi kültür değişkeni dâhil edildiğinde, rekabetçi kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1g, H1h, H1ı ve H2c1, H2c2, H2c3 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından araçsal liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde yenilikçi kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Yenilikçi kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 18’de sunulmuştur.

Şekil 18. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Kabul / Ret
H2c4	Araçsal liderlik Görev performansı	0,219	0,050	4,352	0,000	Kabul
	Yenilikçi kültür Görev Performansı	0,296	0,049	5,986	0,000	
	Araçsal liderlik¥ilikçi kültür Görev performansı	-0,254	0,038	-5,879	0,000	
H2c5	Araçsal liderlik Uyarlanmış performans	0,221	0,052	4,234	0,000	Kabul
	Yenilikçi kültür Uyarlanmış performans	0,260	0,051	5,064	0,000	
	Araçsal liderlik¥ilikçi kültür Uyarlanmış performans	-0,217	0,039	-4,833	0,000	
H2c6	Araçsal liderlik Bağlamsal performans	0,150	0,054	2,755	0,006	Kabul
	Yenilikçi kültür Bağlamsal performans	0,260	0,053	4,861	0,000	
	Araçsal liderlik¥ilikçi kültür Bağlamsal performans	-0,213	0,041	-4,556	0,000	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

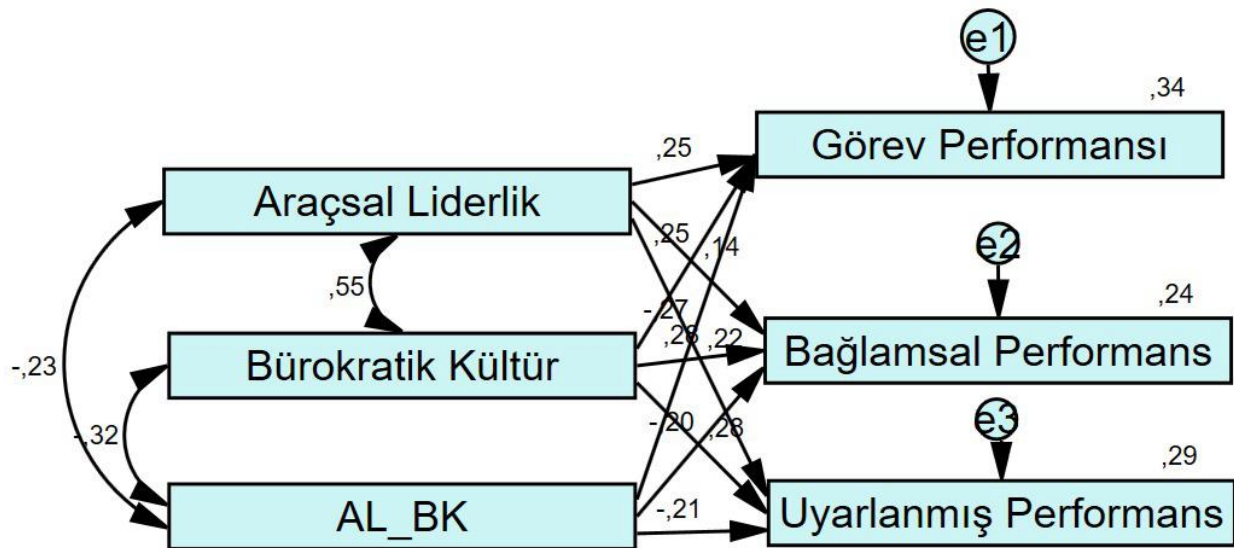
Model sonuçları;

- Araçsal liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün görev performansını ($\beta=,219$, $\beta=,296$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Araçsal liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,221$, $\beta=,260$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Araçsal liderlik tarzının ve yenilikçi kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,150$, $\beta=,260$; $p=0,006$, $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda Araçsal liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yenilikçi kültür değişkeni dâhil edildiğinde, yenilikçi kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1g, H1h, H1ı ve H2c4, H2c5, H2c6 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından araçsal liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde bürokratik kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Bürokratik kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 19’da sunulmuştur.

Şekil 19. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 25. Araçsal Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Bürokratik Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize ß	Standart Hata	Kritik Oran	P	Kabul / Ret
H2c7	Araçsal liderlik Görev performansı	0,247	0,049	4,999	0,000	Kabul
	Bürokratik kültür Görev Performansı	0,249	0,051	4,900	0,000	
	Araçsal liderlik&bürokratik kültür Görev performansı	-0,273	0,037	-6,250	0,000	
H2c8	Araçsal liderlik Uyarlanmış performans	0,219	0,051	4,288	0,000	Kabul
	Bürokratik kültür Uyarlanmış performans	0,278	0,052	5,312	0,000	
	Araçsal liderlik&bürokratik kültür Uyarlanmış performans	-0,210	0,038	-4,659	0,000	
H2c9	Araçsal liderlik Bağlamsal performans	0,144	0,053	2,723	0,006	Kabul
	Bürokratik kültür Bağlamsal performans	0,284	0,054	5,213	0,000	
	Araçsal liderlik&bürokratik kültür Bağlamsal performans	-0,201	0,040	-4,297	0,000	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

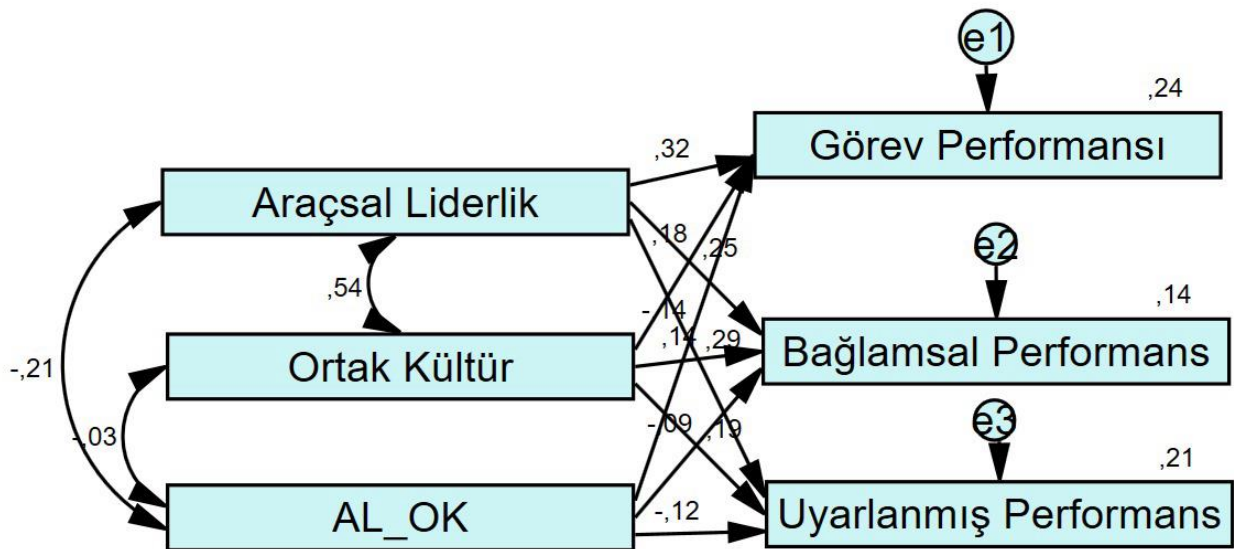
Model sonuçları;

- Araçsal liderlik tarzının ve bürokratik kültürün görev performansını ($\beta=,247$, $\beta=,249$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Araçsal liderlik tarzının ve bürokratik kültürün uyarlanmış performansını ($\beta=,219$, $\beta=,278$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Araçsal liderlik tarzının ve bürokratik kültürün bağlamsal performansı ($\beta=.144$, $\beta=.284$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Genel anlamda Araçsal liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bürokratik kültür değişkeni dâhil edildiğinde, bürokratik kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda **H1g, H1h, H1ı ve H2c7, H2c8, H2c9 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

Yönetici liderlik tarzlarından araçsal liderlik ve çalışan performansının 3 boyutu (çalışan performansı, uyarlanmış performans ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisinde ortak kültürün düzenleyici rolü aşağıda incelenmiştir. Ortak kültürün düzenleyici etkisinin test edilmesine yönelik oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 13'te sunulmuştur.

Şekil 20. Araçsal Liderlik Tarzının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Etmek Amacıyla Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hata, p ve R2 değerleri Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Destekleyici Liderlik Tarzı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide Ortak Kültürün Düzenleyici Rolünü Test Eden Hipotezlerin Sonuçları

	Değişkenler	Standardize β	Standart Hata	Kritik Oran	P	Kabul / Ret
H2c10	Araçsal liderlik Görev performansı	0,318	0,054	5,872	0,000	Kabul
	Ortak kültür Görev Performansı	0,183	0,053	3,445	0,012	
	Destekleyici liderlik&ortak kültür Görev performansı	-0,138	0,041	-3,034	0,002	
H2c11	Araçsal liderlik Uyarlanmış performans	0,291	0,055	5,294	0,000	Kabul
	Ortak kültür Uyarlanmış performans	0,189	0,054	3,517	0,000	
	Araçsal liderlik&ortak kültür Uyarlanmış performans	-0,123	0,042	-2,651	0,008	
H2c12	Araçsal liderlik Bağlamsal performans	0,251	0,057	4,37	0,000	Ret
	Ortak kültür Bağlamsal performans	0,142	0,056	2,521	0,000	
	Araçsal liderlik&ortak kültür Bağlamsal performans	-0,088	0,044	-1,819	0,069	

P=0,000 için;

Model ve olasılık düzeyi için ki-kare testi sıfır serbestlik derecesi nedeniyle hesaplanamamıştır. Bu nedenle, yorumlama düzeyi için model doymuş veya sadece tanımlanmış model olarak tanımlanmıştır (Kline, 2023). Doymuş modellerin verilere mükemmel uyum sağladığı ve beklenen frekansların gözlenen frekanslara eşit olduğu kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2018). Yorumlama düzeyi için model uyum indeksleri, kabul edilebilir değerlerin ötesinde mükemmel uyuma işaret etmektedir.

Model sonuçları;

- Araçsal liderlik tarzının ve ortak kültürün görev performansını ($\beta=,318$, $\beta=,183$; $p=0,00$, $p=0,012$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Araçsal liderlik tarzının ve ortak kültürün uyarlanmış performansı ($\beta=,291$, $\beta=,189$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,

- Araçsal liderlik tarzının ve ortak kültürün bağlamsal performansı ($\beta=,251$, $\beta=,142$; $p=0,00$) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir,
- Araçsal liderlik ile görev ve uyarlanmış performans arasındaki ilişkiye ortak kültür değişkeni dâhil edildiğinde, ortak kültürün düzenleyici etkisinin negatif yönlü olduğunu görüyoruz.
- Bu durumda ***H1g, H1h, H1i ve H2c10, H2c11 numaralı hipotezler desteklenmiştir.***
- Fakat araçsal liderlik ile çalışanın bağlamsal performans arasındaki ilişkiye ortak kültür değişkeni dahil edildiğinde, ortak kültürün düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını görüyoruz.
- Bu durumda ***H2c12 numaralı hipotez desteklenmemiştir.***

4.9. Bulguların Değerlendirilmesi

Ankete, 122 kadın çalışan, 268 erkek katılım sağlamıştır. Bu noktada ankete katılan çalışanların yoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Ankete katılım gösteren çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ilkokul ve ortaokul mezunu hiçbir beyaz yaka çalışanın ankete katılmadığını gözlemlemekteyiz. Eğitim durumu bilgisi incelendiğinde 11 kişi lise mezunu, 22 kişi ön lisans mezunu, 275 kişi lisans mezunu, 79 kişi yüksek lisans mezunu ve 3 kişi doktora mezunu olduğu görülmektedir. Genel anlamda ankete katılım gösteren çalışanların eğitim hayatına önem verdiğini söyleyebiliriz.

Katılımcıların yaş aralığı bilgilerine bakıldığında 11 kişi yeni mezun olarak adlandırabileceğimiz 18 – 24 yaş aralığında, 233 kişi 25 – 34 yaş aralığında, 115 kişi 35 – 44 yaş aralığında, 30 kişi 45 – 54 yaş aralığında ve 1 kişi 55 ve üzeri yaş aralığındadır.

Katılımcıların işletmelerindeki görev bilgisi incelendiğinde 1 kişi Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı pozisyonlarında, 115 kişi Direktör, Müdür veya Şef pozisyonlarında, 92 kişi Kıdemli Uzman veya Kıdemli Mühendis pozisyonlarında, 173 kişi Uzman veya Mühendis pozisyonlarında, 9 kişi Uzman Yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır. Toplam çalışması süresi ile ilgili çalışanların vermiş olduğu yanıtlara göre örnekleme 79 kişi 0 – 2 yıl arasında, 93 kişi 3 – 5 yıl arasında, 117 kişi 6 – 10 yıl arasında, 84 kişi 11 – 17 yıl arasında ve 17 kişi 25 yıl ve üzeri olacak şekilde gözlemlenmiştir. Genel olarak ankete katılım gösteren çalışanların çalışma hayatında oldukça vakit geçirdiği, deneyimli çalışanlar olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere katılım gösteren çalışanların vermiş olduğu cevaplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

5’li likert kapsamında ölçeklere ilişkin ortalama değerlerin, “1.00-2,33” zayıf, “2,34-3,66” orta “3,67-5,00” yüksek olarak değerlendirildiği durumda;

- Liderlik Tarzı ölçeğinde en düşük ortalama (3,08) “Yöneticim iş ortamını daha keyifli hale getirmek için küçük jestler yapar.” İfadesinde görülmüş olup, değerin orta seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama (3,73) “Yöneticim genel olarak ekibindeki çalışanlara önerilerini sorar.” İfadesinde görülmüş olup, değerin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.
- Örgüt Kültürü ölçeğinde en düşük ortalama (2,72) “Şirketimizde profil olarak yöneticiler akıl hocası, bilge veya baba/anne figürleri olarak görülür.” İfadesinde görülmüş olup, değerin orta seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama ise (3,69) “Şirketimizde büyüme ve yeni kaynaklar edinme esnasında yeni zorluklarla karşılaşmaya hazır olmak önemlidir.” İfadesinde görülmüş olup, değerin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.
- Çalışan Performansı ölçeğinde en düşük ortalama (3,41) “İş esnekliği konusunda çok rahatım.” İfadesinde görülmüş olup, değerin orta seviyede olduğu söylenebilir. En yüksek ortalama ise (4,38) “İstendiğinde veya ihtiyaç duyulduğunda iş arkadaşlarıma yardım eli uzatırdım.” İfadesinde görülmüş olup, değerin yüksek seviyede olduğu söylenebilir.
- Liderlik tarzı alt boyutları incelendiğinde 5’li likert ölçeğine göre “Katılımcı Liderlik” (3,55) ve “Araçsal Liderlik” (3,39) ortalama değerlerini alarak otomotiv sektöründe beyaz yaka çalışanların değerlendirmesine göre daha sık karşılaşılan liderlik tarzları olmuştur. “Destekleyici Liderlik” ise (3,21) değerindedir. Araştırma kapsamında katılımcı ve araçsal liderliğin otomotiv sektöründe daha fazla rastlandığını söyleyebiliriz. Özellikle, katılımcı liderlik tarzı, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılmasını sağlarken, araçsal liderlik ise daha hedef ve görev odaklı olduğu için belirli organizasyonlarda ya da sektörlerde daha fazla benimsenebilir. Destekleyici liderlik tarzının daha düşük bir ortalamaya sahip olması, bu liderlik tarzının çalışanlar tarafından daha az hissedildiğini veya etkinliğinin diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha sınırlı kaldığını gösterebilir. Bu da organizasyonda yeterli destekleyici mekanizmaların bulunmadığı veya liderlerin bu tarzı yeterince uygulamadığı anlamına gelebilir. Verilere dayanarak, otomotiv gibi daha rekabetin yüksek olduğu, görev odaklı endüstrilerde ve Kocaeli’deki otomotiv sektörü liderlerinin katılımcı ve araçsal liderlik tarzlarına daha fazla önem verdiklerini ve bu tarzları daha çok tercih ettiklerini gösterebilir.
- Örgüt kültürü alt boyutları incelendiğinde 5’li likert ölçeğine göre “Rekabetçi Kültür” (3,46), “Bürokratik Kültür” (3,42) ve “Yenilikçi Kültür” (3,31) ortalamaları; “Ortak Kültür” ün ise (2,98) ortalama değerini aldığı görülmüştür. Rekabetçi kültürün daha yüksek bir ortalamaya sahip olması, organizasyonun çalışanları arasında rekabetin güçlü olduğu, başarı ve performansın ön planda tutulduğu bir ortamı olduğunu

gösterebilir. Özellikle otomotiv sektörü gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, bu kültürel yapı yaygın olabilir. Yenilikçilik ve hızlı performans artışı gerektiren otomotiv sektöründe rekabetçi kültür, organizasyonun dinamik yapısının bir bileşeni olabilir. Bürokratik kültürün yüksek bir ortalama sahip olması, örgüt içindeki kurallar, prosedürler ve hiyerarşik yapının çalışanlar tarafından daha belirgin algılandığını gösterebilir. Bu, organizasyonun yapılandırılmış, kurallarla yönetilen ve hiyerarşinin önemli olduğu bir yer olduğu anlamına gelir. Özellikle otomotiv sektörü gibi büyük sektörlerde, süreçlerin standardizasyonu ve kontrolü önemli olabilir. Yenilikçi kültürün yüksek bir ortalama sahip olması ise, organizasyonun çalışanlar tarafından yenilikçilik, yaratıcılık ve değişime açıklıkla tanımlandığını gösterebilir. Bu, şirketin yeni projelere ve yeni fikirlerin geliştirilmesine önem verdiği algısını yansıtabilir. Otomotiv sektörü gibi teknoloji ve inovasyonun önemli olduğu bir endüstride, yenilikçi kültürün güçlü olması, sektördeki hızlı değişim ve rekabet avantajı elde etme çabalarının bir yansıması olabilir. Ortak kültür, genellikle çalışanlar arasında dayanışma, iş birliği ve kolektif hedeflerin ön planda olduğu bir yapı olarak tanımlanır. Bu kültür yapısının Kocaeli otomotiv sektörü beyaz yaka çalışanlarına göre daha düşük ortalama sahiptir. Bu da çalışanların arasında bireysel başarılar, rekabet ya da yenilikçilik gibi unsurların kolektif iş birliğine göre daha fazla önemsendiği algısı ile ilgili olabilir. Otomotiv sektörü gibi dinamik, hızlı karar alma ve bireysel başarıların vurgulandığı bir sektörde, ortak kültürün düşük algılanması çok da şaşırtıcı olmayabilir. Otomotiv sektöründe genel anlamda bireysel performans ve rekabet daha fazla ön plana çıkabilir.

- Çalışan performansı alt boyutları incelendiğinde 5’li likert ölçeğine göre “Bağlamsal Performans” (4,17), “Görev Performansı” (4,11) ve “Uyarlanmış Performans” ise (3,72) ortalamalarına sahiptir. Bağlamsal performans, çalışanın görev dışı davranışlarını kapsar, yani iş yerindeki iş birliği, yardımseverlik, organizasyona katkı gibi sosyal davranışları içerir. Bağlamsal performansın yüksek bir ortalama sahip olması, çalışanların iş dışındaki olumlu davranışlarını daha güçlü bir şekilde algıladığını ve desteklediğini gösterir. Bu da organizasyonun sosyal uyum ve iş birliği açısından geliştirebilir. Organizasyonda çalışanlar arasında yardımseverlik, bağlılık ve iş birliğinin güçlü olduğunu gösterebilir. Çalışanların yalnızca iş tanımlarını yerine getirmekle kalmayıp, iş arkadaşlarına destek olma ve örgütsel hedeflere katkıda bulunma eğiliminde olduklarını gösterir. Görev performansı, çalışanın belirli bir iş tanımı ve sorumluluklarına ne kadar uygun hareket ettiğini gösterir. Görev performansının ortalamasının yüksek olması, çalışanların belirlenen görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirdiğini, organizasyonun da bu performansa daha fazla odaklandığını gösterebilir. Bu, çalışanların iş rollerini net bir

şekilde algıladığını ve görevlerini başarıyla tamamladıklarını ifade eder. Özellikle otomotiv sektörü gibi süreçlerin belirgin olduğu sektörlerde, görevlerin yerine getirilmesi kritik bir öneme sahip olabilir. Uyarlanmış performans, çalışanın beklenmedik değişimlere, yeniliklere ve farklı koşullara nasıl uyum sağladığını gösterir. Uyarlanmış performansın daha düşük bir ortalamaya sahip olması, organizasyonda çalışanların değişime ve yeniliklere uyum sağlama becerilerinin görev ve bağlamsal performansa göre daha düşük olduğunu gösterebilir. Kocaeli otomotiv sektörü beyaz yaka çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar neticesinde değişim yönetimi veya yeniliklere açık olma konularında ilgili çalışanların daha fazla gelişim ihtiyacı olduğu sonucu ortaya çıkabilir. Otomotiv sektörü gibi yapılandırılmış, standart operasyonlara odaklanan sektörlerde uyarlanmış performans daha az vurgulanabilir, çünkü bu sektörlerde stabilite ve süreçlerin belirginliği daha fazla ön plandadır. Bu durum, değişim ve yenilik süreçlerinin organizasyon genelinde daha az algılandığını ya da bu süreçlere çalışanların daha az katkıda bulunduğunu gösterebilir.

Araştırmada kullanılan veriler 20 Mart 2024 – 20 Mayıs 2024 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile Kocaeli ilinde yer alan otomotiv sektörü 450 beyaz yaka çalışanına gönderilmiş ve 437 yanıt ile anket süreci sonlandırılmıştır. Anlamlı sonuçlar elde etmek adına cevaplar incelenmiş ve 390 anket yanıtı analizlerde kullanılmıştır. Toplanan veriler geçerlilik ve güvenilirlik testlerine, korelasyon testine, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitli analizine tabii tutularak değerlendirilmiştir.

Tablo 27’de araştırma sürecinde analizlere tabii tutulan yapılan hipotezlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 27. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç Bilgisi
H1: Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1a: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1b: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1c: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1d: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1e: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1f: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

H1g: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1h: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1i: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Liderlik tarzları ile çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H2a1: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a2: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a3: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a4: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a5: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a6: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a7: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a8: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a9: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a10: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2a11: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Ret
H2a12: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Ret
H2b1: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b2: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b3: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b4: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b5: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b6: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b7: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b8: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b9: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2b10: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Ret
H2b11: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Ret

H2b12: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Ret
H2c1: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c2: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c3: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c4: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c5: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c6: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c7: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c8: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c9: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c10: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c11: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
H2c12: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.	Ret

Hipotez sonuçları aşağıda yorumlanmıştır:

H1: Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Aşağıda yer alan tüm alt hipotez sonuçları yapılan analizler sonucunda pozitif ve anlamlı bir etki yaratmıştır ifadesi söylenebilir.

H1a: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcı liderin çalışanları daha fazla karar alma süreçlerine dahil ettiğinde, onların görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirdiği söylenebilir. Katılımcı liderlik, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve bağlılığını artırarak onların görev performansını olumlu yönde etkiler ifadesi söylenebilir.

H1b: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcı liderin çalışanları daha fazla karar alma süreçlerine dahil ettiğinde ve onların fikirlerine değer verdiğinde, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları değişimlere ve beklenmedik zorluklara uyum sağlama yetenekleri de artabilir. Katılımcı liderlik, çalışanların iş süreçlerinde daha

esnek ve yenilikçi olmasına, değişen koşullara hızla uyum sağlamasına yardımcı olur ifadesi söylenebilir.

H1c: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcı liderin çalışanları daha fazla karar alma süreçlerine dahil ettiğinde ve onların fikirlerine değer verdiğiğinde, çalışanların gönüllü olarak daha fazla rol üstlenmesini, iş arkadaşlarına destek olmasını ve organizasyonun genel işleyişine katkıda bulunmalarını teşvik edebilir. Katılımcı liderlik, çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırarak onların iş tanımlarının sınırlarını aşır, gönüllü olarak organizasyonun genel başarısına katkıda bulunmalarını sağlar ifadesi söylenebilir.

H1d: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Destekleyici liderin çalışanlara duygusal destek sunması, onlarla bireysel olarak ilgilenmesi ve iş ortamındaki stresi azaltması sayesinde, çalışanların daha motive olduklarını ve görevlerini daha iyi yerine getirdiklerini gösterebilir. Destekleyici liderlik, çalışanların iş tatminini artırarak onların görevlerini daha yüksek bir performansla yerine getirmelerini sağlar ifadesi söylenebilir.

H1e: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Destekleyici liderin çalışanlara duygusal destek sunması, onlarla bireysel olarak ilgilenmesi ve iş ortamındaki stresi azaltması sayesinde, çalışanlar, liderlerinin sunduğu güven ortamında esneklik gösterme ve değişimlere hızlı tepki verme konusunda daha başarılı olabilir. Destekleyici liderlik, çalışanların iş süreçlerindeki değişimlere ve zorluklara daha iyi adapte olmalarına yardımcı olabilir ifadesi söylenebilir.

H1f: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Destekleyici liderin çalışanlara sağladığı güven ve duygusal desteğin, onların iş tanımını aşarak gönüllü olarak ekstra sorumluluklar üstlenmelerini, iş arkadaşlarına yardım etmelerini ve işyerinde olumlu bir atmosfer yaratmalarını teşvik ettiğini gösterebilir. Destekleyici liderlik, çalışanların sadece görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, organizasyonun sosyal yapısına gönüllü olarak katkı sunmalarını sağlar ifadesi söylenebilir.

H1g: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araçsal liderlerin çalışanlarına net hedefler koyma, iş süreçlerini düzenleme ve gerekli kaynakları sağlama gibi destekler sunarak, çalışanların görevlerini daha verimli ve etkili bir şekilde

yerine getirmelerine olanak tanıdığını gösterebilir. Araçsal liderlik, çalışanların işlerini daha iyi anlamalarını, görevlerini açık ve belirgin bir çerçevede yerine getirmelerini sağlar ifadesi söylenebilir.

H1h: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araçsal liderlerin çalışanlara net talimatlar verme, iş süreçlerini düzenleme ve kaynakları etkin şekilde yönetme konusundaki yaklaşımlarının, çalışanların değişen koşullara, beklenmedik durumlara ve yeni taleplere uyum sağlama yeteneklerini geliştirdiğini gösterebilir. Araçsal liderlik, çalışanların karşılaştıkları zorluklara ve değişen iş koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarını destekler ifadesi söylenebilir.

H1i: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araçsal liderin çalışanlara net görevler, talimatlar ve kaynaklar sağlamasının, onların iş tanımını aşarak gönüllü sorumluluklar üstlenmesini, iş arkadaşlarına yardım etmesini ve organizasyonun genel işleyişine katkıda bulunmasını teşvik ettiğini gösterebilir. Araçsal liderlik, çalışanların yalnızca iş tanımlarına bağlı kalmayıp, organizasyonun sosyal ve yapısal işleyişine daha fazla katkı sağlamalarına olanak tanır ifadesi söylenebilir.

H2: Liderlik tarzları ile çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

Tez konusu olan liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü ifadesi aşağıda yer alan tüm alt hipoteze yapılan analizler sonucunda incelenmiştir. Hipotezlerin tamamını kabul değerleri içerisinde yer almadığından önerilen hipotezin kısmen kabul edilebileceği söylenebilir.

H2a1: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi kültür, bireysel başarı ve rekabeti teşvik ederken, katılımcı liderliğin iş birliğine dayalı ve ortak karar alma yaklaşımını sınırlayabilir ifadesi söylenebilir.

H2a2: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi kültür, bireysel başarı ve

performansa odaklanırken, katılımcı liderliğin sağladığı iş birliği ve destekleyici ortamı sınırlayabilir ifadesi söylenebilir.

H2a3: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarıya ve rekabete odaklanarak, çalışanların iş tanımını aşarak gönüllü katkılarda bulunmalarını ve iş arkadaşlarına yardım etmelerini teşvik eden katılımcı liderlik tarzının etkisini sınırlayabilir ifadesi söylenebilir.

H2a4: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi kültür, çalışanları yeni fikirler geliştirmeye ve yenilikçi çözümler üretmeye teşvik ederken, katılımcı liderliğin yapılandırıcı ve yönlendirici etkisini sınırlayabilir ve yenilikçi bir ortamda, çalışanlar daha fazla bağımsızlık arayışında olabilir, bu da katılımcı liderliğin görev performansını artırma potansiyelini azaltabilir ifadesi söylenebilir.

H2a5: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi kültür, çalışanları yeni fikirler geliştirmeye ve yenilikçi çözümler üretmeye teşvik ederken, katılımcı liderliğin yapılandırıcı ve yönlendirici etkisini sınırlayabilir ve yenilikçi bir ortamda, çalışanlar daha fazla bağımsızlık arayışında olabilir, bu da katılımcı liderliğin uyarlanmış performansını artırma potansiyelini azaltabilir ifadesi söylenebilir. Yenilikçi kültür, çalışanların değişimlere uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek yerine, kendi yenilikçi yaklaşımlarını ve bağımsız çalışma tarzlarını ön planda tutabilir.

H2a6: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi kültür ortamında çalışanlar, bağımsız çalışma ve yenilikçi çözümler üretme konusunda daha fazla teşvik edilebilir, bu da çalışanların iş arkadaşlarına yardım etme ve organizasyonun genel işleyişine katkıda bulunma yönündeki motivasyonlarını azaltabilir ifadesi söylenebilir.

H2a7: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır ve bu ortamda, katılımcı liderliğin sağladığı iş birliği ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi gibi özellikler, etkisizleşebilir. Çalışanlar, belirlenmiş kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalmaları gerektiğinden, katılımcı liderlik tarzının esneklik ve iş birliğine dayalı yaklaşımı, görev performansını artırmada etkili olamayabilir. Bürokratik kültür, katılımcı liderliğin işlevselliğini sınırlayarak, çalışanların görev performanslarını optimize etme potansiyelini engelleyebilir ifadeleri söylenebilir.

H2a8: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır ve yenilik ve esnekliği teşvik etme yerine, standartlara ve düzenlemelere bağlı kalmayı ön planda tutar. Bu ortamda, katılımcı liderliğin sağladığı iş birliği ve değişen koşullara uyum sağlama yaklaşımı, etkisizleşebilir. Bürokratik kültür, çalışanların kendi kararlarını ve uyum yeteneklerini geliştirmelerini sınırlayarak, katılımcı liderliğin uyarlanmış performans üzerindeki olumlu etkisini azaltabilir. Çalışanlar, belirlenen prosedürlere ve kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmak zorunda olduklarından, liderlerinin sunduğu esneklik ve uyum sağlamaya yönelik teşvikler yeterince etkili olmayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2a9: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır ve bu ortamda çalışanların iş tanımını aşip gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ve iş arkadaşlarına yardım etmelerini teşvik eden katılımcı liderlik yaklaşımı, sınırlı olabilir. Çalışanlar belirlenmiş kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kaldıklarından, katılımcı liderliğin sağladığı destek ve teşvikler bağlamsal performansı artırmada yeterince etkili olmayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2a10: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ortak kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Ortak kültürde, bireysel katkılar ve performans yerine grup uyumu ve ortak hedefler ön plandadır. Bu ortamda, katılımcı liderlik tarzının bireysel performansı artırma amacı, grup normları ve ortak değerler tarafından sınırlanabilir. Çalışanlar, grup dinamiklerine uyum sağlama ve ortak hedeflere odaklanma yönünde motive olabilir, bu da bireysel görev performansının artırılması üzerine yapılan liderlik teşviklerinin etkisini azaltabilir ifadeleri söylenebilir.

H2a11: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ankete katılım gösteren çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde bu alt hipotezde ortak kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansı üzerindeki etkisini düzenlemede bir rol oynamadığı ifadesi söylenebilir.

H2a12: Katılımcı Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ankete katılım gösteren çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde bu alt hipotezde ortak kültürün, katılımcı liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansı üzerindeki etkisini düzenlemede bir rol oynamadığı ifadesi söylenebilir.

H2b1: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarı ve performansa odaklanırken, destekleyici liderlik tarzının iş birliğine dayalı ve destekleyici özellikleri bu tür bir ortamda etkisizleşebilir ve bu ortamda çalışanın görev performansını artırma potansiyeli azalabilir ifadesi söylenebilir.

H2b2: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarı ve performansa odaklanırken, destekleyici liderlik tarzının iş birliğine dayalı ve destekleyici özellikleri bu tür bir ortamda etkisizleşebilir. Rekabetçi kültürde çalışanın genellikle bireysel performans ve başarısına odaklanır, bu da destekleyici liderliğin uyum sağlama ve değişen koşullara adaptasyon konusundaki etkilerini sınırlayabilir ve bu da çalışanın uyarlanmış performansını artırma potansiyeli azalabilir ifadesi söylenebilir.

H2b3: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarı ve performansa odaklanırken, destekleyici liderlik tarzı çalışanları birbirine destek olmaya, iş birliği yapmaya ve organizasyonun genel işleyişine katkıda bulunmaya teşvik eder. Ancak, rekabetçi bir ortamda bu tür destekleyici ve iş birliğine dayalı yaklaşımlar, bireysel başarı ve rekabet ön planda olduğundan yeterince etkili olmayabilir. Bu nedenle, destekleyici liderliğin bağlamsal performans üzerindeki olumlu etkisi, rekabetçi kültürün etkisi ile azalabilir ifadeleri söylenebilir.

H2b4: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi Kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve sürekli değişimi teşvik eder ve çalışanlar daha fazla bağımsızlık ve yenilikçilik arayışında olabilir, bu da destekleyici liderliğin yapılandırıcı ve rehberlik sağlayan özelliklerinin etkisini sınırlayabilir. Yenilikçi bir ortamda, çalışanlar bağımsız olarak yenilikçi çözümler üretmeye odaklanabilirler ve bu durum, liderlerinin sunduğu destek ve rehberlikten yeterince faydalanmamalarına yol açabilir ifadeleri söylenebilir.

H2b5: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi Kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve sürekli değişimi teşvik eder ve çalışanların esneklik ve değişime uyum sağlama yeteneklerini destekler. Bu kültürde, destekleyici liderlik tarzının sağladığı yapı ve rehberlik, yenilikçi ortamın sunduğu bağımsızlık ile çelişebilir. Yenilikçi bir ortamda, çalışanlar genellikle kendi yenilikçi çözümlerini ve bağımsız yaklaşımlarını benimsemekte daha motive olabilirler. Bu durum, destekleyici liderliğin uyum sağlama ve değişen koşullara adaptasyon konusundaki etkilerini sınırlayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2b6: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi Kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve sürekli değişimi teşvik eder; destekleyici liderliğin sağladığı iş birliği ve rehberlik gibi özellikler bu tür

bir ortamda etkisizleşebilir. Yenilikçi kültür, bireylerin kendi yenilikçi yaklaşımlarını ve bağımsız çalışma tarzlarını teşvik edebilir, bu da destekleyici liderliğin bağlamsal performansı artırma üzerindeki etkisini azaltabilir ifadeleri söylenebilir.

H2b7: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır ve yenilik ve esnekliği teşvik etme yerine, standartlara ve düzenlemelere bağlı kalmayı ön planda tutar. Bu ortamda, destekleyici liderliğin sağladığı rehberlik, esneklik ve iş birliği gibi özellikler sınırlı kalabilir. Destekleyici liderliğin teşvik ettiği iş birliği ve kişisel destek, bürokratik kültürün kurallara ve prosedürlere odaklanması nedeniyle etkisizleşebilir ve çalışanların bireysel başarı ve performans geliştirme yönündeki katkılarını sınırlayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2b8: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır ve bu ortamda, destekleyici liderliğin sağladığı rehberlik, esneklik ve iş birliği gibi özellikler sınırlı kalabilir. Bürokratik ortamlar, net kurallar ve prosedürlere dayanır ve değişime uyum sağlama konusunda daha az esneklik sunar. Bu durum, destekleyici liderliğin çalışanların uyum sağlama ve değişen koşullara adaptasyon konusundaki olumlu etkilerini sınırlayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2b9: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır. Bürokratik kültürde, destekleyici liderlik tarzının teşvik ettiği iş birliği genellikle sınırlı olabilir. Bürokratik ortamlar, bireysel katkılar ve bağlamsal performans yerine kurallara ve standartlara bağlılığı ön planda tutar. Dolayısıyla, bürokratik kültür, destekleyici liderliğin bağlamsal performansı artırma üzerindeki olumlu etkisini engelleyebilir ifadesi söylenebilir.

H2b10: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ankete katılım gösteren çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde bu alt hipotezde ortak kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın görev performansı üzerindeki etkisini düzenlemede bir rol oynamadığı ifadesi söylenebilir.

H2b11: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ankete katılım gösteren çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde bu alt hipotezde ortak kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansı üzerindeki etkisini düzenlemede bir rol oynamadığı ifadesi söylenebilir.

H2b12: Destekleyici Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ankete katılım gösteren çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde bu alt hipotezde ortak kültürün, destekleyici liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansı üzerindeki etkisini düzenlemede bir rol oynamadığı ifadesi söylenebilir.

H2c1: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarı ve performansa odaklanırken, araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Rekabetçi bir ortamda, bu tür hedef odaklı ve yönlendirici liderlik yaklaşımları, bireyler arası rekabeti teşvik ederek çalışanların görev performansını artırma yönündeki etkilerini sınırlayabilir; çalışanların, bireysel başarılarına odaklanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışabilirler, bu da araçsal liderliğin sağladığı destekten yeterince faydalanmamalarına neden olabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c2: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarı ve performansa odaklanırken, araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Rekabetçi bir ortamda, bu tür hedef odaklı ve yönlendirici liderlik yaklaşımları, çalışanların uyum sağlama ve değişen koşullara adaptasyon konusundaki çabalarını engelleyebilir. Çalışanlar, rekabetin baskısı altında bireysel başarıya odaklanarak, araçsal liderliğin sağladığı desteği yeterince etkili bir şekilde kullanamayabilirler ifadeleri söylenebilir.

H2c3: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Rekabetçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Rekabetçi kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Rekabetçi Kültür, bireysel başarı ve performansa odaklanırken, araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Rekabetçi bir ortamda, çalışanlar daha çok bireysel başarılarına odaklanabilirler ve bu da grup içi iş birliği ve bağlamsal performansı etkisizleştirebilir. Araçsal liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi, bireysel rekabetin ön planda olması nedeniyle sınırlı olabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c4: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi Kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve sürekli değişimi teşvik ederken; araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Yenilikçi bir ortamda, çalışanlar genellikle kendi yaratıcılıklarını ve yenilikçi çözümlerini geliştirmeye teşvik edilirler. Çalışanlar, yenilikçi bir ortamda kendi yenilikçi yaklaşımlarına odaklanarak, araçsal liderliğin belirlediği performans hedeflerinden yeterince etkilenmeyebilirler ifadeleri söylenebilir.

H2c5: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi Kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve sürekli değişimi teşvik ederken; araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Yenilikçi bir ortamda, araçsal liderliğin sunduğu yapı ve hedef odaklı yaklaşımlar, çalışanların değişen koşullara uyum sağlama ve yenilikçi çözümler geliştirme konusunda yeterince etkili olmayabilir. Çalışanlar, yenilikçi kültürde kendi bağımsız yaklaşımlarını benimseyebilirler ve bu durum, araçsal liderliğin uyarlanmış performans üzerindeki olumlu etkilerini sınırlayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c6: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Yenilikçi Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Yenilikçi kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Yenilikçi Kültür, yaratıcılığı, risk almayı ve sürekli

değişimi teşvik ederken; araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Yenilikçi bir ortamda, çalışanlar kendi yenilikçi yaklaşımlarına ve yaratıcı çözümler üretmeye odaklanabilirler. Bu durum, araçsal liderliğin sağladığı yapı ve hedef odaklı yaklaşımın bağlamsal performans üzerindeki etkisini sınırlayabilir. Çalışanlar, yenilikçi ortamda bağımsız yaklaşımlarını ve yenilikçi projeleri ön planda tutarken, araçsal liderliğin sağladığı net hedefler ve performans kriterlerine yeterince odaklanmayabilirler ifadeleri söylenebilir.

H2c7: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalıdır. Bu kültürde, araçsal liderlik tarzı tarafından sağlanan belirli hedefler ve performans kriterleri, genellikle kurallara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı olarak çalışır. Bürokratik bir ortamda, bu tür bir yapı, bireysel görev performansını artırma çabalarını sınırlayabilir. Çalışanlar, kurallar ve prosedürler doğrultusunda hareket etmeye zorlandıklarından, araçsal liderliğin sağladığı esneklik ve hedef odaklı yaklaşımın etkisi azalabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c8: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalı iken; araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Bürokratik kültürde, bu tür hedef odaklı ve yapılandırılmış yaklaşım, çalışanların değişen koşullara uyum sağlama ve esneklik gösterme becerilerini sınırlayabilir. Bürokratik kültür, çalışanların uyum sağlama yeteneklerini ve yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini kısıtlayarak, araçsal liderliğin uyarlanmış performans üzerindeki olumlu etkilerini engelleyebilir ifadeleri söylenebilir.

H2c9: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Bürokratik Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Bürokratik kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Bürokratik Kültür, sıkı kurallara, prosedürlere ve hiyerarşik yapıya dayalı iken; araçsal liderlik tarzı genellikle açık hedefler ve performans kriterleri belirleyerek çalışanları yönlendirir ve motive eder. Bürokratik ortamlar, çalışanların yaratıcı ve bağlamsal katkılarını teşvik etmeyebilir; bunun yerine kurallara ve standartlara sıkı sıkıya bağlılık öne

çıkar. Bu durum, araçsal liderliğin sağladığı rehberlik ve hedef belirleme gibi özelliklerin bağlamsal performansı artırma üzerindeki etkisini sınırlayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c10: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Görev Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ortak kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın görev performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Ortak kültürde, bireysel katkılar ve performans yerine grup uyumu ve ortak hedefler ön plandadır. Araçsal liderlik tarzı, belirli hedefler ve performans kriterleri koyarak çalışanları yönlendirir ve motive eder. Ortak kültürün bulunduğu bir ortamda, çalışanlar genellikle takım çalışmasına ve ortak hedeflere odaklanır. Bu durum, araçsal liderliğin sağladığı bireysel hedefler ve performans kriterlerine odaklanma yaklaşımının etkisini sınırlayabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c11: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Uyarlanmış Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ortak kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın uyarlanmış performansını artırma etkisini zayıflattığı veya olumsuz etkilediği söylenebilir. Ortak kültürde, bireysel katkılar ve performans yerine grup uyumu ve ortak hedefler ön plandadır. Araçsal liderlik tarzı, belirli hedefler ve performans kriterleri koyarak çalışanları yönlendirir ve motive eder. Ortak kültürün bulunduğu bir ortamda, çalışanlar genellikle takım çalışmasına ve ortak hedeflere odaklanır. Bu durum, araçsal liderliğin sağladığı bireysel hedefler ve performans kriterlerine odaklanma yaklaşımının etkisini sınırlayabilir. Ortak kültür, çalışanların grup içindeki etkileşimlerini ve uyumlarını ön planda tutarken, uyum sağlama ve esneklik gibi bireysel performans alanlarında araçsal liderliğin etkisini zayıflatabilir ifadeleri söylenebilir.

H2c12: Araçsal Liderlik tarzının çalışanın Bağlamsal Performansı ile ilişkisinde Ortak Kültürün düzenleyici etkisi vardır.

Ankete katılım gösteren çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde bu alt hipotezde ortak kültürün, araçsal liderlik tarzının çalışanın bağlamsal performansı üzerindeki etkisini düzenlemede bir rol oynamadığı ifadesi söylenebilir.

4.10. Sonuç ve Öneriler

Otomotiv sektörü 19. Yüzyılın sonlarında içten yanmalı motorlar gelişim süreci ile ortaya çıkmış bir sektördür. 20. Yüzyılın başlarında Henry Ford'un montaj hattı üretim yöntemini kullanması ve Model T'yi seri üretime geçirmesi otomotiv sektörünün büyümesine sebep olmuştur. İlgili model üretim maliyetlerini düşürüp otomobillerin daha elde edilebilir olması ile birlikte de sektör giderek genişlemiş, gelişimi de İkinci Dünya Savaşı ile birlikte teknolojik anlamda desteklenerek küresel çapta olmuştur.

Otomotiv sektörü, küresel çapta birçok insanın istihdam edildiği sürekli gelişerek devam eden büyük bir endüstridir. Sektörde yer alan her bir işletme pazarda yerini korumak ve genişletmek için sürekli olarak teknolojiyi takip etmek, değişime ayak uydurmak ve değişimi sahiplenmek durumundadır. 21. yüzyılda değişim kaçınılmazdır. Risk faktörlerini aza indirgeyip, değişimi kabul edip büyümek ve gelişmek isteyen her bir işletme her anlamda rekabet avantajı elde etmelidir. Bilgiye ulaşmak ve hayata geçirmek bu kadar kolayken yeni teknolojilerin, gelişmelerin takip edilmemesi, rakiplerden önce ve doğru bir süreç yönetimi ile dijital dönüşüme ayak uydurulmaması, tüketici taleplerinin gözetilmemesi, tedarik zinciri problemlerinin ön görülmeden plansız hareket edilmesi, malzeme fiyatlarındaki dalgalanmaların gözetilmemesi, sürdürülebilir olmayan politikalar ve her türlü kaynağın doğru yer ve zamanda kullanılmaması sektörde rekabet avantajını oldukça azaltmaktadır.

Yetenek bulma sürecinin zorlaştığı, istihdamda rekabetin hiç azalmadığı bir dönemdeyiz. Bu anlamda rekabet avantajında yukarıda bahsedilen tüm tehditlerin yanı sıra kaynak tehdidini işleyecek olan bu tez çalışması, otomotiv sektöründe yapılan liderlik analizi ve çalışan performansı ilişkisi üzerine odaklanarak, sektöre özgü bir perspektifle liderlik tarzlarını derinlemesine inceleyerek özgün bir katkı sağlamayı öncelik edinmiştir. Otomotiv sektöründeki şirketlere, bu etkileri dikkate alarak yönetim stratejilerini geliştirmeleri ve rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmaları için pratik öneriler sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışan performansının artırılması, yeteneklerin korunması ve geliştirilmesi gibi konulara odaklanarak, liderlik tarzlarının sektöre özgü dinamikler içinde nasıl etkili olabileceğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu çalışma, aynı zamanda, yöneticilere liderlik yaklaşımlarını optimize etme ve örgüt kültürlerini yeniden şekillendirme konularında önemli ipuçları sağlayarak, şirketlerin uzun vadeli başarı ve büyüme hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Tez çalışmasının bulguları, otomotiv sektöründeki yöneticilere, rekabetin yoğun olduğu bu dönemde, çalışanların performansını artırarak ve örgüt kültürünü güçlendirerek nasıl daha etkili ve sürdürülebilir bir yönetim stratejisi oluşturabileceklerine dair değerli bilgiler sunacaktır.

Bugün gelinen durum itibarıyla otomotiv sektörü, teknolojik gelişmeler, pazar talepleri ve sürdürülebilirlik gibi faktörlerin etkisiyle sürekli bir değişim ve adaptasyon sürecindedir. Elektrikli ve otonom araç teknolojilerinin hızla ilerlemesi, sektördeki şirketleri yeni iş modelleri ve üretim süreçlerine yönlendirmektedir. Bu dinamik ortamda, yöneticilerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü, şirketlerin başarısı ve rekabet gücü üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, sektöre özgü bir tez çalışması, liderlerin bu yeni teknolojik ve pazar koşullarına nasıl uyum sağladıklarını, çalışanlarının performansını nasıl artırdıklarını ve örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiklerini anlamak adına değerli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, bu tez çalışması otomotiv sektöründeki şirketlerin, hızla değişen küresel rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri için insan kaynağı anlamında atılması gereken stratejik adımları belirlemelerine de yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu stratejik

adımlar, inovasyon kapasitesinin artırılması, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının entegrasyonu ve çalışan bağlılığının güçlendirilmesi gibi konuları da içermektedir. Tez çalışmasının bulguları, sektördeki yöneticilere liderlik yaklaşımlarını ve örgüt kültürlerini optimize etmeleri konusunda önemli ipuçları sağlayarak, uzun vadeli başarı ve büyüme hedeflerine ulaşmalarına katkı sunmayı öngörmektedir.

Liderlik ve performans konusundaki daha önce gerçekleştirilen çalışmalar, başarılı liderleri karakterize eden kişilik özelliklerini belirlemeye odaklanmıştır. Bu çalışmalar, liderlerin 'doğuştan' başarılı olduğunu ve onları diğer liderlerden ayıran belirli içsel niteliklere sahip olduklarını varsaymaktadır. Ancak, bu özelliklerin kategorize edilmesi ve doğrulanması zorluğu, bu kişilik yaklaşımının geniş çapta eleştirilmesine yol açmış ve liderlik yaklaşımlarında 'stil' ve 'davranışsal' yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stil ve davranışsal teorisyenler, liderin özelliklerinden ziyade liderin benimsediği davranış ve tarza odaklanmıştır. Bu erken çalışmalar, liderlikte 'en iyi yönetim şeklinin belirlenmesine odaklanmıştır (Ogbonna ve Harris, 2000, 768).

Birçok yazar, örgütsel kültür ile liderlik arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmiş (örneğin, Bass, 1985; Ogbonna ve Harris, 2000) ve örgütsel kurucuların ve/veya liderlerin eylemlerinin, örgütsel kültürü oluşturmak ve şekillendirmek konusunda potansiyel bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Liderlik, bir örgütün değerlerini ve vizyonunu planlamak ve amacını belirlemek ve bu sürecin sürdürülebilir olmasını sağlamak açısından kritiktir. Bir vizyon tarafından belirlenen bir yöneliş değişikliğini uygulama rolü, bir örgütün kültürünü koruma ve şekillendirme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, liderlerin düşünme, hissetme ve tepkileri kültür tarafından şekillendirilmektedir (Acar, 2012, 2020).

Ancak, son çalışmalar liderliği 'tek en iyi yol'a geri dönüş olarak ele almakta ve 'işlemci' liderliği 'dönüşümcü' liderlikle karşılaştırmaktadır. İşlemci liderler 'araçsal' olarak nitelendirilir ve sıkça astlarıyla ilişkilerine odaklanırlar. Buna karşılık, dönüşümcü liderler, vizyoner ve coşkulu olarak tanımlanır ve astları motive etme yeteneğine sahiptirler (Ogbonna ve Harris, 2000, 768).

Özetle, liderlik araştırmaları zaman zaman şüphecilik dönemleri yaşamış olsa da, son ilgi liderlik rolünün örgütlerin başarısındaki önemine odaklanmıştır. Birçok liderlik araştırmacısına göre, liderliğin etkinliği, bir liderin bir grup, örgüt veya hatta tüm bir ülkenin başarısının büyük bir belirleyicisidir. Ancak, liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi doğrudan varsaymak eleştirel bir gözden geçirmeyi gerektirir. Çünkü liderliğin performans üzerindeki etkisi hakkında yaygın olarak kabul gören iddiaların çoğu deneysel çalışmalara dayanmamaktadır. Örgüt kültürü ve liderlik alanlarındaki literatür incelemesi, bu iki alanın bağımsız olarak örgütsel performansla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ve liderlik bağlantılıdır. Lider, örgütünün kültürel özelliklerini yaratmaktadır. Örgüt geliştikçe ve zaman geçtikçe örgütün oluşturduğu kültür, lideri etkilemekte ve

liderin eylemlerini ve tarzını şekillendirmektedir. Bu dinamik ve devam eden süreç aracılığıyla lider, örgüt kültürünü yaratmakta ve bu kültür tarafından biçimlendirilmektedir (Ogonna ve Harris, 2011, 770).

Kültür, üyeler tarafından sosyal olarak öğrenilen ve iletilen, örgütler içindeki davranışların kurallarını sağlayan bir yapıdır. Örgütsel kültürün tanımı, personelin ne yapması gerektiğini ve ne yapmaması gerektiğini bilmelerine rehberlik eden inançlarla ilgilidir, bunlar işleri, değerleri ve varsayımları içerir. Örgütün temel değerleri liderlikle şekillenir ve liderlik tarzı olarak yansır. Liderlerin davranışları ve değerleri, astların davranışlarını da etkiler, böylece her iki taraf arasında uyum sağlanır. Bu uyum, güçlü, birleşik bir kültürün oluşmasına katkıda bulunur. Liderler, örgüt kültürünü sürdürmede önemli bir rol oynarlar çünkü bu, tutarlı bir davranış sağlayarak çatışmaları azaltır ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturur. Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki, örgütün değerlerinin liderler tarafından belirlenmesi ve bu değerlerin örgüt kültürü olarak benimsenmesi üzerine kuruludur. Liderlerin bu değerleri desteklemesi ve koruması, çalışanlar arasında uyumlu bir davranış ve ortamın oluşmasına yardımcı olur. Bu da örgütün başarısını ve etkinliğini artırır (Tsai, 2011, 2).

Örgüt kültürü, işletmelerin temel yapı taşlarından biridir ve işletmelerin başarısı için kritik bir rol oynar. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen iş ortamlarıyla birlikte, örgütlerin sahip oldukları kültürlerin önemi daha da artmaktadır. Değerler, liderlik tarzları, ritüeller, hikayeler ve normlar gibi unsurlar, bir örgütün kültürünü oluşturan temel faktörlerdir. Bu unsurlar, örgütün misyonunu, vizyonunu ve çalışma tarzını belirlerken, çalışanların davranışlarını şekillendirir ve örgüt içindeki ilişkileri yönlendirir. Liderlik ise örgüt kültürünü belirleyen ve şekillendiren önemli bir unsurdur. Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki, örgütün değerlerinin ve normlarının liderin eylemleri ve tarzı tarafından nasıl etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütlerin başarılı olabilmesi için liderlerin örgüt kültürünü anlaması ve sürdürmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre otomotiv sektöründe yönetici liderlik tarzları ve beyaz yaka çalışanların performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır ifadesi söylenebilir. Bu ilişkinin yönü ise her bir alt boyut ve hipotez sınamasında çoğunluk ile negatif yönlü çıkmıştır.

Negatif yönlü ilişkinin sebebi örgüt kültüründe var olan birtakım unsurların, liderlik yeteneklerini sınırlaması ve/veya çalışan motivasyonunu ve verimliliğini azaltması ile ilişkili olabilir. Bu noktada tam tersi bir anlayışta gerçekleşmiş olabilir. Yönetici liderlik tarzları, mevcut örgüt kültürü ile uyum sağlayamamış diyebiliriz. Örgüt kültürü, liderlerin benimsediği tarzları desteklemediğinde, liderlik yaklaşımları beklenen pozitif performans artışını sağlayamaz. Bu uyumsuzluk, liderlik tarzlarının etkinliğini azaltarak, çalışan performansını olumsuz etkileyebilir. Liderlik tarzlarının etkili

olabilmesi için, örgüt kültürüyle uyum içinde olması gerekir. Aksi takdirde, çalışanlar liderlerin mesajlarını ve stratejilerini benimsemekte zorluk yaşayabilirler.

Tez araştırması sonuçlarına göre örgüt kültüründe bir değişim yaşanması gerektiği düşünülebilir. Örgüt kültürü, çalışan performansını destekleyecek ve geliştirecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır ifadesi belirtilebilir. Böylece, yönetici liderlik tarzlarının olumlu etkileri artırılabilir ve çalışan performansı iyileştirilebilir. Örgüt kültürünün, liderlik tarzlarını desteklemesi, çalışanların daha motive ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Örgüt kültürünün, çalışanların liderlik tarzlarına yönelik algı ve tepkilerini nasıl şekillendirdiği de dikkate alınmalıdır. Olumsuz bir örgüt kültürü, çalışanların liderlik tarzlarına olan güvenini veya memnuniyetini azaltabilir. Bu durum, çalışanların performansına doğrudan yansıyabilir. Çalışanlar, kendilerini desteklemeyen veya motive etmeyen bir kültür içinde, liderlerin çabalarına rağmen, performanslarını sergilemekte zorlanabilirler.

Anket sonuçlarının ortalama verileri ve hipotez sonuçları karşılaştırıldığında reddedilen hipotezlerin çoğunluğunun ortak kültürün düzenleyici etkisinin dahil edilmesi ile ortaya çıktığı söylenebilir. Ortak kültürün ortalama verisinin düşük çıkması ile ortak kültürün düzenleyici rolüyle ilgili 6 hipotezin reddedilmesi birlikte değerlendirildiğinde, organizasyonların genelinde çalışanlar arasında dayanışma, iş birliği ve ortak hedeflere yönelik bağlılık gibi unsurların diğer kültürel boyutlara göre daha az vurgulandığı ya da hissedildiği söylenebilir. Bu durum, ortak kültürün otomotiv sektörünün genel yapısının ya da kültürel ikliminin baskın bir özelliği olmadığını işaret edebilir. Ortak kültürün liderlik tarzları ile performans arasındaki ilişkide anlamlı bir etkisinin bulunmadığını gösteren hipotezlerde ortak kültürün yeterince baskın olmaması otomotiv sektörünün genellikle daha hiyerarşik yapıda ilerlemesi sebebi olabilir. Bu tarz yapılar liderlerin ortak bir değer yargısını içeren liderlik tarzını benimsemesini zorlaştırabilir. Aynı zamanda otomotiv sektörünün rekabet seviyesinin yüksek olması ve daha maliyet odaklı bakış açısı; bireysel performansı ve daha hızlı sonuç alabilme beklentisini ön plana çıkararak ortak kültürün iş birliği ve dayanışma bileşenlerini arka plana itebilir. Yine otomotiv sektörünün oldukça yenilikçi olması ve teknolojiyi yakından takip ederek gelişimini her gün yeni bir seviyeye taşınması, sürekli değişimi kaçınılmaz kılar ve sürekli değişimin olduğu ortamlarda ortak kültürün daha süreç odaklı olan bakış açısı sektörü hantallaştırabilir, hızlı karar alma ve değişime uyum sağlama yeteneklerini gölgeleyebilir. Üretim süreçlerinin sürekli devam etmesi ve yakalanmaya çalışılan teknolojik basamaklar, operasyonel ve yönetimsel baskıları da beraberinde getirmektedir. Yoğun stres altında çalışan otomotiv sektörü çalışanlarının sürekli olarak iş birliğine dayalı olan ortak kültür içerisinde çalışmaları, hızlı sonuçları, sonuçların yorumlanmasını ve hızlı kararlar alınmasını geciktirebilir ve dolayısıyla bu baskı altında liderlerin daha sonuç odaklı olması gerektiği çıkarımı yapılırsa ortak kültürün liderleri de zorlayabileceği yorumu eklenebilir.

Ortak kültürün düzenleyici etki analizleri sonuçları ve ortalaması göz önüne alındığında organizasyonda ortak kültürün güçlü bir yapı oluşturmamış ve bu nedenle liderlik ve performans ilişkilerini anlamlı bir şekilde etkileyemediği sonucuna varılabilir. Ortak kültürün düşük algısı, bu kültürün düzenleyici bir rol oynamasını engellemiş olabilir. Yukarıda yer alan paragrafta ortak kültürün otomotiv sektörü liderlerini zorlayan ya da benimsememesi gereken noktalara atıfta bulunulmuştur. Otomotiv sektörü liderleri ve yönetimi ortak kültürü benimseyecek şekilde ilerlemek isterse, liderlerin çalışanlarını ortak kültürün unsurları olan iş birliği, ortak hedeflere ulaşma gibi konularda daha fazla teşvik etmesi ve bu kültürel yapıyı güçlendirmesi ile birlikte gelecekte liderlik tarzlarının performansa olan etkisini daha fazla şekillendirebilir. Proje bazlı çalışan otomotiv sektörü çalışma biçiminde ortak kültürün iş birliği ve dayanışma vurgusu ekipler arasında iyi bir etkileşim yaratabilir ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirebilir.

Bu sonuçlar, örgüt kültürünün liderlik ve performans arasındaki ilişkide kritik bir rol oynadığını ve bu kültürün olumlu yönde geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Örgütler hem liderlik tarzlarını hem de örgüt kültürlerini gözden geçirerek, çalışan performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir.

Araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde ortaya çıkan düzenleyici etki analizi sonuçlarında negatif etkinin daha fazla olmasına istinaden birkaç öneri sunulacaktır:

- **Rekabetçi Kültürün Negatif Etkisinin Azaltılması:** Rekabetçi kültür, bireysel başarıya ve rekabete vurgu yapmaktadır dolayısıyla liderlik tarzlarının performans üzerindeki olumlu etkisini kısıtlayabilir olarak belirtilmişti. Bu etkisinin azaltılması için, katılımcı liderlik tarzında ekip içi iş birliğini teşvik etmek ve çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırmak için takım çalışmaları gibi bir proje yürütülebilir. Bu projelerin sonunda çalışanların ödüllendirilmesi de söz konusu olursa rekabet ortamı iş birlikçi ve birbirinin düşüncelerini dinleyen, önem veren bir ekip yapısına dönüşerek çalışan performansı artabilir. Destekleyici liderler, çalışanlar arasındaki rekabeti kontrol altında tutarak olumlu sonuçlar elde edebilir. Liderlerin bu ortamda bireysel başarıları takım bazlı genel bir başarı olarak çalışanlara aksettirebilmesi açısından daha büyük bir rol üstlenmesi gerekebilir. Daha ortak hedefler ortaya koyup, bireysel başarıların ekibi çok daha iyi konumlara getirdiğine dair geri bildirimler ile organizasyonu besleyebilirler yani bireysel rekabeti takımın genel başarısına katkı sağlayacak şekilde yönetebilirler. Araçsal liderler ise çalışanlara belirli görevler ve süreçlerde rehberlik sağlayarak, performanslarının geliştirilmesine odaklanabilirler. Bu sayede çalışanın üzerindeki rekabet baskısı azaltılırken, onların bireysel gelişimlerini destekleyebilirler.

- Yenilikçi Kültürün Negatif Etkisinin Azaltılması: Yenilikçi kültürün getirdiği sürekli değişim beklentisi, çalışanlar için kafa karışıklığına ve belirsizliğe neden olabilir konusu belirtilmişti. Bu etkinin azaltılması için, katılımcı liderlerin çalışanlarını yenilikçi fikirler geliştirmeye teşvik etmeli tabii ki fakat bu fikirlerin uygulamaya geçiş süreci net bir şekilde planlanmalı ve çalışanlara bu yolda bir ışık tutulmalıdır. Yine destekleyici liderlerin de ilgili değişim süreçlerinde çalışanlarına o yolda rehberlik etmeleri önem arz edebilir. Böylece yeniliklerin getirdiği belirsizlik azalacak ve çalışanlar tarafından daha öngörülebilir bir patika çizilmiş olacaktır. Araçsal liderler ise yeniliklerin çalışanlarının performansına negatif etkisini azaltmak için yenilikçi süreçleri daha net, daha spesifik tanımlayabilir ve imkân olması halinde sürece yayarak takip edebilirler.
- Bürokratik Kültürün Negatif Etkisinin Azaltılması: Bürokratik kültürün katı kurallar ve hiyerarşi ile performansı baskıladığı belirtilmişti. Bu etkinin azaltılması için katılımcı liderler çalışanlarının daha fazla söz hakkı elde edebilmesi için süreçlerde esneklik sağlayabilir, kural ve yönetmelikler daha katılımcı bir yaklaşımla yeniden gözden geçirilebilir. Destekleyici liderler, çalışanlarına kendilerini geliştirme süreçlerinde daha fazla özgür alan açarak, bürokratik kültürün baskısını hafifletilebilirler. Araçsal liderler ise çalışanlarına net talimatlar verirken, bürokratik süreçlerdeki gereksiz kısıtlamalardan onları uzaklaştırarak çalışanlarının iş süreçlerine odaklanmalarını ve daha verimli bir performans çıktısı vermelerini sağlayabilirler.

Genel anlamda bakıldığında otomotiv sektörünün oldukça dinamik bir sektör olduğunu, verimlilik esasına göre çalıştığını, küresel rekabetin her an hissedildiği bir ortam olduğunu, üretim çıktılarının kaliteli olması gerektiğinden baskının yüksek olduğunu, değişim ve yeni teknolojileri yakından takip ederek sürekli değişim içinde yer alması gerektiğini; yüksek standartlarını, güvenlik yaklaşımlarını, malzeme – ürün tedarik süreçlerini sürekli gözden geçirmesi gerektiğini, yoğun denetim süreçlerinden geçtiğini ve her bir yazılan aksiyonun bir öğrenilmiş ders ile birleştiğini, müşterilerinin büyük pazarlarda, büyük rekabet ortamlarında olması kaynaklı her bir özel isteğinin belirli filtrelerden geçilerek hayata geçirilmesini ve bu sürecin doğru işletilip dengeli yürütülmesi gereken bir sektör olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla genel olarak yalın üretim metodolojisini benimsemek yani süreçleri sadeleştirmek ve çalışanları bu sürecin bir paydaşı haline getirmek, takım başarısına odaklanarak bireysel rekabetleri iş birliğine çevirecek yaklaşımlar tercih etmek, çalışanlarının gelişimlerini destekleyecek ortamlar oluşturmak ve bürokratik ortamdan kaçınıp daha esneyebilen bir yapı kurmak örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin pozitif yönlerini ortaya çıkarmak ve liderlerin de paralel bir

kurguda organizasyon içerisinde ekiplerinin performansına olan etkisini olumlu ivmeye çekmek açısından alınabilecek diğer aksiyonlar olarak belirtilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların verdiği yanıtlar neticesinde ortaya çıkan bu değerlendirmeler için birkaç genel öneri sunulacaktır:

- Mevcut organizasyon kültürünün çalışan performansını nasıl etkilediğini kapsamlı bir şekilde anlayabilmek için her işletmeye özel titiz analizler yapmak büyük önem taşıyor. Bu analizler, çalışanların organizasyon kültürüne ilişkin algılarını ve bunun motivasyonları, iş tatminleri ve genel performansları üzerindeki etkisini ölçen anketler aracılığıyla çalışanlardan doğrudan geri bildirim almayı içerir. Anket sonuçlarını inceleyerek kuruluşlar kendi kültürlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilirler. Ek olarak, odak grup tartışmalarının yürütülmesi, çalışanların organizasyon kültürü ve performans arasındaki ilişkiye ilişkin bakış açılarının daha derinlemesine araştırılmasına olanak tanır. Bu analizler aynı zamanda organizasyon kültürünün genel yapısı, liderlik stilleri, iletişim kanalları, karar alma süreçleri ve çalışma ortamı gibi çeşitli yönlerini de araştırıyor. Bu kapsamlı inceleme sayesinde kuruluşlar, çalışan performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olan kültürlerinin belirli unsurlarını belirleyebilir. Örgütsel değerlendirmeler yapılarak örgüt kültürünün geliştirilmesi ve değişimin gerekliliğinin ortaya çıkarılması mümkündür. Bu kapsamlı değerlendirmelerden elde edilen değerli veriler, mevcut organizasyon kültürünün çalışan verimliliğini nasıl etkilediğinin derinlemesine anlaşılmasına temel oluşturacaktır. Eldeki analiz bulgularıyla organizasyon kültürünü güçlendirecek ve çalışanların performansını artıracak stratejik planlar formüle edilebilir.
- Organizasyon kültüründe bir değişimi teşvik etmek için bir dönüşüm programının uygulanması çok önemlidir. Bu program her şeyi kapsayıcı olmalı ve şirketin stratejik hedeflerini, vizyonunu, misyonunu ve değerlerini dikkate almalıdır. Bu programı başlatmak için liderler, mevcut organizasyon kültürüyle uyumlu etkili liderlik stratejileri geliştirmeyi amaçlayan özel eğitimlere katılabilirler. Bu eğitimler, liderlere mevcut kültüre uygun yaklaşımlar kazandırmanın yanı sıra, onların liderlik becerilerini ve genel etkinliğini de artırıyor. Liderler bu eğitimlere katılarak örgüt kültürünün temel değer ve ilkelerine uygun liderlik yaklaşımlarını benimseyebilmektedirler. Ayrıca bu eğitim programları, liderlerin değişimi yönetme, çalışanlarla etkin iletişim kurma ve motivasyon düzeylerini artırma konusundaki yetkinliklerini geliştirebilir. Bu süreçte, liderlerin örgüt kültürünün mevcut durumu hakkında farkındalık kazanması ve bu kültürü nasıl olumlu yönde etkileyebilecekleri konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanır.

Liderler için düzenlenen bu eğitimlerin başarıyla tamamlanmasının ardından, benzer eğitim programları yaygınlaştırılarak tüm çalışanlara uygulanabilir. Bu geniş kapsamlı eğitim programları, örgüt genelinde ortak bir anlayış ve birliktelik duygusu yaratır. Çalışanların da bu süreçte aktif olarak yer almaları, örgüt kültürünün benimsenmesi ve pekiştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Eğitimler, çalışanların örgüt kültürüne olan katkılarını ve bu kültürün onların günlük iş hayatlarına olan etkilerini anlamalarına yardımcı olur. Örgüt kültürünün oluşmasında her bir çalışanın rolü olduğu gibi, örgüt kültürünün de her bir çalışanın davranışları, motivasyonu ve performansı üzerinde etkisi olduğu unutulmamalıdır. Bu karşılıklı etkileşim, örgüt kültürünün sürekli olarak gelişmesine ve güçlenmesine olanak tanır. Bu nedenle, dönüşüm programı boyunca tüm çalışanların görüşleri ve geri bildirimleri dikkate alınmalı, onların katkıları teşvik edilmelidir. Sonuç olarak, örgüt kültürünün desteklenmesi ve değiştirilmesi için uygulanacak dönüşüm programları, işletmenin stratejik hedeflerine, vizyon ve misyonuna uygun olarak tasarlanmalı ve liderlerden başlayarak tüm çalışanlara yaygınlaştırılmalıdır. Bu sayede, daha bütünleşmiş, motive ve etkili bir çalışma ortamı yaratılarak işletmenin genel performansı ve rekabet gücü artırılabilir.

- Örgüt kültürünün geliştirilmesi için tüm çalışanların istekli ve motivasyonlu olması büyük önem arz etmektedir. Bir değişim süreci, doğası gereği en başında bir adaptasyon ve uyum gerektirmektedir. Bu süreçte, değişime uyum sağlanması adına bir dizi planlı ve stratejik adım atılabilir. İlk olarak, çalışanların değişim sürecine katılımını sağlamak ve onların bu süreçte aktif bir rol almasını teşvik etmek amacıyla odak gruplar oluşturulabilir. Bu odak gruplar, çalışanların değişim süreci hakkında geri bildirimde bulunabilecekleri, fikirlerini paylaşılabilecekleri ve çözüm önerileri sunabilecekleri platformlar olarak hizmet edebilir. Gelişim sürecinde tüm çalışanların dahil edilmesi, değişim sürecinin daha kapsayıcı ve etkili olmasını sağlar. Çalışanların bir değişim sürecinde kendi fikirlerinin dinlenmesi ve bu fikirlerin dikkate alınması, çalışan bağlılığı için de iyi bir başlangıç olabilir. Bu şekilde, çalışanlar değişim sürecine daha fazla katkıda bulunur ve değişime daha kolay adapte olurlar. Ayrıca, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması, onların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine neden olur, bu da iş tatminini ve motivasyonunu artırır. Değişim sürecinin başarılı olabilmesi için, yönetimin de bu sürece aktif olarak katılması ve çalışanların katkılarını takdir etmesi gerekmektedir. Yönetimin açık ve şeffaf bir iletişim politikası izlemesi, değişim sürecinin her aşamasında çalışanlara net bilgi vermesi ve çalışanların endişelerini dinlemesi, değişim sürecine olan güveni artırır. Bu tür bir katılımcı

yaklaşım, örgüt kültürünün olumlu yönde geliştirilmesine katkı sağlar ve değişim sürecini daha sürdürülebilir kılar. Sonuç olarak, örgüt kültürünün geliştirilmesi ve değişim süreçlerinin yönetilmesi, tüm çalışanların aktif katılımı ve iş birliği ile daha etkili ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

- Çalışan performansının değerlendirilmesi süreci de örgüt kültürü ile uyumlu bir şekilde titizlikle tasarlanmalıdır. Değerlendirme sürecinin, tüm çalışanlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi için objektif, şeffaf ve adil bir süreç izlemesi son derece önemlidir. Bu tür bir yaklaşım, sadece bireysel performansın doğru bir şekilde ölçülmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar arasında güven duygusunu pekiştirir ve örgüt içindeki adalet algısını güçlendirir. Ayrıca, adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırarak, onları daha yüksek performans göstermeye teşvik eder ve bu da genel örgüt performansını olumlu yönde etkiler. Bu doğrultuda, performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde işlemesi ve örgüt kültürü ile uyumlu olması, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur ve rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olur. Dolayısıyla, performans değerlendirme süreçlerinin titizlikle tasarlanması ve uygulanması, güçlü ve sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturma temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu öneriler, örgüt kültürü, liderlik tarzları ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesine önemli ölçüde yardımcı olabilir. Örgütlerin, bu kritik ilişkileri dikkate alarak stratejik kararlar almaları, sadece genel performans ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğurmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak iş ortamını daha olumlu ve üretken hale getirebilir. Stratejik kararların bu şekilde yönlendirilmesi, örgüt içindeki iş birliği ve iletişimi güçlendirir, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve sonuç olarak iş tatminini ve çalışan sadakatini artırır. Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün ve liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin bilinçli bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin yenilikçilik kapasitelerini ve adaptasyon yeteneklerini de geliştirir. Bu, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, şirketlerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, örgüt kültürü, liderlik tarzları ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilmesi ve stratejik karar süreçlerine entegre edilmesi hem kısa vadeli hem de uzun vadeli örgütsel başarı için hayati öneme sahiptir.

Araştırmanın sonuçlarının genellenmesi örneklemin kapsamının sınırlı olması nedeniyle mümkün değildir. Uluslararası literatürden elde edilen ölçeklerin kullanılması, Türk işletmelerindeki organizasyon kültürünü ve liderlik tarzlarını yeterince değerlendiremeyebilir. Daha güvenilir bulgular

elde etmek için Türk otomotiv endüstrisine özel ölçekler oluşturularak gelecekteki araştırmalarda kullanılması önerilmektedir.

Son olarak bu çalışmada otomotiv sektöründe yönetici liderlik tarzları ve beyaz yaka çalışanların performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışan performansına katkıda bulunabilecek örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve güven, iş doyumu gibi farklı değişkenler, diğer çalışmalarda incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 21-36.
- Akeel, A., & Indra, D. (2013). The role of transformation leadership style in motivating public sector employees in Libya. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2).
- AKKOÇ, İ., ÇALIŞKAN, A., & TURUNÇ, Ö. (2012). Örgüt kültürünün girişimciliğe etkisinde özyeterliliğin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 19-42.
- Akob, M., Arianty, R., & Putra, A. H. P. K. (2020). The mediating role of distribution Kahn's engagement: An empirical evidence of salesforce in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 249-260.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Alvesson, M. (1990). On the popularity of organizational culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., ve Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Appelbaum, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr (2009), “Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)”, Q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 1, 2009, p. 9-14.
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1-7.

- Aryati, A. (2019). Analysis of productivity and distribution of female workers in FB's industries. *Journal of Distribution Science*, 17(3), 31-39.
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14): 13-40.
- Bakan, İ., & KELLEROĞLU, Ö. G. H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Banai, M. ve Reisel, w. D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation, *Journal of World Business*, 42: 463-476.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323, 285.

- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323, 285.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları. Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Holt.
- Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. A. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International journal of business and management*, 7(2), 73.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Buble, M., Juras, A., ve Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1), 161- 193.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.

- CAMERON Kim S. ve R. S. QUINN; (1992), Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Massachusetts, Adison-Wesley, 242s.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Chen, Y. Y., Park, J., & Park, A. (2012). Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2088-2093.
- Çağlar, İ. (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2: 91-108.
- Çakmak, N., & Ocaklı, E. (2006). Performans değerlendirmesi gerekli midir? *Neden. Unak*, 6, 406-18.
- Çelik, C. ve SÜNÜBÜL, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü:Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13 (3): 49-66.
- Darcy, T., & Kleiner, B. H. (1991). Leadership for change in a turbulent environment. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(5), 12-16.
- Darvish, H., & Nazari, E.A. (2013). Organizational learning culture-the missing link between innovative culture and innovations (Case study: Saderat Bank of Iran). *Economic Insights-Trends and Challenges*, 2(1), 1-16.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, C., YILMAZ, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. New York: Wiley. Dike, P.(2013). The impact of workplace diversity on organizations. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev*, 89, 809.

- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Dess, G. G., ve Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- Deveshwar, A., & Aneja, I. (2014). A study of transnational and transformation leadership styles and factors affect the leadership style. *International journal of business, economics and management*, 1(8), 176-185.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International journal of productivity and performance management*, 68(1), 171-193.
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233.
- Dobbins, G. H., ve Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they?. *Academy of Management review*, 11(1), 118-127.
- Doornenbal, B.M., Spisak, B.R. and van der Laken, P.A. (2021), "Opening the black box: uncovering the leader trait paradigm through machine learning", *The Leadership Quarterly*, Vol. 33 No. 5, 101515.
- Duke, D. L. (1982). Leadership functions and instructional effectiveness. *NASSP bulletin*, 66(456), 1-12.
- Durmuş, A.E. (2001). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2013.

- Ekvall, G., ve Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of management*, 7(1), 17-26.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Ennis, M. C., Gong, T., ve Okpozo, A. Z. (2018). Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 203-215.
- Erdem, R., ADIGÜZEL, O., & Aslı, K. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.
- Firman, A., Mustapa, Z., Ilyas, G. B., & Putra, A. H. P. K. (2020). Relationship of TQM on managerial performance: Evidence from property sector in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 18(1), 47-57.
- Free Press.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power ve greatness*. [SEP] Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Guastello S.J. (1995). Facilitative Style, Individual Innovation and Emergent Leadership in Problem Solving Groups, *The Journal of Creative Behavior*, 29 (4): 225-239.
- Guner, B. (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*, 10, 71-89.
- Güler, S. (2005). Örgüt kültürü içinde cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların işyerinde karşılaştıkları mesleki baskılar: Trakya Bölgesi imalat sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Haerani, S., Sumardi, S., Hakim, W., Hartini, H., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural model of developing human resources performance: Empirical study of Indonesia states owned enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211-221.
- Halvis, H., Ribhan, R., & Mardiana, N. (2023). The Influence of Training, Recognition and Compensation on the Performance of BRI Bandar Lampung Employees Post Covid19 Pandemic. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1).
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1999). Developing a market oriented culture: a critical evaluation. *Journal of Management Studies*, 36(2), 177-196.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M. J. & Schultz M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 115 – 139.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based Approach (3. Baskı). Guilford Press, New York, NY.
- Hemphill, J. K. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Leader behavior; its description and measurements.

- Hennessey Jr, J. T. (1998). " Reinventing" government: Does leadership make the difference?. *Public Administration Review*, 522-532.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J., ve Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, ve R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, 81–107.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Höpfl, H., Smith, S., & Spencer, S. (1992). Values and valuations: the conflicts between culture change and job cuts. *Personnel Review*, 21(1), 24-38.
- Irshad, H., Umar, K. M., Rehmani, M., Khokhar, M. N., Anwar, N., Qaiser, A., & Naveed, R. T. (2021). Impact of work-from-home human resource practices on the performance of online teaching faculty during coronavirus disease 2019. *Frontiers in psychology*, 12, 740644.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (2): 1-23.
- J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, New York: Mcgraw Hill (1967).
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92-100.
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 286-302.
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long range planning*, 25(1), 28-36.

- Johnson, J. (2001), “The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgment of overall performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 984-996.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221.
- Kaluthanthri, P., & Abanpola, D. (2022). Impact of Real Estate Environment on Knowledge Worker Performance in IT Companies: Evidence from Sri Lanka. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 16(2), 31-44.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaküçük, S., ve YETİM, A. (1996). REKREASYON ETKİNLİKLERİNDE LİDERLİK VE FONKSİYONLARI. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 64-76.
- Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile performans göstergelerinin bütünlüğünü sağlayan bir model: Dengeli puan kartı (balanced scorecard). *Verimlilik Dergisi*, 2, 131-152.
- Kelly, K., Yun Angela Ang, S., Ling Chong, W., & Sheng Hu, W. (2008). Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary schools. *Journal of educational administration*, 46(1), 39-54.
- Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Khan, Z, A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Kızıloğlu, M., & Bayrak Kök, S. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*.
- Klein, R.B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

- Krefting, L. A., & Frost, P. J. (1985). Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: A multiple-metaphor perspective on managing organizational culture. *Organizational culture*, 155-168.
- Kurtuluş, Kemal. Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2010.
- Lamb, R. (2013). How can Managers Use Participative Leadership Effectively? Retrieved March 17, 2014, from <http://www.task.fm/participative-leadership>.
- Legge, K. (1994). Managing culture: fact or fiction. *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, 397-433.
- Lewis, D. S. (1994). Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 41-55.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*, New York (McGraw-Hill Book Company)
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & organization development journal*, 16(5), 16-21.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory Z. In *National forum of educational administration and supervision journal*(Vol. 29, No. 4, pp. 1-10).
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Nash, A. N. (1960). Predicting managerial effectiveness. *Personnel Psychology*.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- McGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485-502.
- Mumford, M. D. ve Van Doorn, J. R. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership Quarterly*, Volume 12.
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75.
- Nguyen, H. M., Mai, L. T., & Huyn, T. L. (2019). The role of transformational leadership toward work performance through intrinsic motivation: A study in the pharmaceutical field in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 6(4), 201-212.
- Nicholls, J. (1988). The transforming autocrat. *Management Today*, 3, 114-118.
- Nihat, K. A. Y. A., & Kesen, M. (2014). İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA. *Ekev Akademi Dergisi*, (58), 97-122.
- Nurhilalia, N., Rahman Kadir, A., Mahlia, M., Jusni, J., & Aditya, H. P. K. P. (2019). Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP perspective. *Journal of Distribution Science*, 17(9), 35-45.
- Ogbonna, E. & Harris L.C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. *Human resource Management journal*, 3(2), 42-54.

- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Organizational culture: It's not what you think. *Journal of General Management*, 23(3), 35-48.
- Ogbonna, E., ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, 6. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1997). Örgütlerde Davranış, 9. Baskı, 2. Fasikül, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1997). Örgütlerde Davranış, 9. Baskı, 2. Fasikül, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özman, C. (2023). İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme. *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*, 69.
- Parra, E., Chicchi Giglioli, I. A., Philip, J., Carrasco-Ribelles, L. A., Marín-Morales, J., ve Alcaniz Raya, M. (2021). Combining virtual reality and organizational neuroscience for leadership assessment. *Applied Sciences*, 11(13), 5956.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pradhan, R. K., & Jena L.K. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, *Business Perspectives and Research* 5(1), 1–17.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017) "Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Issue: 3, 235-247.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Quick, J. C. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, 21(2), 45-56.
- Ray, C. A. (1986). Corporate Culture: The Last Frontier Of Control?[1]. *Journal of management studies*, 23(3), 287-297.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative science quarterly*, 414-437.
- Roch, S. G., & O'Sullivan, B. J. (2003). Frame of reference rater training issues: Recall, time and behavior observation training. *International Journal of Training and Development*, 7(2), 93-107.
- Rowold, J., Diebig, M. ve Heinitz, K. (2017). The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 219-237.
- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training and education practices in US companies. *Personnel psychology*, 41(4), 731-743.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit. *Long range planning*, 20(4), 78-87.
- Sevinç, K., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.

- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation–Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 966-979.
- Sija, A. (2021). THE KEY FACTORS INFLUENCING BANK EMPLOYEES' PERFORMANCE DURING PANDEMIC COVID-19: AN INVESTIGATION ON SELECTED BANKS IN MALAYSIA. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(1).
- Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. *Organizational symbolism*, 55, 65.
- Spisak, B. R., van der Laken, P. A., ve Doornenbal, B. M. (2019). Finding the right fuel for the analytical engine: Expanding the leader trait paradigm through machine learning?. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 417-426.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of psychology*, 26, 35.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York:
- Summak, M. E. (2011). Küçük ve orta boy işletmelerin iletişim yönetimi faaliyetleri üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 19, 155-168.
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D., & Dao, T. T. X. (2019). The impact of leadership styles on the engagement of cadres, lecturers and staff at public universities-Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273-280.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Thorlindsson, T. (1987). *The skipper effect in the Icelandic herring industry*. Reykjavik: University of Iceland.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11, 1-9.

- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Turgut, H., & Mert, I. S. (2014). Evaluation of performance appraisal methods through appraisal errors by using fuzzy VIKOR method. *International Business Research*, 7(10), 170.
- Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41(6), 756-776.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). The relationship between organizational culture and leadership in travel agencies: a search in Kusadası area.
- Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K. R. (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception, and ratee satisfaction. *Group & Organization Management*, 25(2), 175-190.
- Ünsaçar, M. K. (2021). İşletme Hedefleri ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisinde Endüstri 4.0'ın Rolü: Sanayi İşletmeleri Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Valencia, J.C.N., Jimenez, D.J., & Valle, R.S. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Van Scotter, J. (1994), Evidence for the Usefulness of Task Performance, Job Dedication, and Interpersonal Facilitation as Components of Overall Performance. Yayınlanmamış Doktor Tezi, Florida: University of Florida.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Waldman, D. A., ve Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285.

- Webster, F. E., & Deshpande, R. (1990). Analyzing corporate cultures in approaching the global marketplace. (No Title).
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515-552.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadî Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yang, H. C., & Kim, Y. E. (2018). The effects of corporate social responsibility on job performance: Moderating effects of authentic leadership and meaningfulness of work. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132.
- Yang, S., & Zhu, Q. (2008, October). An evaluation model on employee performance based on improved BP neural network. In *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 1-4). IEEE.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 50.
- Yezer, K., Rattanawiboonsom, V., & Rurkwararuk, W. (2024). An analysis of relationships among GNH in corporation, psychological capital and employee performance. *Environment and Social Psychology*, 9(4).
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5. Baskı, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

EKLER

Anket Formu

Otomotiv Sektöründe Yönetici Liderlik Tarzları ve Beyaz Yaka Çalışanların Performansı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı kapsamında Prof. Dr. Ayla Zehra Öncer ve Berrak Akıncıoğlu tarafından yürütülmekte olan “Otomotiv Sektöründe Yönetici Liderlik Tarzları ve Beyaz Yaka Çalışanların Performansı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü” başlıklı tez araştırmasıyla ilgilidir. Bu çalışma sonunda elde edilecek bilgilerin geçerli ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından sorulara verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkürler.

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun olduğunuz son okul):

- ☐ İlkokul
- ☐ Ortaokul
- ☐ Lise
- ☐ Ön lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

Yaşınız:

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 – 34
- ☐ 35 – 44
- ☐ 45 – 54
- ☐ 55 ve üzeri

Hangi şehirde çalışmaktasınız:

- ☐ Kocaeli
- ☐ Diğer

Çalıştığınız iş sektörü

- ☐ Otomotiv
- ☐ Diğer

İşletmedeki göreviniz

- ☐ Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı
- ☐ Müdür veya Şef
- ☐ Kıdemli uzman veya kıdemli mühendis
- ☐ Uzman veya mühendis
- ☐ Uzman yardımcısı
- ☐ Diğer

Toplam çalışma süreniz

- ☐ 0 – 2 yıl
- ☐ 3 – 5 yıl
- ☐ 6 – 10 yıl
- ☐ 11 – 17 yıl
- ☐ 18 – 24 yıl
- ☐ 25 yıl ve üzeri

Kurumunuzdaki çalışma süreniz

- ☐ 0 – 2 yıl
- ☐ 3 – 7 yıl
- ☐ 8 – 12 yıl
- ☐ 13 – 20 yıl
- ☐ 21 yıl ve üzeri

B. YÖNETİCİ LİDERLİK TARZLARI

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
Yöneticim karar vermeden önce ekibindeki çalışanların fikirlerini dikkate alır.					
Yöneticim bir aksiyon almadan önce ekibindeki çalışanlara danışır.					
Yöneticim bir sorunla karşılaştığında ekibindeki çalışanlara danışır.					
Yöneticim genel olarak ekibindeki çalışanlara önerilerini sorar.					
Yöneticim görev atamaları ile ilgili olarak ekibindeki çalışanların tavsiyelerini dinler.					
Yöneticim iş yerinde görevlerin daha keyifli hale gelmesi için çalışanlarına çeşitli destekler sağlar.					
Yöneticim ekibindeki çalışanların kişisel refahını gözetir.					

Yöneticim iş ortamını daha keyifli hale getirmek için küçük jestler yapar.					
Yöneticim ekibindeki bütün çalışanlara eşit davranır.					
Yöneticim işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini net bir şekilde açıklar.					
Yöneticim işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verir.					
Yöneticim belirli performans standartlarını korur.					
Yöneticim yapılacak her bir işi planlar.					

C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
Şirketimizde görev ve hedefleri başarıyla tamamlamak için üretim odaklı olmak en önemli önceliktir.					
Şirketimizde profil olarak üreticiler, teknik elemanlar veya hırsla mücadele eden çalışanlar ön plandadır.					
Şirketimizde rekabetçi eylemler ve sonunda elde edilecek başarılar önemlidir ve bunların gerçekleşmesi için şirketimiz ölçülebilir hedeflerle yönetilir.					
Şirketimiz üretim odaklıdır, en büyük endişe çalışanların kişisel çabalarından çok işin yapılmasıdır.					
Şirketimizde büyüme ve yeni kaynaklar edinme esnasında yeni zorluklarla karşılaşmaya hazır olmak önemlidir.					
Şirketimiz dinamik ve girişimci bir yapıdadır ve çalışanlarımız risk almaya eğilimli ve isteklidir.					
Şirketimiz yenilik ve gelişime bağlılık bakış açısı ile sektörde ilk olmaya çalışır.					

Şirketimizde profil olarak girişimciler, yenilikçiler ya da risk alanlar ön plandadır.					
Şirketimizde resmi kurallar ve politikalar, sorunsuz işleyen bir şirket sürdürülebilirliği için önemlidir.					
Şirketimizin yapısı oldukça resmi ve bürokratiktir ve çalışanların hangi işi, nasıl yapacakları ile ilgili önceden belirlenmiş prosedürler vardır.					
Şirketimizde profil olarak koordinatörler, işi örgütleyenler ve yönetici rolleri ön plandadır.					
Şirketimizde süreklilik ve istikrar ön plandadır ve operasyonların verimli ve sorunsuz işlemesi önemlidir.					
Şirketimize olan bağlılığın yüksek olması ve şirketin gelenekleri tüm çalışanları bir arada tutar.					
Şirketimizdeki her bir çalışan bu geniş bir ailenin parçası gibidir.					
Şirketimizdeki çalışanların birbiriyle yüksek uyumda olması ve moralleri oldukça önemlidir.					
Şirketimizde profil olarak yöneticiler akıl hocası, bilge veya baba/anne figürleri olarak görülür.					

D. ÇALIŞAN PERFORMANSI

1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
Yüksek iş standardını korurum.					
Görevlerimi çok fazla denetim olmadan halledabiliyorum.					
İşim konusunda çok tutkuluyum.					
Organizasyonel hedeflere ulaşmak için birden fazla görevin üstesinden gelebileceğimi biliyorum.					
Görevlerimi zamanında tamamlarım.					
İş arkadaşlarım kurumumda yüksek performans gösterdiğime inanıyor.					
Etkili ekip çalışması için kolektif zekayı harekete geçirmede iyi performans gösteririm.					

Durum gerektirdiğinde işimdeki değişimi çok iyi yönetebilirim.					
Değişim karşısında çalışma ekibimi etkili bir şekilde idare edebilirim.					
Her zaman karşılıklı anlayışın organizasyonda uygulanabilir bir çözüme yol açabileceğine inanırım.					
Ekip üyelerimden gelen eleştirilerle karşılaştığımda öfkemi kaybederim.					
İş esnekliği konusunda çok rahatım.					
Zaman zaman organizasyonel değişikliklerle iyi başa çıkarım.					
İstendiğinde veya ihtiyaç duyulduğunda iş arkadaşlarıma yardım eli uzatırdım.					
Ekstra sorumlulukları üstlenmeyi severim.					
Başları sıkıştığında iş arkadaşlarıma sempati ve empati gösteririm.					
Grup tartışmalarına ve iş toplantılarına aktif olarak katılırım.					
İş arkadaşlarımı iyi çalışmalarından dolayı överim.					
Organizasyonda başkalarını beslemekten büyük memnuniyet duyarım.					
Ekip üyelerim arasında bilgi ve fikir paylaşımı yaparım.					
Çalışma arkadaşlarım arasında iyi bir koordinasyon sağlarım.					
İş alanımın ötesinde yeni meslektaşlarıma rehberlik ederim.					
Sorun çözme ve karar alma süreçlerinde çalışma arkadaşlarımla etkili iletişim kurarım.					