

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**OTANTİK LİDERLİK İLE GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSA
PERFORMANS İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİYE OLAN GÜVENİN VE
DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: KAMU
KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA**

**ŞAFAK ECE
18713002**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. TURHAN ERKMEN**

2025

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**OTANTİK LİDERLİK İLE GÖREV PERFORMANSI VE
BAĞLAMSAK PERFORMANS İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİYE
OLAN GÜVENİN VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ROLÜ: KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA**

**ŞAFAK ECE
18713002
ORCID NO: 0000-0003-1006-6815**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. TURHAN ERKMEN**

MART 2025

Şafak ECE tarafından hazırlanan “Otantik Liderlik ile Görev Performansı ve Bağlamsal Performans İlişkisinde Yöneticiye Olan Güvenin ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Rolü: Kamu Kurumunda Bir Araştırma” başlıklı çalışma, **05/03/2025** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

İmza

Doç. Dr. Turhan Erkmen

.....

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Serdar Bozkurt

.....

Prof. Dr. Ayşe Günsel

.....

Prof. Dr. Esin Can

.....

Prof. Dr. Deniz Börü

.....

ÖZET

OTANTİK LİDERLİK İLE GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSA PERFORMANS İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİYE OLAN GÜVENİN VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının amacı, otantik liderliğin çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkilerde yöneticiye güven ile destekleyici örgüt kültürünün aracılık rollerini değerlendirmektir. Bu kapsamda, bir büyükşehir belediyesinde otantik liderlik ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiler incelenmiş; yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürünün bu ilişkilerdeki aracılık etkileri analiz edilmiştir.

Araştırmada veriler, SPSS 26.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda normallik testleri, faktör analizleri, güvenirlik ölçümleri (Cronbach Alpha) ve parametrik testler (Pearson korelasyon, t-testi, ANOVA) gerçekleştirilmiş; hipotezlerin test edilmesi için SPSS Process macro uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ise AMOS 22 programıyla yapılmıştır. Araştırmanın evreni, bir büyükşehir belediyesinde görev yapan 22.000 memur ve sözleşmeli personelden oluşmaktadır. Örneklem ise, %5 hata payı ve %95 güven aralığı dikkate alınarak rastgele seçilen 452 memur ve sözleşmeli personelden oluşmaktadır.

Araştırma sonuçları, otantik liderliğin bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediğini, ancak görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticiye olan güvenin, görev performansı, bağlamsal performans ve bağlamsal performansın alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, otantik liderliğin yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkilediği, ancak bu güvenin, otantik liderlik ile görev performansı, bağlamsal performans ve bağlamsal performansın alt boyutları arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisi taşımadığı belirlenmiştir. Öte yandan, destekleyici örgüt kültürünün hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu, ayrıca otantik liderlik ile görev performansı, bağlamsal performans ve bağlamsal performansın alt boyutları arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Bu bulgular, otantik liderliğin etkilerinin örgütsel bağlam ve sektörel farklılıklara bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini işaret etmektedir. Çalışmada, elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem uygulayıcılar hem de gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Görev Performansı, Bağlamsal Performans, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü

ABSTRACT

THE ROLE OF TRUST IN MANAGER AND SUPPORTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP, TASK PERFORMANCE AND CONTEXTUAL PERFORMANCE: A STUDY IN A PUBLIC INSTITUTION

The purpose of this thesis is to determine the impact of authentic leadership on employees' task and contextual performance and to assess the mediating role of trust in the manager and supportive organizational culture in these impacts. Within this framework, the relationships between authentic leadership and task and contextual performance in a metropolitan municipality were examined and the mediating effects of trust in the manager and supportive organizational culture on these relationships were analyzed.

The study data were analyzed using SPSS 26.0 software. In this context, normality tests, factor analyzes reliability measurements (Cronbach's alpha), and parametric tests (Pearson correlation, t-tests, and ANOVA) were conducted, while SPSS Process macro was used to test the hypotheses. The confirmatory factor analysis (CFA) was carried out using AMOS 22 software. The population of the study consists of 22,000 civil servants and contract employees working in a metropolitan municipality. The sample, which was randomly selected with a margin of error of 5 and a confidence interval of 95, comprises 452 civil servants and contracted employees.

The results of this study show that authentic leadership has a positive effect on contextual performance but no significant effect on task performance. Furthermore, trust in the manager has no significant effect on task performance, contextual performance or the sub-dimensions of contextual performance. While authentic leadership was found to increase trust in the manager, this trust does not mediate the relationship between authentic leadership and task performance, contextual performance or its sub-dimensions. In contrast, a supportive organizational culture was found to have a significant impact on both task and contextual performance. Additionally, it serves as a significant mediator in the relationship between authentic leadership and task performance, contextual performance, and its sub-dimensions.

These findings suggest that the impact of authentic leadership may differ across organizational contexts and sectors. Based on the results of the study, several recommendations for practitioners and future research were proposed.

Keywords: Authentic Leadership, Task Performance, Contextual Performance, Trust in the Manager, Supportive Organizational Culture

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde, bir bilim insanı olarak yetişmem için bana her zaman destek olan, yol gösteren ve rehberlik eden tez danışmanım Doç. Dr. Turhan Erkmen'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hocamın bilgi birikimi, tecrübeleri ve yönlendirmeleri, bu çalışmanın şekillenmesinde ve akademik perspektif kazanmamda büyük bir rol oynamıştır. Onun varlığı, bu uzun ve zorlu yolculukta benim için her zaman bir rehber olmuştur. Ayrıca, tez izleme sürecinde yer alarak çalışmamın yönlendirilmesine ve şekillenmesine değerli katkılarda bulunan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Serdar Bozkurt ve Prof. Dr. Ayşe Günsel'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Bilimsel düşünmeyi öğrenmek, bilimle yaşamak ve bilime ulaşmaya çalışmak hayat boyu süren bir yolculuktur. Bu yolculukta her adımda yanımda olan, bana her zaman destek veren sevgili aileme, özellikle sevgili annem Ülkü Orhan'a ve teyzem Hülya Akbaş'a içten teşekkürlerimi sunarım. Ailemin sabrı, sevgisi ve bitmek bilmeyen destekleri olmasaydı, bu çalışmayı tamamlamak mümkün olmazdı. Her zaman bana inandılar, beni motive ettiler ve hep yanımda oldular; bu yüzden onlara ne kadar teşekkür etsem azdır.

Ayrıca, uygulamayı gerçekleştirdiğim ilgili Büyükşehir Belediyesi'nin belediye başkanına, değerli yönetici ve çalışanlarına, bu çalışmanın uygulanmasında sağladıkları katkılar için minnettarım. Özellikle, bu süreçte bana büyük destek veren Sayın Av. Doğan Subaşı'na yürekten teşekkür ederim. Doktora tez çalışmamın yanı sıra, proje çalışmalarım da bana destek olan Sayın Nurcan Alan ve Sayın Barış Yıldırım'a, projelerin başarıyla hayata geçirilmesinde gösterdikleri iş birliği ve destekler için çok teşekkür ederim. Onların katkıları, çalışmalarımın başarıyla tamamlanmasında önemli bir rol oynamıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında emeği geçen, katkıda bulunan ve bana destek veren kıymetli hocalarıma, aileme ve dostlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu yolculukta yanımda olan, desteğini hissettiren herkese minnettarım.

Şafak ECE

Mart, 2025; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK KAVRAMI, TEORİLERİ VE OTANTİK LİDERLİK	6
2.1. Liderlik Kavramı: Yöneticilik ve Liderlik Tanımları, Farklılıkları	6
2.2. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Görüşler.....	9
2.2.1. Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Bakımından Liderlik.....	9
2.2.2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Bakımından Liderlik.....	10
2.3. Liderlik Teorileri.....	12
2.3.1. Özellikler Teorisi	12
2.3.2. Davranışçı Teoriler.....	14
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	21
2.3.4. Modern Liderlik Teorileri	29
2.4. Otantik Liderlik ve Kuramsal Temelleri	40
2.4.1. Otantik Liderliğin Tarihçesi	43
2.4.2. Otantik Liderliğin Bileşenleri	44
2.4.2.1. Öz farkındalık.....	44
2.4.2.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	46
2.4.2.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	46
2.4.2.4. İlişkisel Şeffaflık	48
2.4.3. Otantik Liderin Özellikleri	48
2.4.4. Otantik Liderlik Yaklaşımları	51
2.4.4.1. Kernis'in Otantik Liderlik Kuramı	51
2.4.4.2. Ilies, Morgeson ve Nahrgang'ın Otantik Liderlik Kuramı	53
2.4.4.3. Sparrowe'nin Otantik Liderlik Kuramı	54
2.4.4.4. Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa'nın Otantik Liderlik Kuramı.....	57
2.4.4.5. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson' nun Otantik Liderlik Kuramı.....	63
2.4.4.6. Hannah, Avolio, Walumbwa'nın Otantik Liderlik Kuramı	65
2.4.5. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle Karşılaştırılması	67
3. ÖRGÜTSEL GÜVEN: KAVRAM, MODEL VE BOYUTLARI	70
3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Özellikleri	70

3.2. Örgütsel Güven Modelleri.....	77
3.2.1. Mishra Güven Modeli	77
3.2.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli	78
3.2.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	79
3.3. Örgütsel Güvenin Boyutları	80
3.3.1. Örgüte Güven	80
3.3.2. Yöneticiye Güven.....	82
3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	84
3.4. Yöneticiye Güven Kavramı ve Özellikleri.....	85
3.5. Yöneticiye Güvenin Önemi ve Örgüte Katkıları	87
3.6. Yöneticiye Güvenin İlişkili Olduğu Kavramlar	90
 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAM, UNSUR VE SINIFLANDIRMALARI, TÜRLERİ.....	95
4.1. Örgüt Kültürü Kavramı	95
4.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Özellikleri.....	96
4.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi	100
4.1.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	101
4.2. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflandırmaları	107
4.2.1. Cameron ve Quinn'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	107
4.2.2. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	112
4.2.3. Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli ve Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	113
4.3. Örgüt Kültürü Türleri.....	115
4.3.1. Bürokratik Örgüt Kültürü.....	116
4.3.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü	118
4.3.3. Destekleyici Örgüt Kültürü	118
4.4. Destekleyici Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	119
4.5. Destekleyici Örgüt Kültürü ve Liderlik	121
4.6. Destekleyici Örgüt Kültürü ve Güven.....	123
4.7. Destekleyici Örgüt Kültürü ve Performans.....	124
 5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS: GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSAK PERFORMANS	126
5.1. Performans Kavramı	126
5.2. İş Performansının Boyutları	128
5.2.1. Görev Performansı	128
5.2.2. Bağlamsal Performans	130
5.2.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar ..	132
5.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler	134
5.4. Görev Performansının Örgütsel Önemi	135
5.5. Bağlamsal Performansın Örgütsel Önemi.....	136
5.6. Örgütsel Performans Değerlendirme ve Yararları	138
5.7. Görev ve Bağlamsal Performansın İlişkili Olduğu Değişkenler.....	141
 6. OTANTİK LİDERLİK İLE GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSAK PERFORMANS İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİYE OLAN GÜVENİN VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA	144
6.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı	144

6.1.1. Araştırmanın Amacı	144
6.1.2. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı	144
6.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	148
6.2.1. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisi	148
6.2.2. Otantik Liderliğin Yöneticiye Güvene Etkisi	148
6.2.3. Yöneticiye Güvenin Görev Performansına Etkisi.....	149
6.2.4. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Etkisi	151
6.2.5. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisi	152
6.2.6. Yöneticiye Güvenin Bağlamsal Performansa Etkisi.....	153
6.2.7. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Etkisi	154
6.2.8. Otantik Liderliğin Destekleyici Örgüt Kültürüne Etkisi.....	154
6.2.9. Destekleyici Örgüt Kültürünün Görev Performansına Etkisi	155
6.2.10. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi.....	156
6.2.11. Destekleyici Örgüt Kültürünün Bağlamsal Performansa Etkisi.....	157
6.2.12. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi	157
6.3. Veri Toplama Yöntemi	159
6.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği	159
6.3.2. Yöneticiye Güven Ölçeği.....	160
6.3.3. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeği	160
6.3.4. Görev Performansı Ölçeği	161
6.3.5. Bağlamsal Performans Ölçeği.....	161
6.3.6. Yapılandırılmış Mülakat Formu.....	162
6.4. Araştırma Yöntemi, Evren ve Örneklem	163
6.5. Varsayımlar ve Sınırlılıklar.....	163
6.6. Veri Analiz Yöntemi	164
6.7. Bulgular.....	165
6.7.1. Demografik Bulgular	165
6.7.2. Değişkenlerin Normallik Testleri.....	166
6.7.3. Ölçme Araçları ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	167
6.7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizleri.....	171
6.7.4.1. Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	171
6.7.4.2. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	172
6.7.4.3. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	173
6.7.4.4. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	174
6.7.4.5. Bağlamsal Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	175
6.7.5. Ölçme Araçlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Analizi	176
6.7.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	180

6.7.7. Otantik Liderlik, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar.....	202
6.7.7.1. Cinsiyete Göre Farklılıklar.....	202
6.7.7.2. Konuma Göre Farklılıklar.....	203
6.7.7.3. Pozisyona Göre Farklılıklar.....	204
6.7.7.4. Yaşa Göre Farklılıklar.....	205
6.7.7.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar.....	208
6.7.7.6. Meslekte Geçirilen Yıla Göre Farklılıklar.....	211
6.7.7.7. Mevcut Kurumda Geçirilen Yıla Göre Farklılıklar.....	214
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	221
7.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	240
7.2. Araştırmacılara Öneriler.....	241
KAYNAKÇA.....	243
EKLER.....	267
Ek 1. Etik Kurul Onayı.....	267
Ek 2. Anket Formu.....	268
Ek 3. Yapılandırılmış Mülakat Formu	275

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Özellikler Teorisi Kapsamında Liderlik Özellikleri	13
Tablo 2. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	17
Tablo 3. McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi	20
Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Boyutları.....	36
Tablo 5. Otantiklik Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Anlamları.....	41
Tablo 6. Güven Kavramının Gelişimi.....	70
Tablo 7. Cummings ve Bromiley Güven Matrisi.....	78
Tablo 8. Örgütlerde Güveni Etkileyen Unsurlar	81
Tablo 9. Örgüt Kültürü Tanımlamaları	98
Tablo 10. Görev ve Bağlamsal Performansın İlişkili Olduğu Değişkenler	142
Tablo 11. Demografik Bulgulara İlişkin Frekans Dağılımları	165
Tablo 12. Normal Dağılıma Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları	167
Tablo 13. Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi	170
Tablo 14. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeks Aralıkları	171
Tablo 15. Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri.....	172
Tablo 16. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri.....	173
Tablo 17. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri.....	174
Tablo 18. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri	175
Tablo 19. Bağlamsal Performans Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri	176
Tablo 20. Ölçme Araçlarına Ait Betimsel İstatistikler.....	177
Tablo 21. Ölçme Araçları ve Alt Faktör Bazında Korelasyonlar.....	179
Tablo 22. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular	182
Tablo 23. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular.....	183
Tablo 24. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular	184
Tablo 25. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular	185
Tablo 26. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular.....	186
Tablo 27. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular	187
Tablo 28. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular.....	189
Tablo 29. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular	190
Tablo 30. Otantik Liderliğin Vicdanlılığa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular.....	192
Tablo 31. Otantik Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular.....	193

Tablo 32. Otantik Liderliğin Fedakarlığa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular.....	194
Tablo 33. Otantik Liderliğin Fedakârlık Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular.....	195
Tablo 34. Otantik Liderliğin Vicdanlılığa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular.....	196
Tablo 35. Otantik Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular.....	197
Tablo 36. Otantik Liderliğin Fedakarlığa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular.....	199
Tablo 37. Otantik Liderliğin Fedakârlık Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular.....	200
Tablo 38. Araştırma Hipotezleri Test Sonuç Tablosu.....	201
Tablo 39. Cinsiyete Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans T Testi Sonuçları.....	202
Tablo 40. Konuma Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans T Testi Sonuçları.....	204
Tablo 41. Pozisyona Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans T Testi Sonuçları.....	205
Tablo 42. Yaşa Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları....	206
Tablo 43. Destekleyici Örgüt Kültürünün Yaşa Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	207
Tablo 44. Bağlamsal Performansın Vicdanlılık Boyutunun Yaşa Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	208
Tablo 45. Eğitim Durumuna Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları.....	209
Tablo 46. Destekleyici Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	210
Tablo 47. Bağlamsal Performansın Vicdanlılık Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	211
Tablo 48. Meslekte Geçirilen Yıla Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları.....	212
Tablo 49. Destekleyici Örgüt Kültürünün Meslekte Geçirilen Yıla Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	213
Tablo 50. Vicdanlılık Boyutunun Meslekte Geçirilen Yıla Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	214
Tablo 51. Mevcut Kurumda Geçirilen Yıla Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları.....	215
Tablo 52. Destekleyici Örgüt Kültürünün Mevcut Kurumda Geçirilen Yıla Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları.....	216
Tablo 53. Hipotez Test Sonuçları Özet Tablosu.....	217
Tablo 54. Farklılık Analiz Sonuçları Özet Tablosu.....	219

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç Boyutlu Liderlik Modeli	28
Şekil 2. Hersey ve Blanchard Liderlik Kuramı Modeli	29
Şekil 3. Otantik Liderlerin Temel Özellikleri	51
Şekil 4. Rekabetçi Değerler Modeli	108
Şekil 5. Liderlik, Etkililik ve Örgüt Teorisi Rekabetçi Değerler Matrisi.....	111
Şekil 6. Araştırma Modeli	159
Şekil 7. Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı	172
Şekil 8. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı	173
Şekil 9. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı	174
Şekil 10. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı	175
Şekil 11. Bağlamsal Performans Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı	176
Şekil 12. Araştırma Modeli	217

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi)
Bkz	: Bakınız
BP	: Bağlamsal Performans
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DFA	: Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
DK	: Destekleyici Örgüt Kültürü
FDA	: Fedakârlık
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiği İndeksi)
GP	: Görev Performansı
AFA	: Exploratory Factor Analysis (Açıklayıcı Faktör Analizi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LLCI	: Lower Level Confidence Interval (Alt Düzey Güven Aralığı)
NFI	: Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
OTL	: Otantik Liderlik
RMR	: Root Mean Square Residual (Ortalamaların Karaköku)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü)
SD	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
SH	: Standard Error (Standart Hata)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Ortalamaların Karekökü)
ULCI	: Upper Level Confidence Interval (Üst Düzey Güven Aralığı)
VIC	: Vicdanlılık
YEM	: Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modeli)
YG	: Yöneticiye Güven

1. GİRİŞ

Modern örgütlerdeki hızlı ekonomik ve toplumsal değişimler, yönetim süreçlerinde çeşitli aksaklıklara ve etik sorunlara yol açmaktadır. Özellikle üst yönetim kademesindeki liderler zaman zaman keyfi ve etik dışı uygulamalara yönelebilmekte, bu durum ise örgütlerde ahlaki değerlerin yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini gündeme getirmektedir. Etik dışı uygulamalar ve özellikle kamu kurumlarında ortaya çıkan yolsuzluk iddiaları, çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada otantik liderlik, etik dışı davranışlarla mücadelede kritik bir ihtiyaç olarak ön plana çıkmaktadır. Otantik liderler, etik değerlere bağlılıkları, tutarlılıkları, değer temelli bir misyonla hareket etmeleri ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeleri sayesinde örgüt içinde güven ortamı inşa ederek operasyonel aksaklıkların önüne geçebilir.

Kamu kurumları kâr amacı gütmeyen, toplumun ihtiyaçlarını karşılamayı ve kamu hizmeti sunmayı amaçlayan kuruluşlardır. Kamu kurumları, özel sektörde olduğu gibi performans odaklı değil, daha çok hizmet odaklı bir yapıya sahiptirler. Günümüzde kamu hizmetlerinin yalnızca sunulması yeterli görülmemekte, aynı zamanda bu hizmetlerin kaliteli ve vatandaş memnuniyetini artırıcı nitelikte olması beklenmektedir. Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulabilmesi için, kamu kurumlarında görev yapan çalışanların hem kurumlarına hem de liderlerine güven duymaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların liderlerine güçlü bir güven duygusu beslemeleri ve kurumun destekleyici bir yapıya sahip olduğunu hissetmeleri, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında kritik bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Belediyeler gibi hizmet üretmeye odaklı kamu kurumlarında, çalışanların kuruma duydukları güven kaliteli hizmet sunumunun temel unsurlarından biridir. Çalışanlar, kurumlarına güven duyduklarında ve kendilerini kuruma bağlı hissettiklerinde, işlerine daha fazla özveriyle yaklaşır ve vatandaşlara yönelik hizmetleri daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar. Kamu kurumlarının şeffaflık, hesap verebilirlik ve yönetim ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstermesi; üst yönetimdeki liderlerin etik

değerlere bağlı kalmaları, duygu ve düşüncelerini samimiyetle ifade etmeleri ve güven temelli ilişkiler kurarak çalışanlara örnek olmaları, güvene dayalı bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum, kamu kurumlarının kaliteli hizmet sunması, başarılı olması ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, belediye çalışanlarının liderlerini ve kurum kültürünü nasıl algıladıkları ve bu algının performanslarına nasıl yansıdığı, bu tez çalışmasının oluşturulmasındaki temel motivasyon unsurlarından biri olmuştur.

Otantik liderlik, liderlerin kendi değerlerine sadık kalarak şeffaf, dürüst ve etik davranışlar sergilediği bir liderlik tarzıdır. Literatür incelendiğinde, bu liderlik tarzının hem liderlerin hem de çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak örgütsel güveni güçlendirdiği ve iş performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Luthans ve Avolio'ya (2003) göre, otantik liderlik, liderlerin içsel değerleriyle uyumlu bir şekilde hareket ederek çalışanlarına güven sağlayan ve onları motive eden bir yönetim yaklaşımıdır. Otantik liderler, etik değerlere dayalı bir yönetim sergileyerek çalışanların gönüllü katkılarını teşvik ederler. Otantiklik, başkalarını memnun etmeye yönelik yapmacık davranışların aksine, liderlerin kendi iç dünyalarındaki gerçekliği en yalın ve doğru biçimde yansıtmaları anlamına gelir. Otantik liderlerin motivasyon kaynakları dışsal değil, içseldir. Bu liderler doğru ve gerçekçi olma konusunda güçlü bir inanca sahiptirler. İnanç ve değerlerine göre hareket eden otantik liderler, örgütte güven ve şeffaf bir yönetim anlayışı oluştururlar. Bu anlayışla, örgütsel bağlılığı, iş tatminini, performans ve iş yerindeki mutluluğu olumlu yönde etkilerler.

Güven ise otantikliğin önemli bir bileşenidir. İlişkilerde şeffaflık, etik değerlere uygun davranma ve bencil güdülerden kaçınma, liderlerin çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmalarını sağlar. Bu güven ilişkisi, çalışanların iş performansına ve örgüte katılımlarına olumlu yansımaktadır. Pozitif bir bakış açısına sahip otantik liderlerin etik dışı davranışlardan kaçınmaları, ahlaki değerleri ne kadar özümstediklerine ve bu değerlerin kişiliklerine, seçimlerine ve duygusal kararlarına ne derece yansıdığına bağlıdır. Otantik liderliğin örgüt genelinde benimsenmesi ve bir kültüre dönüşmesi, örgütte güç temelli bir yapının oluşmasına katkıda bulunabilir. Araştırmalar, etik değerlere uygun davranan, duygularını samimiyetle paylaşan ve otantik kimliklerini koruyan liderlerin çalışanları tarafından daha fazla güven duyulan ve benimsenen liderler olduğunu ve bu güvenin iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Otantik liderliğin görev performansı ve bağlamsal performansa etkisinde yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolü iki farklı teori üzerinden değerlendirilmiştir. Bu teoriler, “*bağlanma teorisi*” ve “*sosyal mübadele teorisi*” dir.

Bağlanma teorisi, bireylerin güvenli bağlanma geliştirdikleri ortamlarda daha yüksek performans sergilediklerini ve destekleyici, güvene dayalı ilişkiler içinde daha olumlu davranışlar gösterebileceklerini vurgulamaktadır. Otantik liderlik tarzına sahip liderler, çalışanlarıyla açık, dürüst ve destekleyici bir ilişki kurarak güvenli bir bağlanma ortamı oluştururlar. Bu ortamda, çalışanlar görev performanslarını artırmak ve bağlamsal performansla daha özverili davranışlar sergilemek için liderlerine güven duyarlar.

Sosyal mübadele (değişim) teorisi ise, lider-çalışan ilişkilerinin güvene ve karşılıklı fayda esasına dayalı geliştiğini vurgular. Bu teoriye göre otantik liderlerin şeffaf, adil ve destekleyici davranışları, çalışanların liderlerine güven duymalarını ve örgüte bağlılık göstermelerini sağlar. Çalışanlar, kendilerine sunulan bu desteğe karşılık işlerine daha fazla katkı sağlama ve görevlerini yüksek motivasyonla yerine getirme eğiliminde olurlar. Bu teori ayrıca, kamu kurumlarında bürokratik yapının otantik liderlik üzerindeki sınırlayıcı etkilerine rağmen bağlamsal performansa yönelik olumlu etkilerinin olabileceğini göstermektedir.

Kamu kurumlarında liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi, yönetim süreçlerinin etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Otantik liderlik, dürüstlük ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda güven temelli ilişkiler kurarak çalışanların hem görev hem de bağlamsal performanslarını artırma potansiyeline sahiptir. Ancak, kamu kurumlarında yaygın olarak gözlemlenen katı bürokratik yapılar, yasal düzenlemeler ve karmaşık yönetsel süreçler, otantik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini sınırlayabilmektedir. Bu bağlamda, otantik liderlik tarzının benimsenmesi ve destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması çalışan performansını artırarak kamu sektöründe daha etkin ve güven odaklı bir çalışma ortamının tesis edilmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca, otantik liderliğin, durağanlaşan çalışan performansını yeniden canlandırma, kurumsal çalışma iklimini iyileştirme, iş süreçlerindeki verimsizlikleri minimize etme ve çalışanların zaman yönetimini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanıma gibi işlevleri yerine getirebileceği öngörülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında geliştirilmiş model ve hipotezler, bağlanma teorisi ile sosyal mübadele (değişim) teorisi çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular, otantik liderliğin çalışanların görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde, yöneticiye duyulan güvenden ziyade destekleyici örgüt kültürünün belirleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, karşılıklı fayda ve güven ilişkilerinin performans çıktıları üzerindeki şekillendirici etkisini ortaya koymakta; aynı zamanda, otantik liderliğin etik dışı davranışları önlemede hem bireysel hem de kurumsal düzeyde kritik bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, otantik liderlerin destekleyici ve adil tutumlarının çalışan performansına katkısını ampirik olarak ortaya koyarak, çalışanların örgüte yönelik tutumlarının daha iyi anlaşılmasına yönelik literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırma, otantik liderliğin çalışanların görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisini incelerken, yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolünü değerlendirmiştir. Bu kapsamda, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış ve otantik liderliğin görev ve bağlamsal performans üzerindeki dolaylı etkisini oluşturan bileşenler ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Uygulama açısından bu çalışma, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilere ve çalışanlara, otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürü ve yöneticiye güven ilişkileri arasındaki dinamiklere dair yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın amacı, önemi ele alınarak genel bir çerçeve sunulmuştur.

İkinci bölümde, liderlik kavramı tanımlanmış, liderlik teorilerine ilişkin teorik bilgiler aktarılmış ve otantik liderliğin kuramsal temelleri açıklanarak diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, örgütsel güven kavramının tanımı, modelleri ve boyutları ele alınmış; yöneticiye olan güvenin kavramsal çerçevesi çizilmiş ve bu güvenin örgütlere olan katkıları ile ilişkili olduğu değişkenler açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, örgüt kültürü kavramı, temel özellikleri ve sınıflamaları ele alınmış; destekleyici örgüt kültürü kavramı tanımlanarak işletmeler açısından önemi vurgulanmış ve destekleyici örgüt kültürünün liderlik, güven ve performans ile ilişkileri açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, örgütsel performans kavramı detaylandırılmış; görev performansı ve bağlamsal performans tanımlanarak bu performans türlerinin örgütsel önemine, sağladığı faydalara ve ilişkili olduğu değişkenlere değinilmiştir.

Altıncı ve son bölümde ise, gerçekleştirilen araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı açıklanarak oluşturulan hipotezler sunulmuş, hipotezler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve araştırma bulguları yorumlanmıştır. Çalışmada, otantik liderlik ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide yöneticiye olan güvenin ve destekleyici örgüt kültürünün rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, bir büyükşehir belediyesinde görev yapan 452 memur ve sözleşmeli personele anket uygulanmıştır. Anket verilerini desteklemek ve otantik liderlik, bağlamsal performans, yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürüne ilişkin daha derinlemesine bilgi edinmek amacıyla üst düzey yöneticilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analiz sürecinde, normallik testleri uygulanarak dağılımın normal olup olmadığı incelenmiş; bu doğrultuda Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin tespit edilmesi üzerine, SPSS 26.0 programı ile açıklayıcı faktör analizi, AMOS 22 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçme araçlarının güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Parametrik testler kapsamında; değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi, betimsel istatistikler (frekans, ortalama, standart sapma), iki grup arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla ilişkisiz örneklem t-testi ve ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları değerlendirmek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek, hipotezleri test etmek ve aracılık analizlerini gerçekleştirmek amacıyla SPSS Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Araştırma bulguları bu doğrultuda yorumlanarak tartışılmış; uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur.

2. LİDERLİK KAVRAMI, TEORİLERİ VE OTANTİK LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı: Yöneticilik ve Liderlik Tanımları, Farklılıkları

Liderlik, insanlık tarihi boyunca var olan ve hala günümüzde ilgi uyandıran bir kavramdır. Eğitim, sosyoloji, psikoloji, siyaset ve yönetim bilimi gibi sosyal bilim alanlarında ortak bir araştırma konusu olmasına rağmen, bilim insanları arasında liderliğin ne olduğu ve neyi ifade ettiği konusunda henüz bir ortak anlaşma bulunmamaktadır (Turan, 2020, s.1). Lider ve liderlik kavramlarının 5000 yıl önce yazılmış olan Mısır hiyerogliflerinde temsil edildiği görülmüştür (Aksoy, 2020, s. 2). Ayrıca, Çinli filozof Sun Tzu, 2500 yıl öncesinde “Savaş Sanatı” adlı eserinde Taoizm felsefesine dayanarak liderliğin önemine değinmiş ve iyi bir liderin sahip olması gereken özelliklere vurgu yapmıştır. Bu özellikler, Taoizm ve Konfüçyanizm tarafından da kabul gören zekâ, güvenilirlik, insan odaklılık, cesaret ve kararlılık gibi ana değerlerdir. Günümüzde liderlik kavramı, 350'den fazla farklı tanım ile açıklanmakta olup, sürekli olarak gelişen organizasyonel ve toplumsal dinamikler doğrultusunda yeni tanımlarla zenginleşmeye devam etmektedir. (Güney, 2015, s. 337). Ancak yapılan onlarca tanıma rağmen ortak bir tanım yapılamamıştır (Yetkin, 2017, s.10). Bu durumun en önemli sebeplerinden biri, farklı paradigmalardan kıyaslanamaz olduğunu öne süren paradigma kıyaslanamazlığı teorisidir. Bu teoriye göre, teorik kavramlar, kendi yaratıldığı paradigma dışındaki bir paradigma tarafından değerlendirilemez çünkü her paradigmanın üzerinde önemle durduğu bir örgütsel gerçeklik bulunmaktadır. Bir gerçeklik, başka bir paradigma tarafından anlamsız bulunabilir ve hatta böyle bir gerçekliğin varlığı bile sorgulanabilir. Dolayısıyla teorik açıdan ortak bir anlayışa varmak mümkün değildir (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016, s. 29). Bu perspektiften hareketle, araştırmacıların liderlik tanımını daha çok kendi paradigmalarına ve önemsedikleri gerçekliklere göre şekillendirdikleri görülmektedir (Zel, 2021, s. 110). Her araştırmacının lideri ve liderliği tanımlarken, liderliğin belirli bir bileşeni veya unsuru bağlamında farklı yaklaşımlar geliştirmesi, liderliği tanımlamayı oldukça zor ve karmaşık bir görev haline getirmektedir.

Bununla birlikte, liderlik tanımlarını incelediğimizde, liderliğin i) grup süreçleri, ii) kişilikler, iii) davranış, iv) güç, v) hedef gerçekleştirme, vi) insanların birbirlerini etkileme, vii) liderin takipçileri etkileme şekillerine bağlı olarak farklı şekillerde tanımlandığını görmekteyiz (Turan, 2020, s. 2). Liderlik kelimesi “yöneten, sürükleyen, önde giden” anlamlarına gelmektedir (Güney, 2015, s. 337). Aynı şekilde, kökeni Anglo-Sakson olan "lead" (etmek), “leadership” (liderlik) ve “leader” (lider) kelimeleri aynı zamanda “yol” veya “yön” anlamlarını da taşımaktadır. “Seyahat etmek veya “gitmek” anlamlarına gelen “laeden” fiilinden türemiştir. Pers ve mısır dillerinde de aynı anlamlarda kullanıldığı görülmüştür (Zel, 2021, s. 110). Liderlik yol göstermek, lider ise yol gösterendir. Her iki kelime de birbirini tamamlayan nitelikler taşımaktadır. Ancak lideri yalnızca yol gösteren olarak tanımlamak eksik bir tanımlama olacaktır. Lider aynı zamanda geniş insan topluluklarına amaç ve hedef gösteren kişidir (Güney, 2015, s. 337). Liderlik konusunda yapılan bazı tanımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Bir topluluğu belirli hedefler etrafında bir araya getirme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için onları eyleme geçirme yetenek ve bilgisi toplamıdır (Eren, 2012, s. 435).
- Hedeflerin veya bir vizyonun gerçekleştirilmesi için bir grubu etkileme yeteneğidir (Robbins & Judge, 2020, s.187).
- Özkalp ve Kırel (2016, s.309) liderliği bir süreç ve özellik açısından tanımlamıştır. Bu doğrultuda lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirip düzenleyen kişidir. Liderlik ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır.
- Koçel’e (2018, s. 585) göre liderlik, kısaca bir etkileme sürecidir. Buna göre liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci” dir.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı üzere, evrensel olarak her yerde ve her zaman geçerli tek bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramları sıkça karıştırılan ve birbiri yerine kullanılan kavramlar olmuşlardır. Ancak iki kavramı birbirinden ayıran çok net özellikler bulunmaktadır.

Liderler, etraflarındaki insanları belirli hedefler etrafında bir araya getiren ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları eyleme geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip kişilerdir. Liderlik bir süreci ifade etmektedir. Bir vizyonu gerçekleştirebilme yeteneğidir. Lider denildiğinde akla gelen ilk karakter özellikleri zekâ, karizma, kararlılık, hırs, güç, cesaret, ahlak ve öz güvendir (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013, s. 300). Bu özelliklerin bir kısmı doğuştan gelmekte, bir kısmı ise sonradan kazanılmaktadır. Başarma konusunda hırslı, istekli ve azimli olmak, öncülük etme konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak, ahlaklı olmak, takipçileriyle güçlü bir güven ilişkisi kurma konusunda beceri ve yeteneğe sahip olmak, yüksek bir özgüvene sahip olmak, olayları sentezleyebilmek ve yorumlayabilmek için yeterli zekaya sahip olmak, işle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmak ve dışadönük bir kişiliğe sahip olmak liderlikle ilişkili bazı temel özelliklerdir (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013, s. 301).

Yönetici ise mal ve hizmet üretimi sürecinde çalışanları örgütsel hedeflere doğru yönlendiren, kar ve riskin çalışanlara ait olduğu, mevcut kuralları uygulayarak ve işletmenin amacına uygun olarak işlerin düzenli ve kesintisiz bir şekilde ilerlemesini sağlayan kişidir. Yönetici, kendisine verilen yasal yetkiyi kullanarak çalışanları motive eder ve işlerin hedeflenen amaçlara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlar (Güney, 2020, s. 26-27). Yöneticiler “aşağı doğru bütünleştirmeye” yani çalışanların çalışmalarını bütünleştirmeye odaklanırlar (Drucker, 2009, s. 50). Bu doğrultuda bir yönetici, belirli hedeflere ulaşmak için emrine verilen bir grup insanı iş birliği ve uyum içinde çalıştırarak bir bütünlük oluşturma çabası içerisinde. Başka bir ifadeyle başkaları vasıtasıyla işleri yürüterek örgütü başarıya ulaştırmayı hedefler (Eren, 2009, s. 8). Yöneticiler genel olarak bir işi ve işletmenin bir bölümünü daha önce belirlenmiş amaçlar çerçevesinde yönlendirir ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürütürler (Dinçer & Fidan, 2015, s. 48). Kısaca yöneticiler, bir organizasyondaki diğer bireylerin faaliyetlerini ve hareketlerini yönlendiren kişilerdir. Bu kişilerin örgütlerdeki asıl varlık sebepleri örgütlerin sahip olduğu hedefleri gerçekleştirmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çeşitli yollar aramaktır. Bu bağlamda dört temel yönetim sürecini yerine getirirler. Bu süreçler, hedef belirleme, strateji oluşturma ve faaliyetleri koordine etmek için alt planlar hazırlama gibi planlama aşamalarını içeren bir planlama sürecini, işlerin nasıl yapılacağı, görevlerin gruplandırılması ve raporlama yapısı gibi örgütlenme konularını, çalışan motivasyonu, iletişim kanallarının seçimi ve çatışma çözümü gibi yönlendirme

sürecini ve son olarak gözetleme, karşılaştırma ve performansın düzeltme gibi denetleme sürecini içermektedir (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013, s. 8-9).

2.2. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Görüşler

Bilim insanları tarafından en çok tartışılan ve araştırılan konulardan biri, liderliğin nasıl kazanıldığıdır. Bazı bilim insanları liderliğin doğuştan gelen bazı niteliklerle kazanıldığını savunmaktadır. Bazı bilim insanları ise, liderlik özelliklerinin çok çeşitli eğitim ve deneyimlerle kişiye kazandırılabilceği görüşünü savunmaktadır (Güney, 2020, s. 47). Bir grup, liderliğin kişilik özelliklerinden kaynaklandığını iddia ederken (Stogdill, 1981; Kenny & Zaccaro, 1983), bir başka grup ise, liderliğin davranışlar ve yönetim becerileriyle ilgili olduğunu öne sürmektedir (Güney, 2015, 367-373). Ayrıca, bazı yaklaşımlara göre liderliğin, duruma ve şartlara bağlı olarak etkili iletişim, vizyon sahibi olma, takım çalışması ve problem çözme gibi özellikleri içermesi gerektiği vurgulanırken (Fiedler, 1964), diğer yaklaşımlar liderliği güven yaratma (Bass & Bass, 2009), karizma ve etkileme becerileri (Conger & Kanungo, 1994) ile ilişkilendirmektedir. Genel olarak, liderliğin kazanılması konusunda çok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır ve bu konudaki tartışmalar günümüzde de devam etmektedir.

2.2.1. Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Bakımından Liderlik

Liderlik konusunun tartışılmaya başlandığı 1930'lu yıllardan itibaren bazı araştırmacılar liderliğin doğuştan kazanılabileceğini, bazı araştırmacılar ise sahip olunan kalıtsal özelliklerin eğitim ve deneyimle geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Klasik okulun savunucuları liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve bu özelliklerin geliştirilemeyeceğini iddia etmişlerdir (Güney, 2020, s. 47). Johnson ve arkadaşları (1998) liderlik özellikleri ile kişilik arasındaki bağlantıyı keşfetmek amacıyla modern genetik metodolojisini kullanarak liderliğin genetik özelliklerine ilişkin birtakım çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmalarda kişilik özelliklerindeki bireysel farklılıkların orta dereceden yüksek dereceye kadar kalıtsal olabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Yani lider olanlar ile lider olmayanlar arasındaki bireysel farklılıkların, kişilerin kalıtsal olarak sahip oldukları özelliklere göre farklılaşabileceği görülmüştür. Çalışmada dönüşümcü liderlik ile işlemsel liderliğin genetik temellerine inilmiş, dönüşümcü liderliğin tek başına evrimsel açıdan daha

fazla önemli olabileceği çünkü hakimiyet kalıtsal kalıplarını ifade eden bazı özelliklerin organizmaya daha fazla uyarlanabilir olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Houston Üniversitesi, Illinois Üniversitesi ve Almanya'daki Tübingen Üniversitesi'ndeki bazı araştırmacılar da liderlik özelliklerinin liseden emekliliğe kadar değişip değişmeyeceği konusunda 1.795 kişi üzerinde kesitsel zaman aralıklı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada ilk olarak 1960'ta 16 yaşındakilere ve 50 yıl sonra 2010'da 66 yaşında olan katılımcılara kişilik testi uygulayarak çıkan sonuçları karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak katılımcıların %79'unun, 50 yıllık bir zaman zarfında sahip oldukları liderlik özelliklerinde bir değişim gözlenmemiştir. Başka bir ifadeyle, insanların neredeyse %80'inin 16 yaşındaki liderlik özellikleriyle, 66 yaşındaki liderlik özelliklerinin aynı olduğu sonucuna varılmıştır. Bireylerin %17'sinde liderlik özelliklerinde artış gözlemlenirken, %4'ünde düşüş gözlemlenmiştir. Yapılan bu çalışmada liderlik özelliklerinin yaşam süresi boyunca değişime karşı çarpıcı bir şekilde dirençli olduğu görülmüştür (Damian vd. 2019). Yapılan bu çalışmalar liderliğin doğasının doğuştan geldiğini doğrulayabilecek kanıtlar niteliğindedir. Bazı araştırmacılar ise liderliğin hem genetik özelliklerinin hem de çevresel faktörlerin bir bileşeni olduğunu tartışmaktadır.

2.2.2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Bakımından Liderlik

Liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan deneyim ve eğitimlerle mi kazanıldığı konusundaki tartışmaların yanı sıra liderliğin hem doğuştan gelen özelliklerle hem de çevresel faktörlerin bir bileşimiyle kazanıldığına ilişkin tartışmalar da günümüzde önemini korumaktadır. Lider olarak doğulduğunu savunan kimi araştırmacılar, tüm insanların seçkin liderlik özellikleriyle doğduklarını, uygun çevre ve koşullar sağlandığında bu kişilerin potansiyellerini gösterme imkanına kavuşacaklarını dile getirmişlerdir. Ancak bazı araştırmacılar, tüm insanların liderlik rolüne girmelerini kolaylaştıran yeteneklere sahip olduklarını ancak doğru durumlar, gelişmeler ve farkındalıklar olmadan bu yeteneklerin kullanılamayacağını ve bu olağanüstü yeteneklerin boşa gideceğini dile getirmişlerdir. Bireylerin kim olduklarını ve neye inandıklarını keşfetmeleri sahip oldukları güçlü özellikleri geliştirmeleri ve bu özelliklerden faydalanabilmeleri için deneyim elde etmeleri ve bu doğrultuda eğitilmeleri büyük önem arz etmektedir. Belli bir liderlik eğilimi ile doğduğumuz varsayılsa bile zaman içerisinde bu eğilimleri daha fazla geliştirmek ve kişisel gelişimi

arttırmak gerekmektedir (Boerma vd.' den (2017) aktaran Aksoy, 2020, s. 10). Lider rolündeki bir kişinin yetiştirilmesi için deneyim elde etmesini sağlamak ve bazı liderlik niteliklerini eğitimle geliştirmek gerekmektedir.

Sahip olunan özellikler ilk olarak ailede fark edilmekte ve bireyler ilk eğitimlerini ve bireysel farkındalıklarını ailede almaktadırlar. Aile içerisinde alınan ilk eğitim ve farkındalıklar bireyin kişiliğini, ikili ilişkilerini ve iş ortamındaki tavır ve tutumlarını etkileyecektir. Aile içerisinde planlı, düzenli, uysal, ahenkli tavır ve tutumlar varsa, bireylerin kişilik özellikleri ve liderlik yetenekleri de bu olumlu tavır ve tutumlardan olumlu olarak etkilenecektir. Demokratik bir ailede yetişen birey, iş ortamında da buna uygun davranacak, buna karşılık daha otokratik ve despotik bir ailede yetişen bireyler iş yerlerinde daha otokratik bir liderlik tarzı ve kontrol odaklı bir iletişim tarzı benimseyeceklerdir (Güney, 2020, s. 48-50).

Liderlik yeteneklerinin tamamen genetik faktörlere bağlı olduğunu söylemek doğru değildir. Çevresel faktörler, liderlik yeteneklerinin önemli ölçüde gelişmesine katkıda bulunur. Son araştırmalar ve kuramlar, örgütlerin değişen çevre koşullarına göre nasıl evrildiğini ve uyum sağladığını göstermektedir. Bu çalışmalar aynı zamanda etkili liderlik için gereken beceri setinin, durum ve şartlara bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Yeni bir örgüt kurmak için ihtiyaç duyulan liderlik becerileriyle, büyük ve oturmuş bir örgütün üst düzey yöneticisinin gereksinim duyduğu beceriler aynı olmayacaktır (Yukl, 2018, s.155). Bir bireyin liderlik becerilerini şekillendiren deneyimler, eğitim, kültür, aile, sosyal çevre ve diğer dış faktörlerdir. Ayrıca, mentorluk, liderlik eğitimi ve deneyimi gibi faktörler de liderlik potansiyelini artırabilir. Liderliğin tanımı ve değerlendirilmesi de çevresel etkilere bağlıdır, çünkü farklı kültürler ve toplumlar liderlik niteliklerine farklı vurgular yapabilir.

Sonuç olarak, liderlik genetik yatkınlık ve çevresel faktörlerin birleşimiyle ortaya çıkan karmaşık bir özelliktir. Genetik yatkınlık liderlik potansiyelini belirlerken, çevresel faktörler liderlik becerilerinin gelişimine katkıda bulunur. Liderlik, her bireyin farklı bir kombinasyonu ile ortaya çıkan karmaşık bir özelliktir ve bu yönleriyle incelenmesi gereken çok boyutlu bir kavramdır.

2.3. Liderlik Teorileri

Sosyal Bilimlerde bilginin sistematik olarak incelenmesi düşüncesi Auguste Comte'un (1798-1857) düşüncelerine dayanmaktadır. Comt' a göre sosyal bilimler ancak pozitivist bir bilim felsefesi ile gelişebilir ve "sosyal fiziğin kanunları" olarak ifade ettiği "sosyoloji" disiplininin deney, gözlem ve karşılaştırma yöntemlerinin sosyal bilimler alanında kullanılmasıyla doğru ve tarafsız bilgi üretilebilir. Bu düşünceler ışığında insan ve insan toplulukları ile ilgili olayları anlamak ve açıklamak için evrensel kurallar kullanılmaya başlanmış ve bilimsel anlamda ilk sistematik incelemelerin yapıldığı 19. yüzyılın başlarından bu yana, birçok liderlik teorisi ve bilimsel yaklaşım ortaya atılmıştır (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016, s. 142; Keklik & Erdem, 2020, s. 303; Koçel, 2018, s. 33). Pozitivizm olarak nitelendirilen ve gözlemcinin sosyal gerçekliği objektif ve tarafsız bir biçimde gözlemleyebileceği ve doğru yöntemlerin kullanılması durumunda söz konusu sosyal gerçeklikte herhangi bir etkiye sebep olmayacağını savunan bu düşünce, konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacılara, gerekli verileri toplamaları halinde teoriyi objektif bir biçimde test etme olanağı sağlamıştır (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016, s. 145). Böylece bilgi sistematik hale getirilmiş, liderlik konusuna olan bakış açıları önemli bir gelişme göstermiştir. Sistematik hale gelen bilimsel bilgi yöneticilere sosyal dünyanın kontrolü için pratikte uygulayabilecekleri tarafsız teknik faaliyetler sunmuştur (Keskin, Akgün & Koçoğlu, 2016, s. 151).

Ortaya atılan teori ve yaklaşımları birbirinden ayırarak incelemeye çalışmak oldukça zordur. Bu çalışmada liderlik teorileri her ne kadar kronolojik olarak incelense de ele alınan tüm teoriler birbirlerini tamamlayan ve iç içe geçmiş düşüncelerle gelişme göstermiştir.

2.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisine göre liderler, fiziksel ve kişilik özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle izleyicilerinden ayrılmaktadır (Koçel, 2018, s. 593-594). Bu kuram liderlerin doğuştan getirmiş oldukları birtakım liderlik özellikleri sebebiyle doğal birer lider oldukları, bu özellik ve niteliklere sahip olmayanların ise iyi birer lider olamayacakları görüşüne dayanmaktadır (Matthew & Sternberg, 2004, s. 731).

Özellikler teorisi, 1800'lü yılların sonu ve 1940'lı yıllara egemen olan "Büyük Adam Teorisi" nin "lider olunmaz, lider doğulur" düşüncesi üzerinde temellendirilmiştir

(Tabak & Sıgır, 2013, s. 386). Bu görüşe göre, bazı insanlar doğuştan gelen bazı özel niteliklere ve özelliklere sahiptir (Güney, 2015, s. 359). Bu sahip olunan nitelikler ve özellikler, durum ve şartlardan bağımsız olarak o kişilerin lider olarak öne çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bazı insanların doğuştan sahip oldukları nitelikler dolayısıyla yönetmek için doğdukları, bazılarının ise yönetilmek için var oldukları ifade edilmiştir (Keklik & Erdem, 2020, s. 304). Bu teori ilk liderlik teorileri arasında yer almaktadır.

Kuramcılar 1950’li yıllar öncesinde “etkin olan veya olmayan” liderleri tespit etmek amacıyla kişilik özelliklerindeki farklılıkları tespit etmeye çalışmışlar ve çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmüşlerdir (Tabak & Sıgır, 2013, s. 386-387). Özellikler teorisi kapsamında araştırmacıların tespit ettiği bazı liderlik özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir (Northhouse, 2010, s. 19’dan aktaran, Keklik ve Erdem, 2020, s. 305; Yılmaz F., 2020, s. 19).

Tablo 1. Özellikler Teorisi Kapsamında Liderlik Özellikleri

Stogdill (1948)	Zekâ, sosyallik, kavrama, sorumluluk, duyarlılık, inisiyatif, sebat, kendine güven
Stogdill (1974)	Başarı, sosyallik, kavrama, sorumluluk, inisiyatif, sebat, kendine güven, iş birliği, tolerans, etkileme
Mann (1959)	Zekâ, uyumluluk, baskın olma, dışa dönüklük, muhafazakarlık, erkeklik.
Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Zekâ, erkeklik ve baskın olma.
Kirkpatrick ve Locke (1991)	Yönlendirme, motivasyon, dürüstlük, güven, iş bilgisi, bilişsel yetenek.
Northhouse (1997)	Zekâ, kararlılık, sosyallik, bütünlük.
Judge vd. (2002)	Dışa dönüklük, sorumluluk, gelişime açıklık, nörotiklik, uyumluluk.
Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)	Dışa dönüklük, uyumluluk, açıklık, duygusal zekâ, problem çözme, bilişsel yetenek, vicdanlılık, duygusal istikrar, motivasyon, sosyal zekâ, özdenetim.

Kaynak: Northhouse, 2010, s. 19’dan aktaran, Keklik ve Erdem, 2020, s. 305; Yılmaz F., 2020, s. 19

Bu araştırmalardan belki de en önemlilerinden biri Stogdill’in farklı zamanlarda (1948 ve 1974) yapmış olduğu araştırmalardır. Yazar ilk çalışmasında 1904’ten 1947’e kadar olan, ikincisinde ise 1948’den 1970 yıllarına kadar olan liderlikle ilgili çalışmaları analiz etmiştir. Analizleri sonucunda farklı zamanlarda farklı liderlik özelliklerinin

olduğu ortaya konmuştur. Yazarın 1948 yılında yapmış olduğu çalışmasında bir liderin sahip olması gereken özellikler, zekâ, duyarlılık, kavrama, sorumluluk, inisiyatif, sebat, kendine güven, sosyallik iken; 1974 yılındaki çalışmasında başarı, kavrama, sebat, inisiyatif, kendine güven, sorumluluk, iş birliği, tolerans, etkileme, sosyallik gibi özellikler ön plana çıkmıştır (Keklik & Erdem, 2020, s. 305). Bu araştırmanın sonuçları, kişinin başarılı bir lider olabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerektiğini savunan temel varsayımı desteklemekte başarısız olmuştur. Çalışmalarda liderlerin ortak karakterlere sahip olmadığı açık bir şekilde görülmüştür (Karsantik, 2019, s. 4). Bu teori günümüzde geçerliliğini yitirmiş ve birçok araştırmacı tarafından eleştiriye uğramıştır. Bu eleştirilerin ortak nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Minaz, 2019, s. 17).

- Kişilik özellikleri çok sayıda olabilir.
- Liderlerden daha iyi özelliklere sahip kişiler her zaman bulunabilir.
- Özellikleri tam olarak tanımlamak mümkün değildir.
- Liderliğin yapıldığı durum ve koşullar bu teoriye göre dikkate alınmamaktadır.

Teorinin başarısızlığa uğramasının en önemli nedenlerinden bir tanesi liderliğin tek bir değişkene bağlı olarak ele alınıp, grup üyelerinin veya takipçilerin dikkate alınmamasıdır (Eren, 2012, s. 441; Güney, 2015, s. 363).

Liderliği sadece liderlik özellikleri bakımından inceleyen çalışmalarda, farklı ortamlarda liderlerin farklı özelliklerinin olduğu görülmüştür. Diğer yandan grup içerisinde liderden daha güçlü özelliklere sahip olmalarına rağmen lider olarak ön plana çıkmayan kişilerin olduğu da görülmüştür. Bu durumda liderin yalnızca kişilik özelliklerine bakmak yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderlerin nasıl davrandıklarını incelemeye yönelik davranışsal teoriler geliştirilmeye başlanmıştır (Koçel, 2018, s. 595). Özellikler teorisi ise, yalnızca tek bir değişken üzerine odaklandığından genel bir geçerliliğe sahip olamamıştır (Güney, 2015, s. 363). Yapılan birçok araştırma da başarılı liderlerin benzer özellikler taşımadığını göstermiştir (Yukl, 2010, s. 8).

2.3.2. Davranışçı Teoriler

Araştırmacılar, özellikler teorisinin liderlik kavramını açıklamak için yetersiz olduğunu fark ederek, liderliği tanımlamak için liderin davranışlarına odaklanmışlardır (Minaz, 2019, s. 18; Koçel, 2018, s. 595). Davranışçı teori araştırmacıları etkin liderlerin ne gibi davranışsal özelliklere sahip olduklarını tahmin etmeye çalışmışlardır

(Özkalp & Kirel, 2016, s. 311). Davranışçı teorileri daha iyi anlamak için özellikler teorisinden farklı olan yönlerine odaklanmak gerekmektedir. Özellikler teorisinde liderin “kim olduğunu” açıklanmaya çalışılırken, davranışçı teorilerde liderin “ne yaptığına” ve “nasıl davrandığına” odaklanılmıştır (Tabak & Sıgı, 2013, s. 388). Araştırmacıların kişilik özellikleri yerine liderin davranışları üzerinde odaklanmalarının sebebi, davranışların kişiliğe göre daha kolay gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilir olmasıdır (Güney, 2015, s. 363). Davranışçı teorilerin özellikler teorisine kıyasla üç önemli avantajı bulunmaktadır (Yılmaz, F., 2020, s. 20).

- Davranışçı teoriler, davranışları ortaya koyar. Formel liderlerin yanı sıra formel olmayan liderlerin de belirlenmesini sağlamaktadır.
- Liderin sahip olduğu etkili davranış biçimlerinin belirlenmesi durumunda, belirlenen bu davranışların eğitim yoluyla diğer kişilere aktarılması mümkündür.
- Liderin eylemlerine yönelik olarak takipçilerin gösterdiği davranışlar ve lider-üye arasındaki davranış ilişkileri daha yakından gözlemlenebilir.

Davranışçı teoriler denildiğinde akla gelen ilk çalışmalar Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile Michigan Üniversitesinin araştırmalarıdır (Öztürk, 2020, s. 9). Bu çalışmaların yanında yapılan diğer çalışmalar ise Likert’in Sistem Dört Modeli, Blake ve Mauton’un Yönetim Tarzı Matriksi ile McGregor’un X ve Y teorileridir. Yapılan tüm bu çalışmalardan ortaya çıkan sonuçlarda iki önemli konu önemsenmiştir. Bunlardan birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi ise “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır.

Ohio State Üniversitesi liderlik rolleriyle ilgili yapmış oldukları çalışmalarda yaklaşık olarak 1800 farklı liderlik davranışı ortaya koymuşlardır. Öncelikle bu sayıyı 150’ye düşürerek iyi birer liderlin niteliklerini tanımlamışlardır. Sonrasında faktör analizi yaparak liderliğin iki temel noktada toplandığını tespit etmişlerdir (Tabak & Sıgı, 2013, s. 389; Yılmaz, F., 2020, s. 23). Ohio State Üniversitesinin yapmış olduğu çalışmalar davranışçı teorilerin gelişmesinde büyük katkılar sağlamıştır (Koçel, 2018, s. 596). Bu çalışmalar, Robert House ve ekibi tarafından 1953 yılında Ohio State Üniversitesinde gerçekleştirilmiştir (Tabak & Sıgı, 2013, s. 388-389). Çalışmalar askeri ve sivil alanda birçok yönetici üzerinde gerçekleştirilmiş ve liderlerin ne yaptığını belirlemek amacıyla liderin davranışlarına odaklanılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada etkili olan iki önemli değişkenin rol

oynadığı anlaşılmıştır. Bu iki değişkenden biri liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturduğu, onlarla dostluk ve yakınlık geliştirme yönünde davranışlar içeren kişiyi dikkate alma faktörü, diğeri ise liderin gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili işin zamanında yapılması, işle ilgili bir amaç belirlenmesi, grup üyelerinin organizasyonu, iletişim yollarının belirlenmesi ve iş ile ilgili süreçlerin belirlenmesini içeren inisiyatif yani işe ağırlık verme faktörüdür (Koçel, 2018, s. 596). Bu çalışmalar sonucunda iki önemli bulgu elde edilmiştir. Kişiyi dikkate alan liderlik tarzı iş görenlerin iş tatminini yükselmekte ve iş gören devir oranı ile işe devamsızlığı azaltmaktadır. İş odaklı liderlik tarzı ise iş görenlerin performansını arttırmaktadır (Yılmaz, F., 2020, s.23; Koçel, 2018, s. 597).

Michigan Üniversitesinin yapmış olduğu çalışmalar ise, Rensis Likert yönetiminde yapılmıştır (Özkalp & Kirel, 2016, s. 312). Yapılan çalışmaların temel amacı, lider davranışı, grup işleyişi ve grup performansının ölçümleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir (Keklik & Erdem, 2020, s. 308). Yapılan çalışmalar sonucunda, lider davranışlarının Ohio State Üniversitesinin çalışmalarına benzer şekilde iki faktör altında toplandığı anlaşılmıştır. Bunlardan ilki kişiye yönelik (çalışan yönelimli) liderler, diğeri ise işe yönelik (görev yönelimli) liderlerdir (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 65). Kişiye odaklı liderlik tarzını benimseyenler, takipçilerin kişisel ihtiyaçlarına önem veren, bireysel farklılıkları gözetken ve kişiler arası ilişkilere büyük önem veren liderlerdir. Bu tip liderlerin asıl amacı, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak, izleyicilerinin moral ve motivasyonlarını arttırmaktır (Güney, 2015, s. 367; Mutlucan, 2019, s. 117; Minaz, 2019, s. 21). İşe yönelik (görev yönelimli) liderler ise, işin yapılması ve üretimle ilgili süreçleri takip eden, takipçilerinin daha önceden belirlenmiş olan standartlara uyup uymadıklarını kontrol eden ve görevlerin yapılmaması durumunda otoritesini ortaya koyarak gerekli cezaları uygulayabilen liderler olarak tanımlanmışlardır (Güney, 2015, s. 367). İşe yönelik liderler, iş prosedürleri ve görevin başarı ile tamamlanması ile ilgilenirler (Özkalp & Kirel, 2016, s. 312). Bu tarz liderlere göre, işlerin yürütülmesinde kullanılan teknikler ve işlerin işleyişi son derece önemlidir. İşe yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin, çalışanlarını işin yapılması için birer araç olarak gördükleri söylenebilir (Yetkin, 2017, s. 25). Michigan Üniversitesi çalışmalarındaki asıl amaç, liderlik davranışlarını açıklamak ve sınıflandırmak olduğundan daha fazla boyut geliştirebilmek adına daha çok uygulamalı çalışmalara yönelmişlerdir (Yılmaz, F.,

2020, s. 23). Michigan Üniversitesi çalışmaları sonuçlarında, Ohio Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi çalışan merkezli liderlik tarzının, üretim merkezli liderlik tarzına göre daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Öztürk, 2020, s. 11-12).

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışma grubuyla yapmış olduğu ve uzun yıllar süren araştırmaları sonucunda 4 temel sistem/ örgütsel liderlik tarzı ortaya atılmıştır (Luthans, 1992, s. 306'dan aktaran Keklik & Erdem, 2020, s. 309). Bu modele literatürde "Dörtlü Yaklaşım Modeli" veya "Sistem 4 Modeli" de denilmektedir (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 71). Bu modelde yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır. Her grup belirli davranışları ve davranışlar ile ilgili belirli varsayımları içermektedir (Koçel, 2018, s. 600). Bunun yanı sıra Likert, modelinde etkin olan ve etkin olmayan işletmeleri birbirinden ayıran davranışsal ve yapısal unsurların neler olduğu üzerinde durmuştur (Yılmaz, F., 2020, s. 24). Sistem 1 ve Sistem 4 Liderlik tarzı Tablo 2'de özetlenmiştir (Luthans, 1981, s. 437'den aktaran Koçel, 2018, s. 600).

Tablo 2. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ve efendisi arasındaki gibi bir güven ilişkisi bulunmaktadır.	Astlara kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak isterler.	Bütün konularda astlarına tam olarak güvenilirler.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konularda tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışırlar.	Daima astların fikirleri alınır, astları kullanır.

Kaynak: Luthans, 1981, s. 437'den aktaran Koçel, 2018, s. 600

Rensis Likert çalışmalarında yalnızca liderliğe değil, aynı zamanda örgüt yapısının ve örgüt ikliminin önemine de değinmiştir. Savunmuş olduğu yönetim sisteminde, çalışma ortamında çalışanların bireysel ihtiyaçları ile arzuların tatmin edilmesi ve yönetsel hedeflere ulaşmanın aynı zamanda gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra Likert, bir örgütteki işleyişi sağlamak için en ideal modelin ne olabileceği konusunda çalışma yaparak yüzlerce farklı örgütten binlerce çalışandan veri toplamış ve sistem 4 modelini geliştirmiştir. Örgütteki baskın yönetim sistemini belirlemek için ise “Örgütsel Özellikler Profili” ölçeğini geliştirmiştir (Öztürk, 2020, s. 12-13). Likert’in geliştirmiş olduğu Sistem 1 modelinde lider takipçilerine sorumluluk vermekten kaçınmaktadır. Bu modelde lider takipçilerine çok az sorumluluk vermektedir. Liderler daha çok korku, ceza ve tehditle iş yaptırmaktadırlar. Çalışanların kimi zaman aldıkları ödüller yalnızca fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilecek tarzda ödüller olmaktadır. Kişiler arası ilişkilerin temelinde korku kültürü yatmaktadır. Sistem 1 modelindeki liderler otoriter bir yapıya sahiptirler (Güney, 2015, s. 372). Sistem 2 modeli, üstlerin astlara tepeden bakma ve astların güven eksikliği üzerine kurulu olan bir yönetim şeklidir.

Tablo 2’de özetlendiği gibi astlar üstleriyle rahatça iletişim kuramadıkları için iş ile ilgili konularda kendilerini rahat hissetmemektedirler. Dikey bir iletişim tarzı benimsenmekte olup, iletişim yukarıdan aşağıya doğrudur. İşletmenin uygulamaya koyacağı politikalar, kural ve prosedürler üst kademedede oluşturulurken, oluşturulan bu kararlar alt kademelere bildirilir (Minaz, 2019, s. 22-23). Sistem 3 modelinde liderler çalışanlarına kısmen güven duyarlar ancak verecekleri kararların kontrolünü ellerinde tutmak isterler. Astlar liderleriyle iş ile ilgili konularda konuşmaktan çekinmezler. Liderler ise, iş ile ilgili problemleri çözmek için astlarının fikirlerine danışır ve onların fikirlerini yapıcı bir şekilde kullanmaya çalışırlar (Keklik & Erdem, 2020, s. 309). Sistem 4 modelinde ise, demokratik olan liderler bütün konularda astlarına güvenmektedirler. Bu sistemde destekleyici ilişkiler, yüksek performans beklentileri ve birtakım olarak hareket etme üzerinde önemle durulan konu başlıklarıdır. Takım üyeleri arasında yüksek düzeyde bir güven duygusu ve arkadaşlık ilişkileri bulunmaktadır. Takım üyelerinin kontrol faaliyetlerine katılımı için önemli derecede yetki ve sorumluluk verilmiştir (Güney, 2015, s. 370). Kısaca, sistem 1 işe yönelik olan liderlik davranışlarını, sistem 4 ise kişiye yönelik liderlik davranışlarını içermektedir. Rensis Likert, Sistem 4’ü seçen örgütlerin liderlerinin daha başarılı

olabileceğini dolayısıyla örgütlerin Sistem 1’den Sistem 4’ e doğru dönüşmesi gerektiğini savunmuştur (Yılmaz, F., 2020, s. 25). Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında çalışan grupların verimliliklerinin yüksek olduğu, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında çalışanların ise verimliliklerinin daha düşük olduğu ifade edilmiştir. Sistem 4 uygulamasının her yerde geçerli ve en etkin yönetim tarzı olarak benimsenmesi ise eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2018, s. 600).

Blake ve Mouton’ un Yönetim Tarzı Matriksi, Ohio ve Michigan Üniversitesinin araştırmalarında yer alan boyutlarda olduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 66). Bu boyutlar; kişiler arası ilişkilere yönelik liderlik ile göreve yönelik liderliktir (Güney, 2015, s. 372). Blake ve Mouton, kişiler arası ilişkilere ve göreve yönelik olma şeklinde ifade ettikleri liderlik davranışlarını yatay ve dikey ekseninde yerleştirmeleriyle beş farklı liderlik tarzı öne sürmüşlerdir (Yılmaz, F., 2020, s. 27). Bu liderlik tarzları; zayıf lider, kulüp (ilişki odaklı) liderliği, orta yolcu (denge sağlayıcı) lider, otoriter (göreve yönelik) lider ve ekip lideridir (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 67; Akın, 2020, s. 21-22; Yılmaz, F., 2020, s. 27). Literatürde yönetsel diyagram modeli (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 66) olarak da ifade edilen yönetim tarzı matriksinin oluşturulma amacı, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve belirlenen davranışları değiştirmektir. Bu model, genellikle örgüt geliştirme eğitim programlarında kullanılan bir modeldir ve kişilerarası ilişkilere veya üretim odaklı davranışlarına odaklanarak, örgütlerin iş gücü ve değişim odaklı yönlerinin gelişimine katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Koçel, 2018, s. 598).

McGregor ise liderlerin davranışlarını X teorisi ve Y teorisi olarak gruplandırarak davranışları iki temel başlıkta incelemiştir. McGregor’a göre X ve Y Teorileri, Tablo 3’te listelenen varsayımları içermektedir (Yılmaz, F., 2020, s. 26-27; Koçel, 2018, s. 599; Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 70-71; Güney, 2015, s. 369).

Tablo 3. McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi

X Teorisi	Y Teorisi
Ortalama bir birey genellikle çalışmaktan hoşlanmaz ve işleri ertelemeye eğilimlidir. İşten kaçınmaya yönelik çabalarını maksimize etmeye çalışır.	Ortalama bir birey çalışmaktan nefret etmez ve tembel değildir. Çalışmak, dinlenmek ya da oyun oynama isteği kadar doğaldır. Uygun ortam sağlandığında çalışmaktan zevk alacaklardır.
Ortalama bir insan sorumluluk almayı tercih etmez, sorumluluktan kaçır, fazla istekli ve hırslı değildir. Güvenliği her şeyin üstünde tutar.	Ortalama bir insan çalışmak için gerekli potansiyele sahiptir. Sorumluluktan kaçma ve hırs yoksunluğu ve güvenliği her şeyin üstünde tutma kötü yönetim deneyimlerinin bir sonucudur. İnsanlar uygun şartlar sağlandığında ve edindikleri olumlu tecrübeler sayesinde sorumluluk almayı ve bunu geliştirmeyi öğrenirler.
İnsanlar bencildirler, kendi istek ve amaçlarını örgütün hedef ve amaçlarına tercih ederler. Ekonomik güdülere daha fazla değer verirler.	İnsanlar belirledikleri amaçlar doğrultusunda kendilerini kontrol edebilir ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabilirler.
Çalışanları iş yapmaya zorlamak ve sıkı bir kontrol altında tutmak gerekmektedir, hatta gerektiğinde cezalandırma da uygulanabilir.	Çalışanlara örgütün amaçları doğru bir şekilde aktarılırsa ve çalışanın örgüte, işe ve iş arkadaşlarına olan bağlılığı artarsa çalışan iş birliğine daha yakın bir davranış sergileyebilir ve örgüte daha faydalı olmaya ve hizmet etmeye çalışır. Sıkı bir şekilde kontrol etmek veya çalışanı cezalandırmak iş yaptırmak ve örgütü istenilen amaçlara ulaştırmak için tek yol değildir.
Ortalama bir insan genellikle değişime karşı dirençlidir. Pratik zekadan yoksun olabilir ve kolaylıkla aldatılabilir.	Çalışma yaşamı insanları belirli bir konuda çalışmaya ve uzmanlaşmaya zorladığı için insanların yetenek ve becerilerinden kısmen yararlanılabilir. Yaratıcılık ve yenilik yapma toplumda sınırlı sayıda insana verilmemiş olup, geniş bir kesime yayılmıştır. Ancak yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi çalışanların ulaşabileceklerini düşündükleri somut veya psikolojik ödüller ile beşerî gereksinimlerinin doyumuna bağlıdır.

Kaynak: McGregor, 1960.

X kuramına göre liderlik yapanlar daha çok otoriter bir davranış tarzı gösterirken, Y kuramına göre liderlik yapanlar daha demokratik davranışlar göstermektedirler (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 71). Y teorisi kapsamında yürütülen faaliyetler daha iyi bir performans ve sonuç sağlamakta olup, çalışanların kendilerini geliştirebilmelerine imkân sağlamaktadır (Yılmaz, F., 2020, s.27).

2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorilerinden en çok bilinenleri; Fiedler'in (1964) Etkin Liderlik Teorisi, Robert S. House ve Martin G. Evans'ın Yol- Amaç Teorisi, Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsal Liderlik yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi ile Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik teorisidir (Güney, 2015; Yılmaz, F., 2020, Minaz, 2019).

Fiedler'in (1964) etkin liderlik teorisine göre her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik modeli bulunmamaktadır (Koçel, 2018, s. 601). Belirli durum ve şartlara göre değişen farklı liderlik tarzları bulunmaktadır (Duncan, 1981, s. 222). Fiedler'in (1964) yapmış olduğu araştırmaların amacı, liderlerin farklı durum ve koşullarda hangi tip liderlik tarzlarını tercih etmelerini belirlemektir (Fiedler, 1964). Bu yaklaşıma göre, liderlerin davranışlarının etkinliğini ortaya koyacak üç değişken bulunmaktadır. Bunlar; liderin astlar tarafından kabul görmesi, saygı görmesi ve desteklenmesi, grubun yapısı ve tahmin edilebilirliği ile lidere verilen güç' tür (Öztürk, 2020, s. 27). Bu değişkenler kısaca lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konumunun gücü olarak da ifade edilmektedir (Luthans, 1998, s. 387).

Bu değişkenlerden lider-üye ilişkisi liderin üyeleri tarafından benimsendiğini ve sevildiğini, liderler ile izleyicileri arasında karşılıklı bir güven olduğunu ve izleyicilerin liderlerine olan bağlılıklarını ifade etmektedir. Üyelerin liderlerini takip etme nedenlerinden biri de liderlerinin karizmatik bir kişiliğe sahip olması olabileceğinden lider-üye ilişkilerini etkileme derecesi bu faktörlere bağlı olarak değişebilecektir. Liderler ve üyeleri arasındaki ilişkiler “iyi” olarak nitelendiriliyorsa, yani üyeler liderlerine güven duyuyorlarsa veya liderlerine olan bağlılıkları yüksekse liderlik için olumlu bir ortamın varlığı söz konusudur. Eğer “zayıf” olarak nitelendirilebilecek bir liderlik anlayışı hakimse, yani lider kendisine güvenilmeyecek, sevilmeyecek ve desteklenmeyecek bir liderlik özelliği taşıyorsa bu durumda liderlik için olumsuz bir ortamın varlığı söz konusudur (Koçel, 2018, s. 601-602). Görevin

yapısı değişkeni ise bir görevin yapılması için önceden tespit edilen yol ya da yöntemlerin bulunup bulunmaması ve görevin ne derece yerine getirildiği ile ilgilidir. Yapılacak olan bu görevler kimi zaman önceden belirlenen prosedürler kapsamında yapılmakta, kimi zaman ise işi yapacak olanların kararlarına bağlı olarak yerine getirilmektedir (Güney, 2015, s. 376). Liderlerin kararlarına bağlı olarak yapılan görev tanımlamaları açıkça belirlenmişse, liderlerin üyelerle ilişkileri iyi olmasa bile görevlerini yerine getirirken yüksek bir verim elde edilebilirler (Yılmaz, F., 2020, s. 30). Bunun yanı sıra net olarak tanımlanmış görevlerde liderlerin grup üyelerini etkilemeleri daha kolay olurken, belirsiz ve iyi tanımlanmamış görevlerde liderlerin grup üyelerini etkilemeleri zor olabilmektedir (Güney, 2015, s. 376). Liderin konumunun güçlü olması da liderin etkinliğini belirleyen bir faktördür. Liderin dllendirme, cezalandırma, terfi ettirme ve işe son verme vb. gibi konularda resmi olarak bir pozisyon sahibi olması, o liderin sahip olduğu yetkinin gücünü ifade etmektedir (Minaz, 2019, s. 26). Fiedler’e (1964) göre liderin örgüt üyelerine göstereceği davranışlar bu üç değişkene bağlı olarak ve durumsal faktörlere göre farklılık gösterecektir. Buna göre olumlu olarak kabul edilen ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışının en uygun davranış şekli olacağı, buna karşılık kısmen olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda ise kişiye yönelik liderlik davranışının etkin ve uygun olacağı ne sürülmüştür (Duncan, 1981, s. 221). Bunun sebebi, en olumlu durumlarda gruplar yönetilmeye açıktır ve liderlerinin kendilerine ne yapmaları gerektiğini söylemelerini beklemektedirler. Aynı şekilde en olumsuz durumlarda da liderin kişiye dönük bir davranış tarzı benimsemesi olumsuz sonuçlar almasına neden olabilir. Liderin olumsuz durum ve şartlarda göreve yönelik davranışlar göstermesi başarılı olmasını sağlayacaktır.

Robert S. House ve Martin G. Evans ile sosyal psikologlar David A. Kolb ve Roger Fry, yapıyı harekete geçirme ve motivasyon kuramlarından beklenti kuramı üzerine yapılan araştırmalardan çıkarılan varsayımlara dayanan bir öğrenme teorisi olan “Yol-Amaç Teorisi” ni ne sürmüşlerdir (Robbins & Judge, 2020, s. 191). Bu teorinin beklenti kuramı ile ilgisi liderlerin izleyenlerinin amaçlarını belirlemede ve bu amaçları gerçekleştirebilme yollarını bulma konusunda destek olmaları ve ödüllerle onların beklentilerini karşılamak yoluyla amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Güney, 2015, s. 377). Bu teoride, kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için davranışlarını bir araç olarak kullandıkları ne sürülmektedir. Liderler amaçları

doğrultusunda takipçilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlayarak hedeflere ulaşılmasına yardımcı olurlar. Yol- amaç teorisine göre liderler takipçilerini iki hususta motive edebilir. Bunlardan birincisi, liderin takipçilerin bekleme beklentilerini etkileme (yol) derecesidir. İkincisi ise liderin izleyicilerin valensini yani beklenen sonuçlara kişilerin verdiği değeri etkileme (amaç) derecesidir (Koçel, 2018, s. 604). Yol-amaç teorisi, kişilerin davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını açıklamak için üç temel kavram kullanılmaktadır. Bunlar hedefler, performans ve motivasyondur. Yol-amaç teorisine göre, bir kişinin davranışı, belirli bir hedefe ulaşmak için ne kadar performans gösterdiği ve bu performansa ne kadar motive olduğuna bağlıdır. Bireyler hedefe ulaşmak için gerekli performansı sergileyebileceğine inanırlarsa motivasyonları yüksek olacaktır. Bu motivasyona ve performansa ulaşabilmeleri de hedeflerine giden yolda engelleri azaltarak onların yolculuklarını kolaylaştıran liderlerine bağlı olacaktır. Ancak, bireyler hedefe ulaşmak için gereken performansı gösteremeyeceklerine inanıyorlarsa, amaçlarına ulaşabilmek için gereken yüksek yetenek veya deneyime sahip değillerse motivasyonları düşük olacaktır. Yol-amaç teorisinde lidere düşen görev, izleyicilerinin performansını artırmak için onların hedeflerini netleştirmek ve takipçilerinin istenilen hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli performansı sergileyeceklerine inanmalarını sağlayarak onların motivasyonlarını artırmaktır (Robbins & Judge, 2020, s. 191-192).

House'un amaçlara yönelik liderlik kuramına göre, dört tip liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi liderin astlarından ne beklediğini, standart ve kuralların açıkça belirlendiği otoriter liderlik tarzı, ikincisi liderin işini daha zevkli hale getirmek için astları ile dostluk geliştirdiği, izleyenlerinin sorunlarıyla ilgilendiği ve onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduğu destekleyici liderlik tarzı, üçüncüsü liderin izleyenlerine işin yapılması ve sorunların çözümü ile ilgili alternatifler sunduğu ve karar verme aşamasında onlara söz hakkı tanıdığı katılımcı liderlik tarzı, ve son olarak liderin performansta gelişime önem verdiği, grup üyelerinin başarılarını ve beklentilerini karşılamaya, onları desteklemeye yönelik bir liderlik anlayışı sunan başarıya yönelik liderlik tarzıdır (Güney, 2015, s. 378).

Victor Vroom ve Phillip Yetton tarafından geliştirilen Normatif Durumsal Liderlik yaklaşımı ise, liderin karar verme sürecindeki rolünü incelemektedir. Bu kurama göre; liderlerin yapmaları gereken en önemli şey karar vermektir. Bu yaklaşım, belirli bir durumda hangi liderlik tarzını kullanması gerektiği konusunda lidere bir çerçeve

sunmaktadır. Vroom ve Yetton, liderin karar verme sürecindeki etkisini belirlemek için 5 faktör ve 7 katılım düzeyi belirlemişlerdir (Öztürk, 2020, s. 33; Güney, 2015, s. 380). Bu katılım düzeylerinden A'lar otokratik liderliği, C'ler danışmacı liderliği, D'ler yetki verilmiş liderliği ve G'ler grup liderliğini ifade etmektedir. Katılım düzeyleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Güney, 2015, s. 380-381; Öztürk, 2020, s. 33):

Otokratik-1 (AI): Bu düzeydeki lider, mevcut kaynaklarıyla problemi kendi başına çözmekte ve kararları yalnız alarak hareket etmektedir.

Otokratik-2 (AII): İkinci düzeydeki bir lider, izleyicilerinden gerekli kaynakları talep eder ve elde ettiği bilgilerle bir yol haritası çizerek kararlar alır.

Danışmacı- 1 (CI): Bu düzeydeki lider, sorunla ilgili olarak astına danışır ve astının düşüncelerini, fikirlerini ve tekliflerini alarak bu bilgiler doğrultusunda karar verir.

Danışmacı- 2 (CII): Lider, bir grup toplantısında ilgili sorunu tartışır ve katılımcıların görüş ve düşüncelerini değerlendirerek bu bilgiler doğrultusunda kararını verir.

Grup-1 (GI): Birinci grup düzeyindeki lider, izleyicileriyle birlikte bir grup üyesi gibi sorunu tartışır, alternatif çözüm önerileri geliştirir ve sorunu birlikte çözerler.

Grup-2 (GII): İkinci grup düzeyindeki lider, izleyicileriyle birlikte sorunlara görüş birliği çerçevesinde çözüm bulur.

Yetki Devreden (DI): Bu seviyedeki lider, kendi bilgi ve yetkisini bir astına aktarır. Astının nasıl bir çözüm yolu seçtiği pek önemli değildir, ancak sorunun çözümü için alınan kararı liderin bilmesini ister.

Vroom ve Yetton (1973) liderlerin kararlarının etkili olabilmesinin beş temel faktöre bağlı olduğunu ve yedi liderlik tarzından hangisini kullanmaları gerektiği konusunda bu faktörlerden oluşan bir karar ağacı oluşturmuşlardır. Bu karar ağacının, liderin otoriter, danışmacı veya katılımcı liderlik tarzlarından hangisini kullanmaları gerektiği konusunda yol gösterici olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca Vroom ve Yetton yedi liderlik tarzı ile ilgili yedi durumsallık sorusuyla sorunların çözülebileceğini savunmuşlardır. Kararların etkili olabilmesi için gereken faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Kararın Önemi: Kararın niteliği izleyicilerin başarısını ve verimliliğini etkilemektedir. Kararın etkisi ne kadar büyükse, lider karar verme sürecine o derece dahil olmalıdır. Alınacak her karar izleyicilerin iş başarısı ve verimliliğini aynı oranda

etkilememektedir. Takipçilerin çalışma yöntemleriyle ilgili alınacak kararlar çalışanların etkinliğini daha çok etkileyecektir.

Kararın Kabul Edilmesi: Liderin kararının kabul edilmesi ne kadar önemliyse, liderin izleyicilerin fikirlerini alma ve onların görüşlerini dikkate alma ihtiyacı da o derece önemlidir. Uygulama açısından hızlı ve etkili bir karar alınması bekleniyorsa otokratik bir karar astlar tarafından kabul edilebilir. Ancak örgütsel hedefleri en başarılı şekilde gerçekleştirmek için uzun dönemli ve kalıcı kararlar verilmesi gerekiyorsa astların bu kararlara katılımı, görüş ve düşüncelerinin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Eğer izleyicilerin kararlara katılımları gerçekleşmezse, kararlar doğru dahi olsa bu kararların astlar tarafından kabul edilebilirliği azalabilir. Bu durum uzun dönemde çatışmalara sebep olmakla beraber verimliliği olumsuz olarak etkileyebilir.

Bilgi Paylaşımı: Liderin karar verme sürecinde ne kadar bilgiye ihtiyacı varsa, izleyicilerinin de aynı oranda bilgi alması gerekmektedir. Astların sorunlara ilişkin tam bilgi sahibi olmaları sorunu çözüme kavuşturmalarını sağlar.

Liderlik Tarzı: Liderin liderlik tarzı, izleyicilerinin bağımsızlığına ve katılımına bağlıdır. Liderin daha otoriter bir liderlik tarzına sahip olması durumunda, izleyicilerinin bağımsızlığı ve katılımı daha düşük olmaktadır.

Durumun Yapısı: Karar verme durumunun yapısı, liderin izleyicilerinin fikirlerine ne kadar ihtiyacı olduğunu belirler. Bazı durumlarda, izleyicilerin fikirlerini alma ihtiyacı daha fazla olabilir.

Vroom ve Yetton (1973), liderlerin durumlara göre ne tip bir liderlik tarzı kullanabileceklere karar verebilmeleri için aşağıda “evet” ya da “hayır” olarak cevaplanabilecek yedi durumsallık sorusu sormuşlardır. Bunlar (Özkalp & Kirel, 2016, s. 320-323; Güney, 2015, s. 380-381):

- Karar verirken kaliteye önem veriliyor mu?
- Karar vermek için yeterli bilgi var mı?
- Çözümlenecek sorun yeterince belirgin mi?
- Kararın izleyiciler tarafından benimsenmesi önemli mi?
- Karar bütün takipçiler tarafından kabul edilecek mi?
- Takipçiler kararın sonucunda ortaya çıkabilecek örgütsel hedefleri paylaşabilir mi?
- Verilen karar sonucunda izleyiciler arasında bir çatışma çıkma olasılığı var mı?

Normatif Durumsal Liderlik yaklaşımı, liderin karar verme sürecindeki rolünü vurgulayarak liderlerin karar verme sürecinde daha etkili olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım liderlerin, altındakilerin fikirlerine ne kadar ihtiyaçları olduğunu, liderlik tarzlarını ve karar verme sürecine ne kadar dahil olmaları gerektiğini belirleyebilmelerine yardımcı olmaktadır (Güney, 2015, s. 380-381; Öztürk, 2020, s. 33). Vroom ve Yetton'un modeli, katılım süreçlerinin uygulanabilir bulunmaması, süreçlerden hangisinin en iyi olduğunu göstermemesi, ciddi zaman kısıtlamaları ve astların sahip oldukları bilginin miktarının belirsiz olması gibi sebeplerle eleştirilmiştir. Bu modelin eleştiri almasının bir diğer sebebi durumsal olarak ifade edilebilecek sorulara verilecek yanıtların yalnızca “evet” ya da “hayır” ile sınırlı olmasıdır. Vroom ve Yetton'un modelinde eleştirilen bu durum Vroom ve Jago'nun (1988) kuramı yeniden gözden geçirmesiyle çözümlenmiştir. Vroom ve Jago verilen cevapları “hayır”, “muhtemelen hayır”, “belki” gibi derecelendirerek sorunların çözümü için bir karar ağacı oluşturmuşlardır (Yukl, 2010, s. 96-97).

Reddin, etkili tek bir liderlik tarzının olmadığını ve liderin çeşitli koşullar ve şartlar altında farklı liderlik tarzlarıyla hareket edeceğini savunmuştur. Dolayısıyla, liderlik tipi, liderin bulunduğu duruma uygun olduğunda etkili, uygun olmadığında etkisiz olacaktır (Tabak & Sığırı, 2013, s. 407). Reddin liderlik davranışlarını üç boyutlu lider etkinliği modeli adı altında üç ana boyutta ele almaktadır. Bunlar; görev odaklılık, ilişki odaklılık ve etkinliktir. Bu boyutlar, liderlerin farklı kombinasyonlarını temsil etmektedir. Liderlerin etkili bir şekilde çalışabilmesi için bu üç boyutta dengeli olmaları gerektiği savunulmaktadır.

Görev Odaklılık: Bu boyut liderin, işleri tamamlama ve hedeflere ulaşma konusunda ne kadar odaklandığını belirler. Liderin görev odaklılığı yüksek olursa, işlerin hızlı ve etkili bir şekilde tamamlanması önemli hale gelir.

İlişki Odaklılık: Bu boyut liderin, çalışanların ihtiyaçlarını anlama ve onların motivasyonunu artırmak için ilişkilerine ne kadar önem verdiğini belirler. Liderin ilişki odaklılığı yüksek olursa, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak ve onları takdir etmek önemli hale gelir.

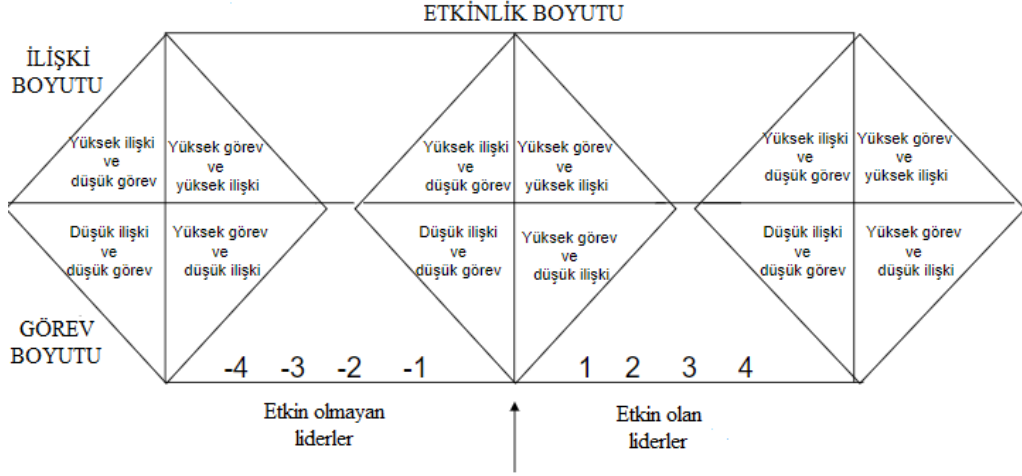
Etkinlik: William J. Reddin bu boyutu görev ve ilişki odaklılık boyutlarına ilave olarak eklemiştir. Bu kurama göre çeşitli davranış tiplerine bağlı olarak etkin ya da etkisiz liderlik davranışları ortaya çıkabilmektedir. Liderin davranışlarının etkin

olması bulunduğu çevreye bağılı olarak değişebileceğinden göreve odaklı veya ilişki odaklı davranış tiplerinden herhangi birinin etkin ya da etkinsiz olabileceğini iddia etmek doğru olmayacaktır. Liderlik davranışının etkin ya da etkin olmaması davranışın kendisiyle değil, davranışın kullanıldığı durumlara uygun olup olmaması ile ilgilidir (Eren, 2012, s. 455).

Reddin, bu üç boyutu bir grafik üzerinde gösterir (Şekil.1). Grafik, bir liderin her bir boyuttaki skoruna bağılı olarak, liderin yönetim tarzını yansıtan farklı bir bölgede konumlandırılmasına izin verir. Örneğin, bir liderin yüksek bir görev odaklılığı, düşük ilişki odaklılığı ve düşük esnekliği varsa, bu liderin otoriter bir yönetim tarzına sahip olduğu düşünülür. Ancak, liderin her bir boyuttaki skorları değiştiğinde, liderin yönetim tarzı da değişebilir.

Herhangi bir davranış biçimi geliştiren liderler etkinlik çizgisi üzerinde aşırı etkin ya da aşırı etkinsiz olarak yer alabilirler. Reddin' in üç boyutlu liderlik teorisi, liderlerin yönetim tarzlarını analiz etmek için kullanışlı bir araçtır. Bu teori, liderlerin farklı durumlarda farklı yönetim tarzlarına ihtiyaç duyabileceğini ve liderlerin farklı boyutlardaki skorlarının değiştiğinde yönetim tarzlarının da değişebileceğini vurgulamaktadır. Özetle, bu model tüm koşullara ve şartlara uygun olabileceği öne sürülen tek bir en iyi liderlik davranışı üzerinde durmamaktadır. Yüksek görev odaklılık ve yüksek ilişki odaklılık yalnızca belirli şartlara ve koşullar altında uygun olabilir. Kriz dönemlerinde, kararların acilen alınması gereken zamanlarda, savaş, saldırı, terör ve tehdit unsurlarının yer aldığı koşullarda en uygun liderlik tipinin yüksek görev odaklılık ve düşük ilişki odaklılık olduğu görüşü yaygın bir görüştür. Zamanın kısıtlı olmadığı kriz sonrası dönemlerde diğer liderlik tipleri uygun olabilir (Eren, 2012, s. 457).

Şekil 1. Üç Boyutlu Liderlik Modeli

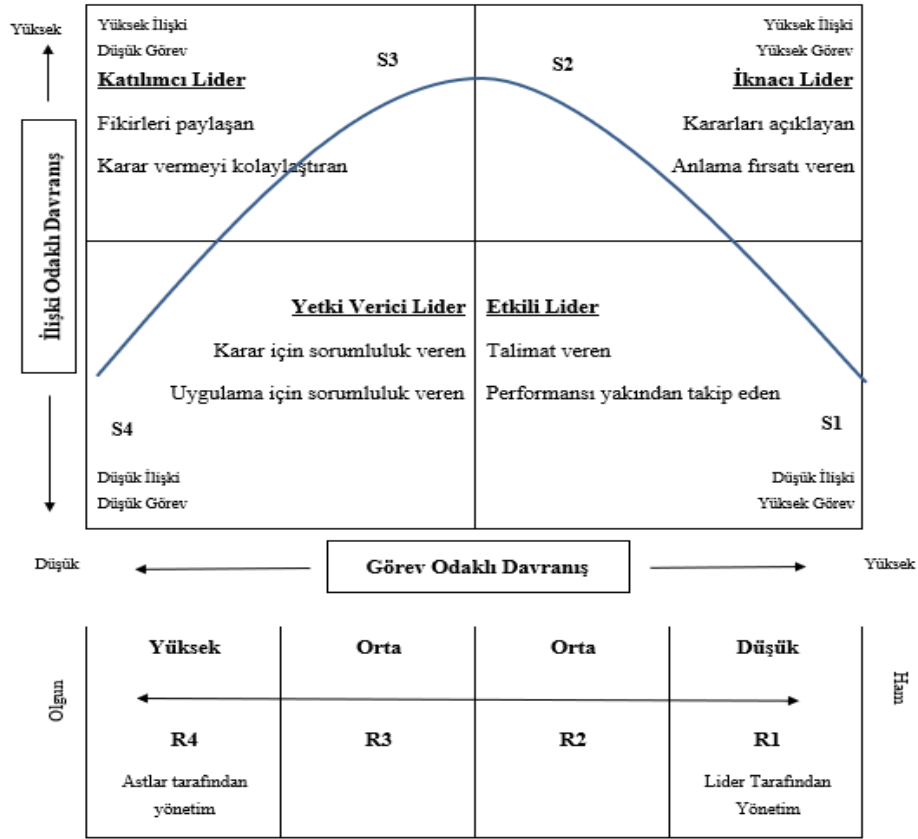


Kaynak: Eren, 2012, s.456.

Hersey Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, liderlerin farklı durumlarda farklı liderlik stilleri kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre, liderlerin etkili olmak için, takım üyelerinin beceri düzeyleri ve motivasyonları gibi faktörleri dikkate alarak farklı liderlik stilleri uygulamaları gerekmektedir. Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi bu liderlik yaklaşımında da görev odaklılık ve ilişki odaklılık olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır (Özkalp & Kırrel, 2016, s. 323). Bu temel boyutlardan hareketle dört liderlik tarzı oluşturulmuştur.

Bu boyutlar katılımcı liderlik, yetki verici liderlik, etkili liderlik ve ikna edici liderliktir (Tabak & Sığırı, 2013, s. 404). Bu teoriye göre, astların görevlerindeki yetenek ve yetkinlikleri ile psikolojik olgunlukları liderlerin ne tür bir liderlik tarzı ile hareket edeceklerini etkilemektedir. Liderler astların olgunluk düzeylerini de belirlemektedirler. Liderlerin başarılı sonuçlara ulaşabilmeleri astların istekliliğine ve hazır bulunuşluğuna bağlı olarak seçilen uygun bir liderlik tarzına bağlıdır (Öztürk, 2020, s. 35). Astların istenilen olgunluk (isteklilik) düzeyine ulaşabilmeleri için yeteneklerini geliştirmeleri beklenmektedir. Astlar uygun bir hazır bulunuşluğa ulaştıktan sonra liderden görev liderliği veya ilişki liderliği açısından uygun olan liderlik tarzını seçmesi beklenir (Eren, 2012, s. 457). Şekil 2.'de görüleceği üzere liderlik tarzları görev odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere dörde ayrılmış, olgunluk düzeylerine göre ise olgun olmayan durumdan (R1), olgun duruma (R4) doğru R1, R2, R3, R4 olmak üzere seviyelere ayrılmıştır (Tabak & Sığırı, 2013, s. 405).

Şekil 2. Hersey ve Blanchard Liderlik Kuramı Modeli



Kaynak: Tabak ve Sığırı, 2013, s. 405.

Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, liderlerin tek bir liderlik stilini kullanmalarının her zaman doğru olmadığını, takım üyelerinin yetenek ve motivasyon düzeylerine uygun olarak farklı liderlik stilleri uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Teoriye göre etkin liderler, izleyicilerinin hazır bulunuşluğuna göre liderlik tarzlarını belirlerler. Buradaki hazır bulunuşluluk astların verilen bir işi tamamlamadaki gayretini ve yeteneğini ifade eder. Yetenek, astların liderin etkisi olmadan, kendi bilgileriyle bir işi yapabilme becerisidir. Motivasyon ise çalışanların kendi kendilerini isteklendirmesi ve verilen işi tamamlama konusundaki gayretini ifade etmektedir (Keklik & Erdem, 2020, s. 320). Bu teori, liderlerin, takım üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve liderlik stillerini buna göre düzenlemeleri gerektiğini savunmaktadır.

2.3.4. Modern Liderlik Teorileri

1980'li yıllarda liderliğin duygusal ve sembolik boyutları ele alınıp incelenmeye başlanmış ve liderlerin takipçilerini özveride bulunma, görevin veya örgütün

ihtiyaçlarının bireyin kendi ihtiyaçlarının üzerinde tutma yönünde nasıl etkiledikleri yönetim araştırmacılarının araştırma konusu olmuştur (Yukl, 2018, s. 309). Günümüzdeki liderlik tarzları incelendiğinde ise birçok farklı çağdaş liderlik tarzının olduğu görülmektedir. Bu bölümde ise, liderlik tarzlarından en dikkat çekenleri olan dönüşümcü (transformatif) liderlik, etkileşimci (transaksyonel) liderlik, karizmatik liderlik ve değer temelli liderlik tarzları olarak da bilinen etik liderlik, hizmetkar liderlik ve otantik liderlik tarzlarına değinilecektir. Tüm bu çağdaş liderlik tarzlarının günümüz yönetim sorun ve taleplerine daha fazla cevap verdiği düşünülmektedir (Minaz, 2019, s. 40).

Burns (1978) liderliği dönüşümcü / dönüştürücü (Transformational Leader) ve etkileşimci (Transactional Leader) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik, modern liderlik teorileri arasında üzerinde en çok durulan liderlik tarzı olmuştur. Canlı bir organizma gibi örgütler de doğar, gelişir ve zamanı geldiğinde yok olurlar. Bu değişim ve gelişim süreci içerisinde örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Dönüştürücü liderler bu canlı yapıda izleyicilerini değişim sürecine ve değişikliklere hazırlama gibi bir misyon yüklenirler.

Dönüşümcü liderler, hedeflerin ve organizasyon yapılarının belirsiz olduğu ancak izleyicilerin eğitim düzeylerinin ve yaratıcılıklarının yüksek olduğu güven dolu ve samimi organizasyon yapılarında ortaya çıkarlar (Çetin, 2020, s. 89). Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılan dönüşümcü liderlik kavramında lider ve astlarının rolleri bütünleştirilmeye çalışılmış, bu roller aralarındaki ilişkiler ve etkileşimler açıklanmaya çalışılmıştır (Güney, 2015, s. 394). Buna göre dönüşümcü liderler, astlarına ilham kaynağı olarak ve onları motive ederek, bağlı oldukları ekibe, örgüte ya da topluma fayda sağlayacak şekilde ve kendi kişisel çıkarlarını geri planda tutarak astlarının gelişimlerini, uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate alan liderlerdir (Özkara & Arı, 2019, s. 92). Çalışanlarını bir misyon ve vizyon altında toplayarak onların mevcut potansiyellerini geliştirmeye ve örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar. Buradaki en önemli husus, liderin bir vizyon ortaya koyarak o vizyonun gerçekleştirilmesine, amaç ve değerlerin ise bu vizyon çerçevesinde değiştirilmesine odaklanmasıdır (Çetin, 2020, s. 83; Minaz, 2019, s. 49). Dönüşümcü liderlik temelde bir değişim ve yenilik yaratma yeteneği olduğundan,

ortaya konan vizyon örgütün stratejilerine ve kültürüne de olumlu olarak yansıyacaktır (Daft, 2005, s. 153).

Etkileşimci liderlik, yönetici ve çalışanların birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri ve böylece her birinin bir çıktı elde ettiği değişimleri ifade eder (İlhan, 2020, s. 103). Bu liderlik türü literatürde işe yönelik liderlik olarak da ifade edilmektedir (Minaz, 2019, s. 42). Etkileşimci liderlik, daha önce tanımlanmış olan performans çıktılarının birtakım ödüller aracılığı ile başarılmasını sağlamak ve astların daha önce belirlenmiş olan kurallara doğru bir şekilde uymalarını ve küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 88; İlhan, 2020, s. 103). Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve bu katkıların ödüllendirildiği bir bağımlılık ilişkisi içerisinde karşılamaya çalışırlar (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 89). Statü veya ödüllerle liderleri tarafından motive edilen ve harekete geçirilen çalışanlar, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için gereken maksimum başarıyı ortaya koyarlar (Minaz, 2019, s. 42). Etkileşimci liderler takipçilerin kişisel çıkarlarına ve karşılıklı faydaya odaklanırlar.

Bu liderler, dürüstlük, adalet, sorumluluk ve karşılıklık gibi temel değerlerle hareket edebilirler ancak yaratmış olacakları etkileşim bir takas ilişkisinin ötesine gidemeyeceği için bu değerler bir motivasyon kaynağı olmayacak ve bir bağımlılık ilişkisi yaratmayacaktır (Yukl, 2018, s. 321-322).

Karizmatik liderlik hem siyaset bilimi hem de sosyologların üzerinde önemle durdukları ve bir yüzyıldan fazla bir süredir çalışmalar yaptıkları bir liderlik türüdür. Yunanca kökenli olan karizma (charisma) “*Tanrı vergisi yeteneği*” ifade etmektedir (Yukl, 2018, s. 309). Sosyolog Max Weber karizmayı, “bireyin sahip olduğu doğaüstü, insanüstü veya en azından sahip olunan istisnai güç ve özellikler dolayısıyla sıradan insanlardan ayrıldığı kişilik özellikleri” olarak tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2015, s. 387). Karizmatik liderlik, liderlerin belirli kişilik özellikleri ve etkileşim tarzları ile takipçilerini etkileyerek onların kendilerine bağlanmasını sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Karizmanın, liderlik açısından önemi liderlerin rollerini yerine getirirken karizmatik özellikler sayesinde takipçilerinin bağlılıklarını sağlayarak liderin işini kolaylaştırmasıdır (Koşar, 2020, s. 372). Bu liderlik yaklaşımının özellikle kriz zamanlarında etkili bir şekilde kullanılabileceği görüşü yaygın olsa da uzun döneme odaklanan vizyoner karizmatik liderler sayesinde etkin bir iletişim becerisi ile örgütün uzun dönemli amaçları, hedefleri ve işle ilgili olan süreçleri başarılı bir şekilde

yürütülür (Koşar, 2020; Güney, 2015). Çağdaş liderlik yaklaşımlarında karizmatik liderlerin örgütsel değişimin önde gelen mimarları oldukları da vurgulanmaktadır. Bu tarz liderler, iddialı ve zorlayıcı hedefler koymalarının yanı sıra, bu hedeflerle ilgili başkalarını bu hedeflerin geçerliliğine ikna ederek takipçilerinde yüksek bir güven, sıra dışı bir uzmanlık, bağlılık ve fedakârlık duyguları uyandırır. Örgütün geleceği için vizyonlarını ortaya koyarak ve bu vizyonu duygusal olarak bir değişime bağlayarak arzu ettikleri sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Karizmatik liderlerin, ileriye görme, güven telkin etme, empati, etkileme, ikna kabiliyeti, kendini iyi ifade edebilme, özgüven sahibi olma, olağan dışı davranışlar gösterme ve örnek olma gibi temel birtakım kişisel özellikleri vardır (Güney, 2015). Liderlerin bu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu toplumdaki kültürel farklılıklar, karizmatik liderliğin etkinliğini etkileyebilir. Burada karizmatik ilişkiyi yaratan liderin ne gibi özelliklere sahip olmasından ziyade takipçilerin lideri nasıl ve ne olarak kabul ettiğidir.

Karizmatik liderler kendi özgüvenleri, vizyonları ve hedefleri ile liderlik etme gücüne sahiptirler. Karizmatik liderliğin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Özgüven:** Karizmatik liderler kendilerine ve yeteneklerine güvenir ve kararlarını cesurca alırlar.
- **Vizyon:** Karizmatik liderler, takipçilerine ilham vererek onlara büyük bir vizyon sunarlar ve bu vizyon doğrultusunda hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin zihinsel bir yol haritası oluştururlar.
- **Empati:** Karizmatik liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlar ve onların duygularını dikkate alırlar.
- **İletişim:** Karizmatik liderler, açık, etkili, ilginç metafor ve benzetmelerin kullanıldığı bir iletişim tarzına sahiptirler. Gelecekteki hedefleri ile ilgili kuvvetli bir ifade ediş biçimleri ve motive etmede büyük bir güce sahiptirler. Takipçilerini dinleyerek onlarla etkileşim kurarlar.
- **İkna kabiliyeti:** Karizmatik liderler, takipçilerini ikna etmek için etkili argümanlar sunarlar ve onların desteğini kazanırlar.
- **Örnek olma:** Karizmatik liderler, davranışları ve söylemleriyle takipçilerine örnek olurlar ve onları motive ederler.

Karizmatik liderlik, özellikle kriz zamanlarında etkili bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri, karizmatik olmaları

dolayısıyla başkalarını kolayca etkilemeleri ve onlara liderlik etmeleridir. Karizma, dönüşümcü liderlik için de geçerli olduğu için bu kavram kilit bir bileşendir (Koşar, 2020, s. 374). Karizmatik liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile benzer özellikler göstermektedir, ancak aralarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin motivasyonunu artırmak ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmak için liderin vizyonu ve hedefleri doğrultusunda değişim yapmalarını teşvik eder (Özkalp & Kirel, 2016). Etkileşimci liderlik, liderin takipçileriyle yakın bir ilişki kurmasını, empati ve etkili iletişim yoluyla takipçilerin katılımını ve iş birliğini teşvik etmesini gerektirir. Bu iş birliği ve katılımı para ve statü gibi çeşitli ödüllerle gerçekleştirilir. Bu tarz liderler kontrole önem vermekle beraber, yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanarak liderlik ederler (Güney, 2015, s. 396). Karizmatik liderler ise, kendilerine özgü kişilik özellikleri ve iletişim tarzı ile takipçilerin motivasyonunu artırarak onların kendilerine bağlanmalarını sağlarlar.

Karizmatik liderler, özgüvenleri, vizyonları ve hedefleri ile liderlik etme gücüne sahiptirler (Robbins & Judge, 2020, s. 195). Karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlikle benzer şekilde, takipçilerin potansiyellerini ortaya çıkarmak için çalışanları teşvik eder. Ancak, karizmatik liderlikte liderin kişisel çekiciliği ve etkileyiciliği daha fazla ön plana çıkarılır ve takipçilerin liderliğe olan bağlılığı liderin karizmasıyla güçlendirilir. Etkileşimci liderlikte olduğu gibi, karizmatik liderlik de etkili iletişim becerilerini gerektirmektedir. Karizmatik liderler ayrıca takipçileriyle sıkı bir ilişki kurarlar. Özetlemek gerekirse, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik benzer özelliklere sahiptir; ancak karizmatik liderlikte liderin kişisel çekiciliği ve takipçilerin liderliğe olan bağlılığı daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Etik liderlik ve etik liderliğe ilişkin çalışmalar ise, Antik Çağ'a kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Batı dünyasında, Antik Yunan filozofları Aristoteles, Platon ve Sokrates gibi düşünürlerden, Avrupa Rönesansı döneminde siyaset felsefesi alanında çalışmalar yapan Niccolò Machiavelli gibi düşünürlere, ayrıca Konfüçyüs ve Sun Tzu gibi birçok filozof ve devlet adamına kadar pek çok önemli figür, etik liderliğin temellerini atmış ve bu konuda düşünceler üretmişlerdir. Değer temelli liderlik olarak da anılan etik liderlik, birçok kişisel özellik ile ilişkilendirilmiş ve Treviño ve diğerleri tarafından 2000 ve 2003 yıllarında gerçekleştirilen keşifsel araştırmalarda detaylı olarak incelenmiştir. Bu araştırmalarda, etik liderlerin dürüst ve güvenilir oldukları, aynı zamanda insanları ve toplumu önemsedikleri, kişisel ve mesleki yaşamlarında etik

kurallara bağılı kaldıkları, adil ve ilkeli kararlar aldıkları görülmüştür (Brown & Treviño, 596, s. 2006). Etik liderlik, Bandura'nın sosyal öğrenme kuramına dayalı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, kişiler arası ilişkilerin belirli normlara uygun olarak işlenmesi gerektiğini vurgular ve bu işleyişte karşılıklı iletişim ve kararlara katılım son derece önemlidir. Etik liderler, dengeli bir şekilde kararlar alabilen, dürüstlüğü benimseyen, prensiplere sadık ve işlerine özen gösteren liderlerdir (Öztürk, 2018, s. 86). Bu tarz liderler, etik değerleri benimseyerek saygı, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk ve şeffaflık gibi değerleri takipçilerine örnek olarak sunarlar. Ayrıca, takipçileriyle etik temelli iletişim kurarlar. Açık ve şeffaf iletişim aracılığıyla takipçilerini bilgilendirir, onların fikirlerini dinler, görüşlerini önemser, takipçilerin kendi fikirlerini ve görüşlerini ifade etmelerine izin verirler. Böylece takipçilerin katılımını teşvik ederek çıkar çatışmalarını en aza indirmeye çalışırlar (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Etik liderler, liderliğin etik değerler ve davranışlar üzerindeki etkisine odaklanırlar. Etik değerleri temel alan etik liderlik teorisi, liderlerin etik davranışlarının takipçileri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunur. Bu konuda yapılan araştırmalarda, etik liderlik ile çalışanların görev odaklı davranışları arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolü olduğu görülmüştür (Gümüştekin & Ulucan, 2021). Ayrıca etik liderlik dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Kugun, Aktaş & Güripek, 2013). Etik liderlik davranışlarının örgütsel güveni pozitif yönde etkilediği de belirlenmiştir. Tüm bunlara ek olarak, etik liderlik davranışlarının örgüte zarar verici davranışları azaltmada etkili olduğu ve etik liderlerin organizasyonun etik ilkeleri benimsemelerinde ve bu ilkeleri uygulamalarında önemli katkılarının olduğu söylenebilir (Özdemir, 2003; Üstün, Boztosun, Demirtaş & Yayla, 2021). Etik liderler, beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve açıklık özelliklerine dayalı olarak, güvenilirlik, yardımseverlik ve iş birliği gibi nitelikleri de sergilerler (Judge vd., 2002; Judge & Bono, 2000; Mayer vd. 2007; Brown & Trevino, 2006). Ayrıca, etik liderler yeniliklere açık olmalarının yanı sıra, yenilikçi iş davranışlarını teşvik ederek takipçilerine rol model olmayı ve onlara ilham vermeyi tercih ederler (Javed vd., 2020; Ahmed Iqbal, Abid, Contreras, Hassan & Zafar, 2020; Liu vd., 2023). Tüm bunları gerçekleştirirken sadece kişisel çıkarlarını değil, aynı zamanda toplumun ve organizasyonun çıkarlarını da gözetirler (Brown & Trevino, 2006). Etik liderler iş etiği ve sosyal sorumluluk konularında da duyarlıdırlar

ve bu değerleri kuruluşlarına yansıtmak için çaba gösterirler (Ayoko, 2022). Etik liderler, doğru kararlar vermeye odaklanırken, eylemlerinin sonuçlarını da dikkate alır ve herkesin adaletli bir şekilde muamele görmesini sağlamaya çalışırlar (Aykanat & Yıldırım, 2012). Etik liderler, etik değerlerini açık bir şekilde ifade ederek, iş kararlarını etik standartlara uygun bir şekilde yapar ve takipçileriyle dürüst ve adil bir ilişki kurarlar. Bu şekilde etik değerlerin benimsemesini teşvik ederek takipçilerin motivasyonlarını ve yöneticilerine olan bağlılıklarını artırır, kurumsal ahlakı güçlendirirler (Charoensap vd., 2019). Etik liderler, kurumsal etik kültürünün oluşturulmasına ve sürdürülmesine de katkıda bulunurlar. Liderlerin etik değerleri benimsemeleri ve etik davranışlar sergilemeleri, çalışanların da bu değerleri benimsemelerini teşvik eder.

Bu da çalışma ortamında güvenin artmasına ve buna bağlı olarak iş birliği ve verimliliğin yükselmesine ve uzun vadeli başarının sağlanmasına yardımcı olur (ztrk, 2018, s. 86). Etik liderlik, toplumun ve iş dünyasının gelişimi için büyük önem taşımaktadır. Etik değerlerin göz ardı edildiği liderlik biçimleri, uzun vadede organizasyonlara ve toplumlara zarar verebilir. Ancak etik liderlik, kuruluşlarda örgütsel güveni artırabilir, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını yükseltebilir ve sürdürülebilir bir başarı sağlayabilir.

Liderlik türlerinin gelişimi, toplumsal yapının, beklentilerin ve amaçların gerçekleştirme ve sürdürme ihtiyaına dayanır. İnsanlar, toplumun beklentilerini karşılayabilecek niteliklere sahip bir liderin görevlerini tam anlamıyla yerine getirmesini arzu ederler ve bu nedenle bu liderleri ortaya çıkarırlar (zcan, 2020, s. 311). Hizmetkar liderlikte diğer değer temelli liderlik türleri gibi bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamak, toplumda yaşanılan sorunlara çözüm üretmek ve toplumsal hayatı kolaylaştırmak amacıyla ortaya çıkmıştır.

Hizmetkar liderlik kavramı, ilk kez 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından öne sürülmüştür. Bu liderlik türünde lider, hizmet etmeyi ve topluma veya takım üyelerine odaklanmayı temel bir amaç olarak benimsemektedir. Bu bakış açısıyla lider, sadece problemleri çözen bir kahraman olmaktan çıkar, yeni fikirlerin üretilmesini teşvik eden bir hizmetkar rolünü üstlenir. Hizmetkar lider, büründüğü hizmetkarlık rolüyle karar verme yetkisini takipçileriyle paylaşır (Minaz, 2019, s. 50-51). Hizmetkar liderlik, liderin diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamak, gelişimlerine destek olmak ve onları güçlendirmek için liderlik rolünü üstlenmesini vurgular. Bu liderlik modelinde lider,

başkalarının başarısını ve refahını en önemli öncelik olarak kabul eder. Hizmetkar liderler, takımın başarısını artırmak için liderlik yaparken, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterirler (Yukl, 2018, s. 349).

Hizmetkar liderliğin temel felsefesi, liderin öncelikli olarak hizmet etmesi ve takım üyelerinin gereksinimlerini karşılamak için empati, anlayış ve destek sunması gerektiğidir. Hizmetkar liderliğin kuramsal temelleri her ne kadar Robert K. Greenleaf tarafından 1970'lerde atılmış olsa da kavram sonraki yıllarda diğer araştırmacılar tarafından detaylı olarak incelenerek geliştirilmiştir. Hizmetkar liderlik farklı araştırmacılar tarafından Tablo 4 'teki gibi boyutlandırılmıştır (Özcan, 2020, s. 312-313).

Tablo 4. Hizmetkar Liderlik Boyutları

Spears (1998)	Farling, Stone ve Winston (1999)	Laub (1999)	Page ve Wong (2000)
Empati Farkındalık İkna Etme Dinleme İleri Görüşlülük İyileştirme Birleştiricilik Yöneticilik Kavramsallaştırma Bireylerin gelişimlerine adanmışlık	Hizmet Güven İnandırıcı olma Vizyon	Liderlik Liderliği paylaşma Dürüst olma Değer verme Toplum oluşturma Geliştirme	Hizmetkar olma Alçakgönüllü olma Dürüstlük Dikkate alma Karar verme Amaçsalılık Liderlik Takım oluşturma Ortak karar verme Modelleme Yetkilendirme Geliştirme
Russell ve Stone (2002)	Patterson (2003)	Hunter (2004)	Dennis ve Bocarnea (2005)
Hizmet etme Dürüstlük Bütünlük Güven Vizyon Taktir etme Yetkilendirme Öncülük etme Modelleme	Hizmet etme Güven Fedakârlık Alçakgönüllülük Vizyon Sosyal ve ahlaki sevgi Yetkilendirme	Dürüstlük Sabır Alçakgönüllük Cesaretlendirme Saygı Kendini düşünmeme Vaat Affetme	Güven Sevgi Vizyon Yetkilendirme Alçakgönüllük

Kaynak: Özcan, 2020, s.311-327.

Robert Greenleaf (1970) liderliği bir “*hizmet biçimi*” olarak tanımlamış ve liderin hizmet etmeyi bir amaç olarak benimsemesi gerektiğini savunmuştur. Greenleaf'in

hizmetkar liderler için belirlediği davranış özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Özcan, 2020, s. 313).

- Hizmetkar lider, hizmeti içtenlikle yapar ve bu onun doğal davranış biçimidir. Yani liderlik, liderin içsel arzusuyla gerçekleşmektedir.
- Hizmetkar lider, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını belirler ve bu ihtiyaçları önceliklere göre sıralar. Ardından bu öncelik sırasına göre hizmet eder. Bu, liderin insanların gereksinimlerini anlama ve onlara yardımcı olma yeteneğiyle ilgilidir.
- Hizmetkar liderin başarısı, hizmet ettiği kişilerin özgür düşünceye sahip, bağımsız davranabilen ve hizmetkarlık özelliklerine sahip bireyler olarak yetişmeleriyle ölçülür. Lider, takipçilerinin gelişimine katkı sağladıkça başarılı kabul edilir.
- Hizmet davranışları, liderlik anlayışının temelini oluşturur ve bu davranışlar sürekli olarak devam ettiği sürece lider, hizmetkar liderlik ilkesini sürdürür.

Bu özellikler, Greenleaf'in hizmetkar liderliği tanımının temel taşlarıdır ve liderin hizmet odaklı bir yaklaşımı benimsemesini vurgular. Hizmetkar liderler, güçlerini kullanarak kontrol etme veya emir verme odaklı bir yaklaşım yerine, herhangi bir beklenti içerisine girmeden (Bakan & Doğan, 2012, s. 2) takım üyelerinin yeteneklerini ve potansiyellerini geliştirmeye odaklanırlar. Liderler, kendi kişisel çıkarlarından ziyade takımın ihtiyaçlarını anlamaya çalışır, destek sağlar ve takım üyelerinin başarılı olabilmeleri için gerekli kaynakları sağlar (Greenleaf, 1977). Ayrıca, hizmetkar liderler güvene dayalı bir ilişki kurarak iletişim, iş birliği ve takım ruhunu teşvik ederler (Joseph & Winston, 2005).

Patterson'a (2003) göre hizmetkar liderlik yedi boyuttan oluşan bir model olarak gösterilmiştir. Hizmetkar liderliğin yedi boyutu arasında kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek adına takipçilerine hizmet etmek, güven ortamı oluşturmak, alçakgönüllü olmak, fedakârlık, çalışanları güçlendirmek, vizyon sahibi olmak, alçak gönüllü olmak ve ahlaki sevgiye sahip olmak yer almaktadır. Bu boyutlar hizmetkar liderlik davranışlarının detaylı bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlayarak daha açıklayıcı bir perspektif sunmuştur.

Bu liderlik yaklaşımı, iş dünyasında ve liderlik alanında giderek daha geniş bir kabul görmektedir. Hizmetkar liderler, iş birliği yaptıkları bireylerin güçlü yönlerini,

yeteneklerini ve tutkularını ortaya çıkarırlar. Bunu az sayıdaki kişilere yapabilecekleri gibi büyük gruplara da yapabilirler. Hizmetkar liderler, kendi egolarını kontrol altında tutarken, takım üyelerinin öz güvenlerini artırır ve onların potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar. Bu da sürdürülebilir bir başarı elde etmeye ve takımın birlikte büyümesine katkıda bulunur (Jennings & Stahl-Wert, 2017).

Değer temelli liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik ise, liderin kendine özgü bir tarzda hareket etmesini, kendi değerlerine uygun davranmasını ve kendini dürüst bir şekilde ifade etmesini vurgulamaktadır (Gardner & Carlson, 2015). Otantik liderler, liderin içsel motivasyonunu keşfetmesini, kişisel gücünü fark etmesini ve bu gücü etkili bir şekilde kullanmasını desteklerler (Leroy Palanski & Simons, 2012). Otantik liderler, şeffaflık, dürüstlük ve bütünlük gibi değerleri ön plana çıkarırlar. Bu liderler, kendi değerlerine uygun davranarak takipçilerine örnek olurlar. Bilgi paylaşımı ile açık iletişimi teşvik ederek takipçilerini motive eder (Guerrero vd., 2015) ve onlarla güçlü bir bağ kurarlar (Robbins & Judge, 2015, s. 394). Ayrıca, otantik liderliğin işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu sonuçlara yol açtığı da yapılan çeşitli araştırmalarda görülmüştür (Santiago & Jaime, 2021). Otantik liderlik aynı zamanda, liderin kendini tanımasını, güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesini ve kendini geliştirmesini de teşvik eder (Kohnen, 2005). Otantik lider, dürüst bir özdeğerlendirme yaparak kendi kişisel ve profesyonel gelişimini sağlar. Böylece kendi liderlik becerilerini de güçlendirirler (Keser & Kocabaş, 2014). Bu liderlik yaklaşımı, takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmayı teşvik ederek onlara güven, destek ve özgürlük sağlar. Yapılan araştırmalarda otantik liderlik davranışlarının çalışanların bu davranışları algılaması ile uyumlu olduğunda onların güvenini kazanılabileceğini göstermektedir (Erkılıç & Aydın, 2019). Otantik liderler, takipçilerini motive ederken onların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurlar. Çalışanları kendi gelişim süreçlerine aktif olarak dahil ederek liderlik becerilerinin güçlenmesine yardımcı olurlar (Kohnen, 2005). Sonuç olarak, otantik liderlik, liderin kendini dürüstçe ifade etmesini, değerlerine uygun hareket etmesini ve takipçileriyle samimi ve güvene dayalı ilişkiler kurmasını vurgular (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Otantik liderlik, liderin kişisel gelişimine odaklanırken takipçilerin de bireysel potansiyellerini gerçekleştirmelerini destekler (Kohnen, 2005). Değer temelli liderlik tarzlarından olan etik liderlik, hizmetkar liderlik ve otantik liderlik arasında ortak

olduğu kadar bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Bu liderlik tarzlarının hepsi takipçileriyle etkileşime geçmek, onlara rehberlik etmek ve desteklemek için çaba harcarlar. Ancak aralarındaki farklılık, vurguladıkları değerlerde ve liderin tutumunda ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik, takipçilere etik değerleri gösterme ve normatif standartlara uyma üzerine odaklanırken, hizmetkar liderlik başkalarına hizmet etmeyi vurgulamaktadır. Otantik liderlik ise liderin özgünlüğü ile öz farkındalığına, öz uyumuna ve kişisel değerlerine dayalı bir liderlik anlayışı sunmaktadır (Lemoine vd. 2019). Değer temelli liderlik tarzları arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Etik Liderlik, güven, dürüstlük, adalet ve ahlak gibi değerlere dayalı bir liderlik anlayışını temsil etmektedir (Brown vd., 2005). Etik olmayan liderler takipçileri üzerinde güç kullanarak gerekli otoriteyi sağlarken, etik liderler karizmalarını takipçilerine hizmet etmek amacıyla sosyal ve yapıcı bir şekilde kullanırlar (Robbins & Judge, 2015). Bu liderlik tarzında, liderin etik prensiplere bağlı kalarak davranması ve bu değerlerle takipçilerine örnek olması beklenir. Etik liderlik; dürüstlük, adalet, saygı ve sorumluluk gibi değerleri vurgular (Demirer & Yaşar, 2022; Dülger & Cinnioğlu, 2021). Bu liderler, takipçileriyle etik bir ilişki kurar ve her zaman doğru ve adil kararlar almaya çalışırlar.

Hizmetkar Liderlik, liderin öncelikle takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandığı bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderler, takipçilerini desteklemek, geliştirmek ve onlara rehberlik etmek için var olan kaynaklarını kullanırlar. (Dierendonck, 2010). Bu liderler, toplum hizmetine adanmışlık ve başkalarına hizmet etme konusunda yüksek bir farkındalığa sahiplerdir. Hizmetkar liderler, takipçilerine örnek olmak yerine, onların ihtiyaçlarını karşılamak için kaynaklarını kullanırlar (Dierendonck, 2010).

Otantik Liderlik, liderin kendi değerlerine ve inançlarına sadık kalması ve özgün bir şekilde liderlik yapması anlamına gelir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Bu liderlik tarzında, lider, kendisiyle tutarlı, özgün ve samimi bir şekilde davranır (Kohnen, 2005).

Otantik liderler, sahip oldukları kişisel değerleri ve vizyonu takipçileriyle paylaşarak onlara ilham verirler ve motivasyon sağlarlar. Bu liderler, dürüstlük, bütünlük ve özgünlük gibi değerleri temel alırlar (Kohnen, 2005).

2.4. Otantik Liderlik ve Kuramsal Temelleri

Otantik liderliğin tanımına, tarihçesine, bileşenlerine, özelliklerine ve kuramsal temellerine yer vermeden önce otantik ve otantiklik kavramlarını açıklamak yerinde olacaktır. Otantik/ otantiklik kelimesi TDK'ya göre “*eskiden beri olan özelliklerini taşıyan, orijinal*” anlamlarına gelmektedir. Aynı zamanda gerçeğe uygun olan, taklit olmayan, kişinin kendi kişiliğine, ruhuna ve karakterine uygun davranması anlamlarına da gelmektedir (<https://www.kisa.link/Qc07> Erişim: 17.08.2022). Otantik kişiler kendi değerlerine, yapmış oldukları seçimlere ve hislerine bağlıdırlar (Koşar, 2020, s. 507).

Otantik kavramının teorik temelleri Antik Yunan uygarlığına kadar uzanmaktadır. Ancak kavramın yönetim literatüründe yer alması 1960'lı yıllardan sonra görülmektedir (Oruç, 2020, s. 332). Yunan felsefesine göre otantik olmak “kendi kendine doğru olmak” (Karacaoğlu & Satır, 2019, s. 91) ve “kendine karşı dürüst olmak” (Örücü, Gizlier & Dinç, 2021, s. 45) anlamlarına gelmektedir.

Otantiklik, bireylerin deneyimlerine, duygu ve düşüncelerine, tercihlerine ve değer yargılarına göre hareket etmesidir (Harter'dan aktaran Oruç, 2020). Otantik liderler; dürüst, nezaket sahibi, adaletli, hesap verilebilir ve iyimser olmak gibi olumlu değerlere sahip bireylerdir. Bu tarz liderler takipçilerinin gelişimlerine önem vermekle birlikte, ortak hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini sürekli motive ederek, güçlü, net, istikrarlı ve tutarlı ilişkiler kurarlar. Kim olduklarını ve neye inandıklarını bilirler. Bu bilinçle hareket ettiklerinden dolayı saygı, statü veya güç ihtiyacı için değil, inandığı değerleri ve inançlarını ifade etmek ve gerçekleştirmek için harekete geçerler (Yukl, 2018, s. 351-352).

Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans'ın (2006) tarihsel süreç içerisinde kronolojik bir bakış açısıyla yapmış oldukları otantiklik sınıflandırmaları ve bu kavramın tanımlamaları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Otantiklik Kavramının Tarihsel Süreç İçerisindeki Anlamları

FELSEFİ ANLAMI	Ahlaki bir erdem olarak otantiklik	Dini ve sivil değerlerin azaltılmasına karşı gösterilen ahlaki bir sorumluluk (Baumaster, 1987).
		Bireyin duygusal yaşam biçiminin yansıması (Kierkegaard, 1996).
		Herhangi bir kişinin dünyaya yönelik duygusal yaşam biçiminin yansıması (Furtak, 2003).
		Başkasının emirlerini izleme veya bir topluluğun takipçisi olma sıradanlığının üzerinde olma arzusu (Pianalato, 2003).
	Ahlaki bir tercih olarak otantiklik	Kişinin kendini motive ederek ve otantik tercihler yaparak kendi benliğini kazanması (Heidegger, 1927/1962).
		Bireyin hedef belirlerken ve alternatifleri seçerken kendi özel ilgileri ile kamuya karşı olan sorumluluğu arasında denge kurma becerilerini farkında olması (Sartre, 1948).
		Bireyin kendini geliştirme talebi ile başkalarının yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu uyumlaştırması ve bunun için yenilikçi yollar arama kapasitesi (Adorno ,1953).
		Gerçek ile ideal ruh ve akıl arasındaki bir farklılık olarak özbenlik (Danzinger, 1997).
	Özellik veya durum olarak otantiklik	Kişinin kendi kararlarının sorumluluğunun kabulüyle birlikte gelen inançlarının ifade edilmesi (Hoy, Hoffman, Sabo & Bliss, 1996).
		Bireyin sadece kendi güdüleri ve kendi ile ilgili tarafsız öz farkındalığı değil, aynı zamanda davranışsal ve ilişkisel tercihleriyle kendi seçimlerini belirlemesini yansıtan psikolojik yapı (Kernis, 2003).
		Kişilerin yetkinlik, kendi kaderini belirleme, ilgili olma gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak yollarla kendi kendilerini düzenledikleri ortamlarda ortaya çıkan durum (Ryan & Deci, 2003).

PSİKOLOJİK ANLAMI		Kişinin kendini geliştirme deneyimlerini teşvik eden ve gerçek duyguların karmaşıklığı hakkında kişiye bilgi veren, birbiriyle çelişkili duygular ve hedefler (Goldman & Kernis, 2002).
		Başkalarının bireyi yargılamak için kullanacağı normları bireyin kendisinin değerlendirerek kendi toplumsal rollerini bireysel olarak yargılaması (Trillin, 1972).
	Kimlik olarak otantiklik	Birey olarak kendi özel kimliklerimize yüklediğimiz öz-gönderimsel anlamlar (Erickson, 1995).
		Bireysel deneyimlere sahip olmak ve içsel duygu ve düşüncelere uyumlu hareket etmek (Harter, 2002).
		Başkaları tarafından kabul ya da reddedilen, bir kişi, bir şey veya bir performans hakkındaki iddia/ varsayım (Peterson, 2005).

Kaynak: Novicevic, Harvey, Ronald & Brown-Radford, 2006, s.66.

Tablo 5’te otantiklik kavramına ilişkin tarihsel süreç içerisinde yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar incelendiğinde ahlak ve etik unsurlara ağırlıklı olarak yer verildiği görülmektedir. Aynı zamanda otantiklik kavramının “gerçeklik, dürüstlük, güven, sahte olmayan, kişisel deneyim” gibi kavramlarla birlikte kullanıldığı ve bireyin kendisini doğru şekilde ifade etmesiyle birlikte bu kavramlarla tutarlı davranışlar göstereceği beklenmektedir (Koşar, 2020, s. 509).

Luthans & Avolio (2003), otantik liderlerin bireysel farklılıkları tanıdığını ve bu farklılıklara değer verdiklerini belirtmişlerdir. Bu tarz liderler, çalışanların yeteneklerini belirleme ve bu yetenekleri güçlü yönler dönüştürmelerine yardımcı olma becerisine ve motivasyonuna sahiptirler. Luthans ve Avolio’ya (2003) göre otantik liderlik, dönüşümcü ve etik liderlik özelliklerini içerisinde barındıran bir yapıya sahiptir. Buna göre, otantik liderlik dönüşümcü liderliğin merkezinde yer alan etik ve ahlaki perspektifleri dikkate alan ve bu değerleri geliştirme kapasitesine sahip olunan bir liderlik türüdür (Luthans & Avolio, 2003, s. 243).

Otantik liderlik, liderlerin ve takipçilerin daha fazla öz farkındalık geliştirdiği, olumlu davranışlar sergileyerek kendi kendilerini düzenledikleri ve olumlu kişisel gelişimi teşvik eden bir süreç olarak tanımlanmıştır (Luthans & Avolio, 2003, s. 243). Otantik

liderler, bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları derinlemesine anlayarak takipçilerini güçlendirme ve geliştirme yetenekleriyle karakterize edilirler (Clapp-Smith vd., 2009). Bu liderler, kendilerini bilen, sahip oldukları nitelikleri aracılığıyla bir fark yaratmaya ve takipçilerini güçlendirmek için kendi benlikleriyle, duygularıyla, tutkularıyla hareket eden liderlerdir (Avolio vd., 2004, s. 806). Kendilerini tanıdıkları ve takipçilerinin bireysel farklılıklarını bildikleri için bu farklılıklar üzerinden değer yaratmaya ve çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanarak onları geliştirme motivasyonuna sahiptirler (Luthans & Avolio, 2003).

Kendilerini tanıyan ve çalışanlarının neye ihtiyacı olduğunu bilen bu liderlerin örgütün çalışanları tarafından tanınır olmaları, takipçilerinin kişisel değerlerine ve inançlarına uygun hareket etmeleri dolayısıyla takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanmalarından kaynaklanmaktadır (Avolio vd., 2004, s. 806). Otantik liderler, kişisel değerlere ve inançlara uygun olarak farklı bakış açılarını teşvik eder ve takipçileriyle işbirlikçi ilişkiler kurarak saygı ve güven kazanmaya odaklanırlar. Bu liderlik anlayışı, takipçilerin liderleri otantik olarak kabul etmelerini sağlayarak bir etkileşim süreci oluşturur. Bu süreç, takipçilerin kendi özgünlükleriyle benzer şekilde davranış sergilemelerini teşvik eder ve zamanla kuruluşun kültürünün temelini oluşturabilir. (Avolio vd., 2004, s. 806).

2.4.1. Otantik Liderliğin Tarihçesi

Otantik liderliğin teorik kökenleri Antik Yunan uygarlığına dayanmaktadır ancak; bu liderlik modeli 1960'lı yıllardan sonraki eğitim bilimi ve sosyoloji alanındaki çalışmalarla birlikte yönetim literatüründe yer bulmuştur (Avolio & Gardner, 2005; Gardner vd., 2011). Otantiklik kavramı Antik Yunan uygarlığında “kendine karşı dürüst ol” öğüdü kapsamında kullanılmaktaydı (Walumbwa vd., 2008, s. 89-90; Gardner vd., 2011). Aynı zamanda bu kavram liderliği “gerçek benliğin” bir ifadesi olarak konumlandırmıştır (Sparrowe, 2005). Dolayısıyla otantiklik, bireyin kişisel deneyimleri, değerleri, düşünceleri, duyguları ve inançlarıyla uyumlu bir şekilde davranarak, gerçek benliğine uygun hareket etmesini ifade etmektedir (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, s. 3). Otantik liderlik teorisi, kişisel farkındalığın, gerçek ilişkilerin ve etik karar vermenin önemini vurgulamaktadır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik gelişim modeli Luthans ve Avolio (2003) tarafından pozitif örgütsel davranıştan, tam kapsamlı liderlik modelinden, dönüşümcü

liderlik teorisinden, kapasite ve gelişime yönelik etik bakış açısından yararlanılarak geliştirilmiştir. Liderlerin kişisel geçmişleri ve temel birtakım tetikleyici olaylar otantik liderliğin öncülleri olarak kabul edilmiştir. Otantik liderliğin gelişimsel süreci, bireylerin yaşam deneyimlerini nasıl yorumladıkları ve zaman içindeki kişisel gelişimlerini etkileyen olaylarla bağlantılıdır.

Bireyin ailesi, çocukluğu, kültürü, eğitimi, mesleği, deneyimleri, rol modelleri ve önceki liderlik deneyimleri otantik liderin gelişimini etkileyecek kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Bireyin yaşamış olduğu olumlu ya da olumsuz deneyimler liderin öz farkındalığının gelişmesine, kendi kimliğini, duygularını, güdülerini ve hedeflerini daha doğru yorumlamasına neden olur. Kişinin sahip olduğu değerlerine ilişkin öz farkındalığa sahip olması ise otantik liderliğin bir önkoşuludur (Gardner vd., 2005).

2.4.2. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderlik ile ilgili alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramla ilgili ortak birtakım özelliklerin bulunduğu gözlemlenmiştir. Otantik liderlerin sahip oldukları ortak özellikler ve bu liderlik tarzının temel unsurları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.4.2.1. Öz farkındalık

Öz-farkındalık, bireyin yetenekleri, bilgi, tecrübeler, değerler ve inançlarıyla ilgili bilişleri hakkında farkındalığa sahip olmasını ve bu özelliklere güvenmesini ifade eder (Kernis, 2003, s. 13). Kernis'e (2003) göre, özgünlüğün farkındalık bileşeni, kişinin güdüler, duyguları ve arzularıdır. Öz farkındalık, liderlerin eylemlerinin başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini ve kendi içsel değer ve inançlarına göre kararlar vermelerini sağlar (Tekleab, Sims Yun, Tesluk & Cox, 2008). Ayrıca öz farkındalık, etkili liderlik için gerekli olan başkalarının görüşlerini tahmin etme yeteneğiyle de bağlantılıdır (Sturm, Taylor, Atwater & Braddy, 2013). Öz farkındalığa sahip olan liderler içsel olarak sahip oldukları değerlerin ve yeteneklerin diğer insanlar üzerindeki etkisini bilirler. Öz farkındalığı yüksek olan liderler, başkalarının görüşlerine güvenmek yerine, içsel değerlerine ve inançlarına dayanarak karar verirler (Caldwell & Hayes, 2016; Sparrowe, 2005). Takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar ve alacakları kararlarda kendi davranışlarının başkalarının üzerindeki etkilerini objektif bir şekilde değerlendirerek karar alırlar (Caldwell & Hayes, 2016).

Otantik liderlerin sahip oldukları öz farkındalık özelliklerinin iş performansı, bağlamsal performans ve lidere duyulan güven üzerinde de önemli etkilere sahip olduğu birçok araştırmada görülmüştür. Stajković ve Luthans'ın (1998) yapmış oldukları çalışmada öz farkındalığı yüksek olan liderlerin, işle ilgili performanslarını geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğu, çünkü öz farkındalığın farklı motivasyonel ve davranışsal sonuçlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu durum, öz farkındalığı olan liderlerin, kendilerinin ve takipçilerinin işle ilgili performanslarını artırma konusunda daha donanımlı olduklarını göstermektedir.

Öz farkındalığa sahip liderlerin, resmi iş gerekliliklerinin bir parçası olmayan ancak örgütsel ortama katkıda bulunan isteğe bağlı davranışları ifade eden bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni, öz farkındalığın şeffaflık, içtenlik ve açıklık ile karakterize edilen otantik liderliği tetiklemesi ve bunun da liderlik rolleri aracılığıyla örgütsel iklimi ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmesidir (Steffens vd., 2021). Ayrıca, liderlerin sahip oldukları öz farkındalık, etik liderliğin gelişimine katkıda bulunarak, liderlik algısını ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, liderlerin öz farkındalığının, örgütsel performans, bağlamsal performans ve liderlere duyulan güven üzerinde olumlu etkilere sahip olabileceğini göstermektedir (Leroy vd., 2012; Shifare, Abreha & Githaiga, 2021).

Öz farkındalığın lidere duyulan güven üzerindeki etkileri de çok önemlidir. Öz farkındalık, etik liderliğin gelişimine katkıda bulunabilir ve bu da etik liderlik ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide ahlaki ve örgütsel kimliğin rolünü anlamak için gereklidir. Bu durum, öz farkındalığa sahip liderlerin etik ve otantik liderlik davranışları nedeniyle takipçileri tarafından güvenilme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Steffens vd., 2021; Erkılıç & Aydın, 2019).

Sonuç olarak, yüksek öz farkındalığa sahip liderlerin organizasyonel performansı, bağlamsal performansı ve lidere duyulan güveni olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini objektif bir şekilde değerlendirme ve kendi iç değerleri ve inançlarıyla uyumlu kararlar alma yetenekleri, olumlu bir kurumsal atmosfere (Kim & Wee, 2020), işle ilgili performansın artmasına (Korku & Yıldız, 2023) ve lidere olan güvenin (Taşkın, 2023) artmasına katkıda bulunur (Steffens vd., 2021).

2.4.2.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Bilgiyi dengeli değerlendirme, liderin kendisiyle veya takipçileri ile ilgili durum ve olayları olumlu veya olumsuz yönleriyle tarafsız olarak değerlendirmesini ifade eder (Gardner vd., 2005). Liderin bu değerlendirme sürecinde tarafsız, objektif ve adil olması, liderlik kararlarının etkili bir biçimde alınmasını sağlar. Lider, başkalarının değerleri, inançları veya görüşleri yerine, yaşanan süreçleri tarafsız bir bakış açısıyla reddetmeden, çarpıtmadan ve abartmadan değerlendirir (Kernis, 2003). Başkalarının değerleri, inançları veya görüşleri yerine objektif verilere dayanarak kararlar alır. Otantik lider, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutuyla, liderlik pozisyonundaki kişinin şeffaf, adil ve güvenilir bir şekilde davranmasını teşvik eder. Bu sayede lider, takipçileri arasında güven inşa ederek organizasyon içinde etkili bir liderlik ortamı oluşturur (Oruç, 2020, s. 342).

Bilgiyi dengeli değerlendirebilen liderler çalışanların ve örgütün yararına olabilecek kararlar alırlar (Koşar, 2020, s. 516). Bu kararları alırken özel bilgileri, içsel deneyimleri ve dışa dayalı değerlendirmeleri içeren bilgileri reddetmemeye, çarpıtmamaya, abartmamaya ve görmezden gelmemeye çalışırlar. Bu boyut tarafsızlığı esas aldığı için lider karar verirken kişinin olumlu ve olumsuz tutum, yön ve niteliklerini kabul ederek, objektif bir bakış açısıyla değerlendirmelerde bulunur (Koşar, 2020, s. 516). Ayrıca, otantik liderler, karar verme süreçlerinde, kendi görüşleri ile çelişse dahi, takipçilerinden gelen görüşleri tarafsız bir şekilde değerlendirme eğilimindedirler. Karar alma süreçlerinde, takipçilerin fikirlerini dinleyerek ve onları dahil ederek en doğru bilgiye ulaşma çabasındadırlar (Oruç, 2020, s. 341). Otantik liderin sergilediği bu şeffaflığın, çalışanların performansları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt kültürü, liderlik ve karar alma süreçlerinin performans üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada bu üç değişkenin çalışanların performansını doğrudan etkilediğini göstermiştir (Ruslinawati & Prasetya, 2021). Liderlerin karar verme süreçlerinde bilgiyi tarafsız, objektif ve adil değerlendirmeleri çalışanların performanslarına olumlu olarak yansımıştır.

2.4.2.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderliğin boyutları arasında yer alan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bir liderin değerleri ile davranışlarının tutarlı bir şekilde uyumlaştırılması anlamına gelir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireylerin toplumsal beklentilere uymak yerine temel

etik değerlerine dayalı değerlendirmeler yapmalarına ve zorlamayla değil, kendi özgür iradeleri doğrultusunda hareket etmelerine olanak tanır (Kohnen, 2005; Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı yüksek olan bireyler izleyicileriyle şeffaf, açık ve net bir iletişim kurarak gerçek benliklerini temel değer yargıları ve etik değerleri çerçevesinde izleyicilerine sunarlar (Walumbwa vd., 2008). İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı ile hareket eden liderlerin inançları ve temel değerleri çerçevesinde yüksek etik standartlar doğrultusunda karar verdikleri de gözlemlenmiştir (Koşar, 2020, s. 517). Ayrıca, otantik liderlerin değerlerini ve standartlarını derinlemesine içselleştirerek gerçek benlikleriyle uyumlu davranışlar sergilemelerinin bir sonucu olarak takipçilerinin üzerinde de olumlu bir izlenim yarattıkları bilinmektedir (Gardner vd., 2005).

Otantik bir liderin yüksek ahlaki standartlara sahip olması, liderlik literatüründe önemli bir konudur. Ahlaki bir konu üzerinde kararsızlık yaşanması durumunda, liderin yüksek düzeyde ahlaki standartlara sahip olması, en doğru ve uygun kararın verilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu durum, otantik liderliğin temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Otantik liderler, sahip oldukları yüksek ahlaki düzey sayesinde çeşitli zorluklar ve baskılarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilir ve doğru olanı savunmaya devam edebilirler (Kürü, 2022, s. 143).

Otantik liderliğin ahlaki boyutu, liderin ahlaki değerlerinin diğerlerince yıkılmasına veya değiştirilmesine izin vermeyecek kadar güçlü bir yapıda olması gerektiğini vurgular. Bu durum, liderin ahlaki bütünlüğünü korumasını ve takipçilerine örnek olmasını sağlar (Gardner vd., 2005). Otantik bir lider, ahlaki değerlerini, standartlarını ve kurallarını takipçilerinin anlayabileceği şekilde sunarak, onların güvenini kazanır ve liderlik etme etkisini artırır. Bu bağlamda, Avolio ve Gardner (2005) otantik liderliği, liderin ahlaki değerlere bağlılığını vurgulayan bir liderlik modeli olarak tanımlamışlardır. Bu modelde, liderin ahlaki değerlere olan bağlılığı, liderlik etme tarzını ve takipçileri üzerindeki etkisini belirleyen temel bir faktör olarak kabul edilir. Ayrıca, Walumbwa ve arkadaşları (2008) yaptıkları bir çalışmada, otantik liderliğin takım etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu etkinin liderin ahlaki değerlere olan bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Otantik bir liderin yüksek ahlaki standartlara sahip olması, liderlik etme becerisini ve etkisini artırır. Liderin ahlaki değerlere olan bağlılığı, takipçilerin güvenini kazanmasını ve liderlik sürecinde doğru kararlar almasını sağlar.

2.4.2.4. İlişkisel Şeffaflık

İlişkisel şeffaflık, otantik liderlerin öz-farkındalıklarına bağlı olarak güvene dayalı ilişkiler oluşturmaları anlamına gelmektedir (Gardner, 2005). Otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını ve değer verdiklerini bildikleri ve bu değer yargılarına ve inançlarına göre hareket ettikleri için takipçileriyle şeffaf bir iletişim kurarlar (Avolio vd., 2004).

İlişkilerinde şeffaf olan bir lider, kendisini açık ve doğru bir şekilde ifade edebilme yeteneğine sahiptir (Ilies vd., 2005). Bu samimi tavır ve davranışlar diğer bireyler üzerinde güvene sebep olabileceği gibi çalışanların performanslarını da olumlu bir şekilde etkileyebilir. Kendilerini tanıyan öz-farkındalığı yüksek, temel değerlerine uygun hareket eden lider bu özelliklerini izleyenlerine doğru ve içten bir şekilde gösterebildiği takdirde çalışanlar liderlerinin iyi veya kötü yönlerini görebilme ve bu doğrultuda güvene dayalı sağlam ilişkiler geliştirme imkanına sahip olacaklardır (Gardner, 2005).

Otantik liderlerin takipçilerine gerçek duygularını ve düşüncelerini göstermeleri, olumsuz duyguların olası zararlarını da en aza indirecektir. Başka bir deyişle, otantik liderler, kendilerini daha iyi tanıdıkça ve takipçileri tarafından kabul edildikçe, daha yüksek bir düzeyde güvenilirlik, şeffaflık ve düşünce ile duygularını paylaşma isteği geliştireceklerdir (Gardner, 2005, s. 358).

Araştırmalar, otantik liderliğin şeffaf kurumsal iletişim üzerinde güçlü bir olumlu etki yarattığını ve bunun da çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Jiang & Luo, 2018). Bu sonuçlar, çalışanların bir kuruluşa katılımı için gerekli olan şeffaf iletişimi geliştirmede otantikliğin önemini vurgulamaktadır (Jiang & Luo, 2018).

2.4.3. Otantik Liderin Özellikleri

Otantik liderlik kavramının kökenleri Antik Yunan medeniyetine dayanmakla beraber yönetim literatüründe 1960'lı yıllardan sonra öne çıkmıştır (Oruç, 2020, s. 332). 2000'li yılların başında, çalışma yaşamının yapısındaki değişim ve gelecekteki liderlik ihtiyaçları göz önüne alındığında, otantik liderlik kavramının, çalışanlarla lider arasında sürdürülebilir bir ilişkinin kurulması amacıyla ortaya çıktığı düşünülmektedir (Kürü, 2022, s. 136). Kernis' in (2003) otantik liderlikle ilgili çalışmaları, bu alandaki temel kaynaklardan biri olarak kabul edilebilir. Bu dönemden itibaren yapılan

araştırmalar, otantik liderlik teorisinin gelişimine farklı perspektifler sunmuştır. George ve Bennis (2008), örgüt içinde otantik liderlerin olumlu sonuçlara yol açtığını savunurken, Luthans ve Avolio (2003) ise bu liderlerin, liderler ve takipçiler açısından kişisel gelişimi teşvik etmek amacıyla öz farkındalık ve kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlar aracılığıyla etkili olduklarını vurgulamışlardır.

Otantik liderler kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik ve geleceğe yönelik bireylerdir. Bu tarz liderler gelecekte otantik lider olabilecek izleyicilerinin gelişimlerine öncelik verirler ve onlara destek olurlar (Luthans & Avolio, 2003, s. 243). Otantik liderler izleyicilerini zorlamaya ve rasyonel olarak ikna etmeye çalışmaz. Onların sahip oldukları değler, inançlar ve davranışlar izleyicilerine örnek olur ve izleyicileri bu davranışları ilham alarak hareket ederler (Luthans & Avolio, 2003, s. 243).

Otantik liderler, organizasyonlar için önemli performans kazanımlarına yol açabilen özelliklere sahip bireylerde, bu davranışları ortaya çıkarabilme yeteneğine sahiptirler. Otantik liderler, çalışanlarında motivasyonu artırma, gelişim potansiyelini ortaya çıkarma, sorumluluk üstlenme kabiliyetini güçlendirme ve davranışlarıyla örgütsel amaçlara odaklanma eğiliminde olma davranışlarını teşvik edebilirler (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Otantik liderler, bugünün durumuna ilişkin olumsuz, karamsar bir bakış açısı yerine, esnek bir duruş sergilemektedirler. Onların ahlaki/etik davranış ve karar verme süreçleri şeffaf ve kusursuz olmalıdır. Gelecekle ilgili alacakları kararlarda kendinden emin, umutlu, iyimser olmalarının yanısıra sadece kendi bireysel gelişimleri için değil, aynı zamanda çevresindekilerinin ve örgütlerinin gelişimleri için de çaba gösterdikleri görölmektedir (Luthans & Avolio, 2003, s. 244).

İzleyenlerin ve örgütlerinin hedeflemiş oldukları misyona ve vizyona ulaşabilmeleri örgütün hedef ve misyonunun çalışanların nitelikleri ile uyumlaştırılabilmesine bağlı olduğundan, otantik liderler izleyenlerinin güçlü ve zayıf özelliklerini tanımlayarak onların gelişimleri için gerekli yönlendirmeleri yapar ve onların gelişimlerine katkı sağlarlar (Luthans & Avolio, 2003).

Otantik liderler astlarını etkilemek için güven, umut, duygu ve özdeşleşmeyi kullanmaktadırlar. Aynı zamanda bu liderler izleyicilerini etkileyebilmek ve fark yaratabilmek için onları cesaretlendirir ve yetkilendirirler (Avolio vd., 2004). Otantik

liderlerin kendi tutum ve değer yargılarıyla uyumlu, dürüstlüğe dair yüksek ahlaki standartlara sahip etik davranışları, çalışanların ne düşündüklerinden, nasıl hareket edeceklerine ve örgüt içerisindeki rol ve sorumluluklarını nasıl inşa edeceklerine kadar takipçilerine çok güçlü mesajlar vermektedir (Avolio vd., 2004).

Shamir ve Eilam' a (2005) göre, otantik liderlik, başkalarının beklentilerine uyma veya mevki ve güç elde etme amaçlı davranışlardan ziyade, bireyin kendi gerçek doğasına karşı dürüst olma, içsel inançlara dayanarak motive olma, özgün olma, kişisel değer ve inançlara uygun davranma şeklinde ifade edilmektedir. Shamir ve Eilam (2005), otantik liderlik tanımlamalarının öznellik taşıdığını ve bu tanımlamaların objektif olarak kanıtlanamayan ve diğerleri tarafından onaylanamayan nitelikte olduğunu belirtmişler ve önceki çalışmalardaki otantik liderlik tanımlamalarını eleştirmişlerdir.

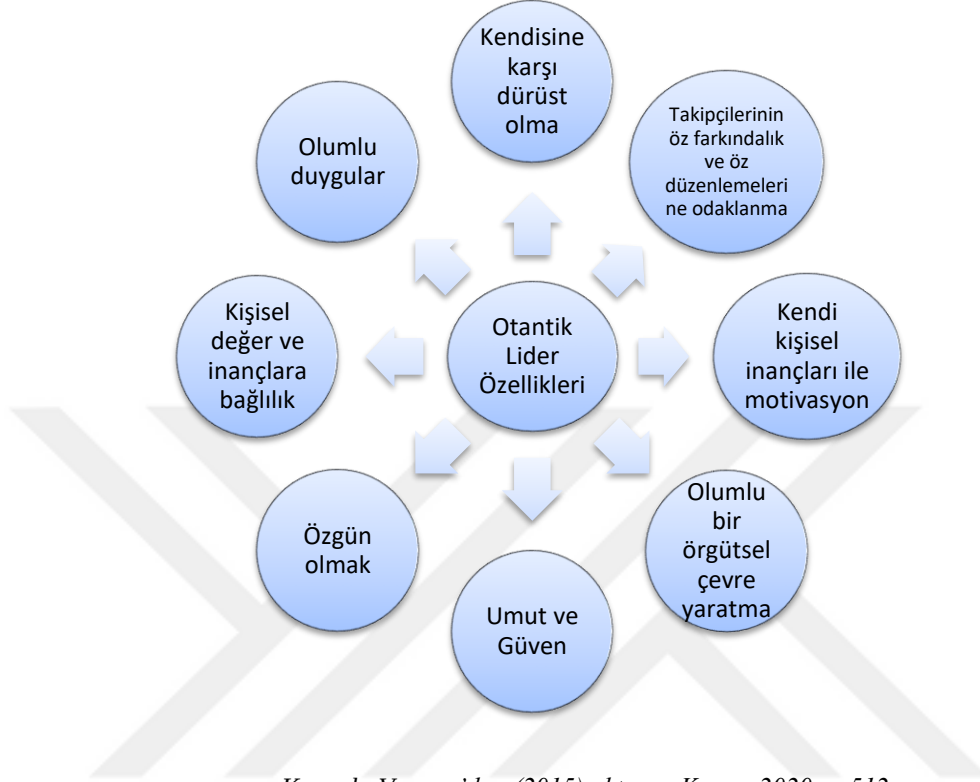
Bu nedenle, otantik liderlik tanımlamalarının ve otantik liderlerin özelliklerinin ortaya konması sırasında, temel karakteristik özelliklerin ayrıntılı açıklamalarla detaylandırılmasının uygun olabileceğine vurgu yapılmıştır (Kürü, 2022, s. 139). Bu eleştirilerin neticesinde Kinsler (2014) otantik liderlik konusunda detaylı bir literatür taraması yapmış ve otantik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Kürü, 2022, s.139):

- Yüksek düzeyde öz farkındalık geliştirme,
- Kişisel tanıma yeteneği, güçlü ve zayıf yönlerini tarafsız bir şekilde değerlendirme ve bunları kabul etme; zayıf yönleri güçlendirmeye yönelik çaba sarf etme,
- Karar verme süreçlerinde objektif olma yeteneği,
- Diğerleriyle dürüst ve şeffaf iletişim kurma yeteneği,
- İnançları ve değerleri uğruna eyleme geçme cesareti,
- Öz disiplin becerilerine sahip olma ve bu becerileri geliştirme yeteneği.
- Ahlaki değerlere ve etik anlayışa sahip olma,
- Diğerlerinin gelişimini ve başarısını önemseme, bu doğrultuda destek sağlama becerisine sahip olma,

Otantik liderlerin sahip olduğu bu özellikler öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme şeklinde dört başlıkta incelenebilir. Bu özellikler, etik ve dönüşümcü liderliğin bir bileşimi olarak

kabul edilmektedir (Walumbwa vd. 2008). Otantik liderlik özellikleri Şekil 3. ‘teki gibi özetlenebilir (Vrapca, 2015’ den aktaran Koşar, 2020, s. 512).

Şekil 3. Otantik Liderlerin Temel Özellikleri



Kaynak: Vrapca'dan (2015) aktaran Koşar, 2020, s. 512.

2.4.4. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Otantik liderlik, liderin içsel değerlerini, dürüstlüğü ve özgün kişiliğini vurgulayan bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Otantik liderlik yaklaşımları, liderlerin bireysel gelişimlerini, etik değerleri ve güven oluşturmayı merkeze alarak organizasyonlarda olumlu bir etki yaratmayı amaçlamaktadır. Bu alt başlık altında, otantik liderlik anlayışını şekillendiren önemli kuramcılarının kuramları incelenecek, otantik liderlik özellikleri detaylı olarak açıklanacaktır. Bu yaklaşımlar; liderlerin duygusal zekalarını, empatik yeteneklerini ve takım yönetimi becerilerini güçlendirmeye odaklanarak sürdürülebilir liderlik pratiğini desteklemektedir.

2.4.4.1. Kernis'in Otantik Liderlik Kuramı

Kernis'e (2003) göre otantiklik, bireyin benlik saygısını da içerisine alan bir kavramdır. Bu kavram, kişinin günlük faaliyetlerinde davranışlarını engellemeden özüne uygun hareket etmesini ifade eder. Kernis'e (2003) göre otantikliğin dört temel

bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; farkındalık, tarafsız işleme, eylem ve ilişkisel yönelimdir. Otantik liderlikte farkındalık; kişisel farklılıkların psikolojik yapısını, bireyin kendi güdülerini anlamasının ötesinde, aynı zamanda kendi davranışsal ve ilişkisel seçimlerini bilinçli bir şekilde belirlemesini ifade eder. Bir başka deyişle farkındalık bileşeni, bireyin içsel dürtülerini, duygularını, arzularını ve kendisiyle ilgili düşüncelerini fark etmesini ve bu unsurlara güvenmesini ifade eder. Bu, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olmasını içerir; ancak yalnızca bu bilince sahip olmak yeterli değildir. Örneğin, bireylerin dışa dönük davranışlarını olumlu, içe dönük davranışlarını ise olumsuz olarak etiketlemek yerine, bu özelliklerin kişiliğin özgün bir parçası olduğunu kabul ederek, bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeleri vurgulanmaktadır. Bu anlayış, bireylerin, özgün ve çok yönlü benlik özelliklerinin farkında olarak, bu farkındalığı çevreleriyle etkileşimde bulunurken kullanmalarını içermektedir. Sonuç olarak, otantikliğin farkındalık bileşeni, bireyin ihtiyaçlarının, değerlerinin, duygularının ve kişilik özelliklerinin farkında olma yeteneğini, bu farkındalığı çevresiyle etkileşimde bulunurken kullanmayı içermektedir (Kernis, 2003, s. 13).

Otantikliğin ikinci unsuru, bireyin kendi hakkındaki bilgileri tarafsız bir biçimde işlemesidir. Diğer bir ifadeyle, özel bilgileri, içsel deneyimleri ve dışsal değerlendirmelere dayalı bilgileri inkâr etmeme, çarpıtmama, abartmama veya görmezden gelmeme becerisini içermektedir. Bunun yerine, bireyin olumlu ve olumsuz yönlerini, niteliklerini objektif bir şekilde kabul etmeyi içerir (Kernis, 2003, s. 14).

Üçüncü unsur, bireylerin kendi doğrularına uygun davranıp davranmadığıyla ilgilidir. Gerçekçi davranmak, dışsal ödüller veya cezalardan kaçınma amacı gütmeksizin, bireyin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesini içerir. Ancak, bu özgün davranışın toplumsal normlara aykırı olabileceği durumlar da söz konusu olabilir. Otantiklik, bireyin gerçek benliğini çevresel beklentilere uydurmak ya da uydurmamak konusundaki hassasiyetini ve davranışsal tercihlerinin sonuçlarına dair farkındalığını da yansıtmaktadır. Otantiklik, bireyin kendi doğal ifadesine odaklanırken, çeşitli çevresel koşullarla karşılaşıldığında kısa vadeli çatışmaların nasıl çözüldüğü de önem arz edecektir. Eylemlerindeki özgünlük veya özgün olmama durumuna odaklanmak yerine, olaylar karşısında farkındalık ve bilgiyi tarafsız işleme

unsurlarıyla ilişkilendirilen süreçlerin davranış seçimini nasıl etkilediğine odaklanmak anlamlı olacaktır (Kernis, 2003, s. 14).

Otantikliğin dördüncü bileşeni, kişinin yakın çevresiyle açık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesidir. İlişkisel otantiklik, bireyin kendi çevresindeki yakınlarına önem vermesini ifade etmektedir. Bu amaçla, otantik liderler seçici bir kendini açma süreci ile karşılıklı samimiyet ve güvene dayalı ilişkiler geliştirirler. Kısacası, ilişkisel otantiklik kişinin yakın çevresiyle ilişkilerinde "sahte" değil "gerçek" olması anlamına gelmektedir (Kernis, 2003, s. 15).

2.4.4.2. Ilies, Morgeson ve Nahrgang'ın Otantik Liderlik Kuramı

Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) otantik liderliği, bireyin kendi sosyal çevresi içindeki konumunu anlama ve yaşamını sahip olduğu temel değerlere göre yürütme yönündeki genel eğilimlerini yansıtan geniş kapsamlı bir psikolojik yapı olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle otantik liderlerin günlük yaşamda kendilerini kendi benliklerinde olduğu gibi ifade ettikleri ve bu yolla kendilerini gerçekleştirdiklerini ve öznel iyi oluşlarının arttığı belirtilmiştir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) otantik liderliği dört boyutta incelemişlerdir. Bunlar; öz farkındalık, tarafsız işlem, özgün davranış ve özgün ilişkisel yönelimdir.

Öz farkındalık, “kişinin kendi kişisel özelliklerinin, değerlerinin, güdülerinin, duygularının ve bilişlerinin farkında olmasını ve bunlara güvenmesini” ifade etmektedir (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, s. 377). Öz farkındalık, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasının yanı sıra duygularını ve kişiliğini anlamasını da içermektedir. Liderlerin öz farkındalık düzeyi, olumlu duyguların teşvik edilmesine katkıda bulunur. Bu olumlu duygular, bireylerin öznel iyi oluşlarını etkiler. Dolayısıyla, liderlerin pozitif benlik algısı, duygusal zekâları ve olumlu çevresel etkileşimleri, daha etkili olmalarına, olumlu sonuçlara ve yüksek benlik algısına ulaşmalarına olanak tanımaktadır (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, s. 377-378). Tarafsız işlem; bireyin kendiyle ilgili bilgileri objektif bir biçimde değerlendirmesini ifade etmektedir. Birey özel bilgilerini, içsel deneyimlerini ve dışsal temelli değerlendirici bilgileri inkâr etmeden, çarpıtmadan, abartmadan veya göz ardı etmeden objektif bir şekilde ortaya koyar ve bu doğrultuda değerlendirir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang' a (2005) göre tarafsız işlem, kişisel bütünlüğün ve karakterin merkezinde yer almaktadır. Karakter ve kişisel bütünlük liderlerin sadece kararlarını ve

davranışlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda liderlerin kendi öznel iyi oluşları üzerinde de etkide bulunur. Kendileriyle ilgili bilgileri tarafsız bir şekilde değerlendiren ve karar verme süreçlerine bu objektifliği yansıtan bireyler (liderler), görevleriyle ilgili daha doğru geri bildirimler sağlar ve takipçilerinin beceri düzeylerini daha etkili bir şekilde tahmin edebilirler (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, s.378-379). Özgün davranış sergileme, bireylerin gerçek benlikleriyle uyumlu hareket etmelerini ifade eder. Özgünlük, kişinin sadece diğerlerini memnun etmek, ödül kazanmak veya cezalardan kaçınmak için değil, aynı zamanda kendi değerleri, tercihleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesini içerir (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, s.380). Özgün ilişkisel yönelim, liderin içsel arzuları, beklentileri ve değerleri konusunda sürekli etkileşimde bulunduğu kişilerle şeffaf ve açık bir iletişim içerisinde olmasını ifade eder. Çevresine karşı açık iletişim içinde olan, bilgiyi şeffaf bir şekilde paylaşan liderler, takipçileri ile güvene dayalı ilişkiler geliştirirler. Otantik liderler, takipçileriyle açık ve şeffaf bir ilişki içerisinde olduklarında, paylaşılan değerlere dayalı koşulsuz bir güven deneyimi yaşarlar. Bu sosyal süreç, ekipler arası ilişkilerin gelişmesine ve yüksek bir performansa yol açabilir. Otantik liderler için koşulsuz güvenin oluşturulması, bilgi akışının serbestçe yayılmasını teşvik eder ve bu da performans artışı ile ekip memnuniyeti gibi olumlu sonuçlara yol açabilir (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, s.382).

2.4.4.3. Sparrowe'nin Otantik Liderlik Kuramı

Sparrowe (2005) çalışmasında liderliğin gerçek benliği ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda Sparrowe (2005), (a) başkalarından bağımsız olarak kendini fark etmenin otantik olabilmek için gerekliliği, (b) “gerçek ben”i oluşturan değerlerin veya amaçların statik veya kalıcı doğası, (c) şeffaflığı ve tutarlılığı kolaylaştırmak için öz düzenlemenin rolü ve (d) otantik liderlik ile ahlaki liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otantik liderliği kendi benliğine bağlı kalmak temelinde ele alarak; öz farkındalığın önceliği, kendin olmanın sürekliliği, öz düzenleme ve tutarlılık, otantiklik ve pozitif veya ahlaki liderlik olmak üzere dört özellikle açıklamıştır (Sparrowe, 2005).

Öz farkındalığın önceliği: Sparrowe (2005) çağdaş otantik liderlik çalışmalarında öz farkındalığın “sadece kendin ol” temasıyla ele alınmasını eleştirmektedir. Öz farkındalık ile ilgili çalışmalarda liderlerin, kişisel değerlerini ve hedeflerini

tanımlamalarının önemli olduğu vurgulanmakta ve genellikle bu süreçte dış etkenlerden bağımsız bir içsel keşif yolculuğu önerilmektedir. Ancak, Sparrowe (2005) bu yaklaşımın bireyin diğer insanlarla olan etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin bireyin kendini tanıma sürecine katkısını göz ardı ettiğini savunmaktadır. Buna göre, liderlerin değerleri ve amaçları, yaşamın değişken olayları ile iç içe geçmiştir ve bu süreç içerisinde bir bireyin karakteri sürekli olarak yeniden şekillenmektedir. Gerçek öz farkındalık ve karakter, sadece içsel değil, aynı zamanda dışsal etkileşimlerle dinamik bir şekilde gelişmektedir. Otantikliği sadece bireysel bir keşif olarak gören yaklaşımlar, bireylerin topluluk içinde nasıl şekillendiğini ve bireylerin anılarını nasıl bir araya geldiğini anlamamaktadır. Bu bağlamda, anılar ve kişisel hikayeler gerçek ve kurgusal deneyimlerin bir karışımıdır ve bu karmaşık yapıyı anlamak için anlatısal bir yaklaşım gerekmektedir. Otantiklik bireyin yalnızca kendi içsel dünyasında kendi değerlerini anlaması, kendini tanıması veya bireysel özelliklerinin bir listesi değildir. Otantiklik, diğer insanlarla olan ilişkilerin iç içe geçtiği, etkileşimli ve dinamik bir süreçtir. Bu, bireylerin başkalarının rollerini, hikayelerini ve deneyimlerini ödünç alarak kendi benliklerini keşfetmeleri anlamına gelir. Bu süreç, bireyin topluluk içindeki yerini ve toplumla olan etkileşimlerini anlamak için önemlidir ve yalnızca içsel bir yolculuktan daha fazlasını gerektirir (Sparrowe, 2005, s. 421).

Kendin olmanın sürekliliği: Otantik liderlik literatürü, liderlerin “gerçek benliklerini” genellikle liderin benimsedikleri temel değerler ve amaçlar üzerinden tanımlar. Bu çerçevede, liderlerin karakter özelliklerinin kalıcı ve değişmez olduğu varsayılır. Bu da liderlerin kendi hakkındaki farkındalıkları arttıkça, bu kalıcı ve değişmez özelliklere daha uyumlu hale gelmelerini gerektirir. Ancak, Sparrowe (2005) bu statik tanımlamayı eleştirmektedir. Liderlerin gerçek benliklerinin sürekli evrilebileceğini, bu değişimlerin takipçiler tarafından tanınması gerektiğini belirtir. Liderlerin, hem bu sabit değerlerle uyumlu davranışlar sergilemeleri, hem de takipçileriyle şeffaf bir ilişki kurmaları beklenir. Bu sayede takipçilerin liderin kişiliği hakkında daha iyi bir farkındalık kazanmaları ve liderin değişim sürecini anlamaları sağlanır. Bu tür bir şeffaflık, lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimi güçlendirir ve her iki tarafın da otantik bir sürece dahil olmasını sağlar. Sparrowe’a (2005) göre, liderler ve takipçileri sürekli olarak değişir ve gelişir. Liderlerin değerleri, amaçları ve kişilik özellikleri sürekli gelişmekte olup, bu durum hem liderlerin hem de takipçilerin pozitif psikolojik durumlarına katkıda bulunur. Liderlerin kimlikleri, çevresel etkenler,

geçmiş yaşam hikayeleri ve artan öz-farkındalıkları sayesinde sürekli bir zenginleşme sürecindedir. Lider, farklı insanlarla, kültürlerle ve durumlarla etkileşime girdikçe, bu deneyimler liderin değerlerini ve kişilik yapısını şekillendirir. Bu sürekli etkileşim ve değişim, liderin kendini ve uyguladığı liderlik yöntemlerini sürekli olarak yeniden değerlendirmesine olanak tanır (Sparrowe, 2005, s. 422).

Öz düzenleme ve tutarlılık: Otantik liderlik teorileri, liderlerin davranışlarını kendi asıl değerleri ve hedefleriyle uyumlu hale getirme sürecini “öz-düzenleme” olarak tanımlar. Öz düzenleme, otantik liderlik teorisinin önemli bir parçasıdır. Bu kavram, liderlerin davranışlarının, kendi içsel farkındalıklarıyla ne kadar uyumlu olduğunu gösteren bir süreç olarak ele alınır. Yani, liderler kendilerini daha iyi tanıdıkça, kendi gerçek değerleri ve hedefleriyle daha uyumlu davranmaya başlarlar. Liderlerin davranışları kendi amaçlarına ve kişisel değerlerine göre şekillendirilir. Öz düzenleme, liderlerin kendi iç seslerinden gelen eylemleri sergilemelerini ve bu eylemlerin kendi içsel amaç ve değerlerini yansıtmalarını sağlar. Bu süreç sonucunda, liderler ve takipçileri arasında şeffaflık ve tutarlılık oluşur. Liderlerin gerçek kişilikleri ve davranışları arasındaki uyum, takipçiler tarafından daha kolay anlaşılır hale gelir. Liderlerin kendi değerleri ve hedefleriyle uyumlu tutarlı davranışlar sergilemeleri takipçilerin liderlere olan güvenini artırır. Otantik liderlerin olumlu tutumları çevrelerindeki etkileyerek, bir çeşit pozitif etki yaratır (Sparrowe, 2005, s. 422-423).

Otantiklik ve pozitif veya ahlaki liderlik: Liderlik literatüründe bazı araştırmacılar, otantikliğin vurgulanmasının son derece gerekli ve önemli olduğunu savunurken, otantik olmayan liderliğin belirgin ve somut tehlikelerine de dikkat çekmişlerdir. Bu tehlikeler genellikle ahlaki terimlerle ifade edilmiştir. Özellikle sahte-dönüşümcü liderlerin takipçilerini kendi bencil hedeflerine ulaşmak amacıyla birer araç olarak kullanabileceklerine dikkat çekilmiştir. Buna karşın, otantik liderliğin örgütler ve toplumlar üzerinde olumlu etkilere sahip olabileceği üzerinde de durulmuştur. Bu olumlu etkiler liderliğe ahlaki bir derinlik kazandırmaktadır. Otantik liderlik, liderin içsel değerlerine sadık kalmasını vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin samimi ve güvenilir olmasını sağlarken, sahte veya bencil liderlik tarzlarına karşı da bir önlem niteliğindedir. Otantikliğin “kendi benliğine sadık kalma” niteliği, içe dönük bir bakış açısını ve narsisizmi içerebilir. Bu bakımdan yapılacak ahlaki değerlendirmeler birtakım zorluklar barındırır. Sparrowe (2005) tarafından dile

getirilen “benlik” perspektifi, “kendi benliğine sadık kalmak” ilkesine ahlaki bir boyut kazandırmaz. Ancak, bireyler bir hikâye benliği oluştururken kendilerini bir “diğer” olarak konumlandırabilirler. Gerçek ve kurgusal diğer kişilerden gelen çeşitli bakış açıları, bireyin kendi benliği üzerinden diğerlerini nasıl algılandığına, değerlendirdiğine ve saygı gösterdiğine dair anlayışı derinleştirir. Yani burada öne sürülen “benlik” perspektifi, liderlerin kendilerini sadece “kendine sadık” olarak değil, aynı zamanda “diğerlerine nasıl görüldüğü” üzerinden değerlendirilmelidir. Bu bakış açısı, liderin diğer insanların bakış açılarını dikkate alarak daha geniş bir etik çerçevede davranmasını sağlar. Böylece, lider hem kendi benliğini hem de çevresindeki diğer bireyleri daha derin bir anlayışla değerlendirir. Böylece, otantik liderlik, lider ve takipçilerin etik değerlere dayalı, sürekli gelişen ilişkiler kurarak topluma olumlu katkılar sağlamaları için güçlü bir temel sunar ve bu süreçte her bir bireyin kendine ve diğerlerine olan anlayışını zenginleştirir (Sparrowe, 2005, s. 423-424).

2.4.4.4. Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa’nın Otantik Liderlik Kuramı

Gardner ve diğerleri (2005) otantik liderliğin gelişiminin öncüllerini, “kişisel geçmiş” ve “tetikleyici olaylar” olarak açıklamaktadır. Ayrıca, otantik liderliğin gelişim sürecini, liderlerin ve takipçilerinin sahip olması gereken “öz farkındalık” ve “öz düzenleme” şeklinde iki temel bileşen altında tanımlamışlardır.

Kişisel geçmiş: Gardner ve diğerleri (2005) otantik liderlik gelişiminin özünde, bireylerin geçmiş yaşam deneyimlerini nasıl yorumladıklarının ve zamanla kişisel büyümeye yol açabilecek belirleyici olaylarla kişiliklerinin şekillendiğinin altını çizmişlerdir. Buna göre, bireylerin kişisel gelişimleri, aileleri, çocuklukları, kültürel bağlantıları, eğitimleri, meslekleri, iş deneyimleri, rol modelleri ve önceki liderlik tecrübeleri gibi yaşam deneyimlerinin etkisi altında şekillenmektedir. Bu yaşam deneyimlerinin bir sonucu olarak, bireylerin benlik algıları oluşmaktadır ve bu da onların davranışlarını çeşitlendirmektedir. Dolayısıyla, bireylerin sahip oldukları kişilik bilinci, yaşam deneyimlerinin bütünleşmiş bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gardner vd., 2005, s. 348).

Tetikleyici olaylar: Liderlik gelişimini destekleyen belirli tetikleyici olaylar liderin yaşamında olumlu büyüme ve ilerlemeyi teşvik etmektedir. Geleneksel olarak,

tetikleyici olaylar krizler veya olumsuz deneyimlerle ilişkilendirilse de olumlu olaylar da otantik liderlik gelişimini tetikleyebilir. Örneğin, büyük bir terfi, kariyer değişikliği, yeni bir alan keşfi, farklı kültürlerle maruz kalma, etkileyici kişilerle ilişki kurma, ilham veren bir kaynakla karşılaşma veya yenilikçi bir meslektaşla çalışma gibi durumlar olumlu tetikleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Hem olumlu hem de olumsuz tetikleyiciler, liderin gelişimini etkilemeye devam eder ve bu olaylar liderin kişisel yorumları ve benlik algısıyla şekillenmektedir (Gardner vd., 2005, s. 348-349).

a. Liderin öz-farkındalığı: Otantik liderler, yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip bireylerdir. Bu farkındalık özgün liderliğin gelişim sürecinin temel bir unsurudur. Özgün liderliğin farkındalık bileşeni, bireyin kendi motivasyonları, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili düşünceleri hakkında farkındalık geliştirmeyi ve bunlara güvenmeyi içermektedir. Öz-farkındalık bireyin çok yönlü benliğinin bir parçasıdır. Bu, kişinin hem güçlü hem de zayıf yönlerinin farkında olmasını sağlar. Öz farkındalık, bireyin kendine özgü değerleri, kimliği, duyguları, hedefleri, bilgisi, yetenekleri ve/veya becerileri üzerinde düşünmeye başladığı bir süreçtir ve genellikle dış olaylar tarafından tetiklendiği düşünülmektedir (Gardner vd. 2005, s. 349).

Değerler; insanların seçimlerini, insanları ve olayları değerlendirmelerini yönlendiren arzu edilen kavramlar olarak tanımlanır. Değerler, toplumsal birimlere ve gruplara büyük faydalar sağlar. Ancak değerlerin gruplar tarafından içselleştirilmesiyle bireylerin ayrılmaz bir parçası haline gelebilir. Otantiklik, kişinin kendi özüne ve temel değerlerine sadık olması ve dış etkenlerin bu değerleri çiğnemeye zorlayamadığı durumları ifade etmektedir. Değerlere olan bu sadakat, kişinin önce kendi değerlerini tanıması ve anlaması gerekliliğini ortaya çıkarır. Bu nedenle, otantiklik ve otantik liderlik için öz farkındalık önemlidir (Gardner vd. 2005, s. 350).

Kimlik; bir bireyin ilgili özelliklerini, karakteristiklerini ve deneyimlerini tanımlayan bir teori olarak tanımlanır. Öz-kimlik, bireyin kendi kimliğini belirleme ve ifade etme sürecidir. Bu süreç hem içsel düşünme hem de dışa açıklama yoluyla gerçekleşir. Kişisel kimlikler, bireyin benzersiz özelliklerine dayalı olarak kendini kategorize etmelerini içerirken, sosyal kimlikler, bireyin belirli sosyal grupların bir üyesi olarak gördüğü ve bu üyeliğin duygusal ve değer yönünden önemini değerlendirdiği durumu ifade etmektedir. Liderlik kimliği ve takipçilik kimliği, liderlik rollerinin kişisel kimliklere dahil edilmesi sürecini tanımlamaktadır. Bu süreçler, lider ile takipçiler arasında otantik bir ilişki kurulduğunda etkilidir. Bireysel, kişilerarası ve kolektif

seviyelerdeki öz-kimlikler, otantik liderler ve takipçiler için önemli etkilere sahiptir. Güvenilirlik, inandırıcılık ve ahlaki değerler, otantik liderlerin kişisel kimliklerinin temel bileşenleridir ve liderlerin sosyal çekiciliğini ve etkisini artırır. Güvenilirlik, kişinin eylemleri ile sözlerinin uyumlu olmasını ifade etmektedir. Otantik liderler, ahlaki değerleri örnekleyerek liderlik nitelikleri kazanırlar. Grup üyeleri tarafından liderlik için güvenilir ve etkili olarak görülürler. Otantik liderler, iddia ettikleri bilgi ve uzmanlığa sahip olduklarını ve sürekli olarak somut sonuçlar elde etme kapasitesine sahip olduklarını göstererek takipçilerinin güvenilirliklerini sürdürürler. Paylaşılan değerleri kabul eden üyeler, diğer üyeler tarafından sosyal olarak çekici ve dolayısıyla etkili olarak görülecektir. Sözleri ve eylemleriyle temel değerlere gerçek bir bağlılık sergileyen üyelere, liderlik nitelikleri ve bazı durumlarda ise karizma atfedilecektir. Bu noktada otantik liderliğin gelişimi, grup üyelerinin ahlaki değerleri ne ölçüde paylaştıklarına bağlı olacaktır. Etik davranış ve insan gelişimine bağlılık, otantik liderlik ve takipçilik gelişimi için en uygun ortamı oluştururken, kısa vadeli performans sonuçlarına odaklanan kültürler otantiklik gelişimini engelleyebilir (Gardner vd. 2005, s. 350-352).

Duygular: Kendi benliğini tanıma süreci, sadece düşüncelerin, değerlerin ve motivasyonların farkında olma değil, aynı zamanda duyguların da farkında olmayı içermektedir. Duygusal zekâ kavramı, liderlik etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu öne sürülen duygusal öz-farkındalığın önemine işaret etmektedir. Özellikle, dönüşümcü liderlerin yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip oldukları ve bu durumun duyguları anlama ve yönetme yeteneklerini güçlendirdiği kabul edilmektedir. Otantik liderlik bağlamında, liderlerin duyguları ve bu duyguların kendileri ve takipçiler üzerindeki etkileriyle ilişkili olduklarını anlamaları ve bu farkındalığı karar alma süreçlerine dahil etmeleri önemlidir. Dolayısıyla, liderlik gelişimi için artan bir duygusal öz-farkındalık seviyesinin liderlerin duygusal zekâ becerilerini güçlendirmeye ve etkili kararlar almalarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Gardner vd., 2005, s. 352-343).

Hedefler ve güdüleyiciler: Çalışma alanında liderlerin hedefleri geniş bir yelpazede yer alır. Bu hedefler yüksek ideallerden özel performans hedeflerine kadar değişiklik gösterebilir. Otantik liderler kendilerini ve çevrelerindeki olumlu değişimler için birer araç olarak görürler. Ancak, eğer liderler çekirdek değerlere uygun davranmazlarsa, bu durum takipçilerini hayal kırıklığına uğratabilir. Liderlerin

geleceğe yönelik “var olan” ve “ulaşılması muhtemel” kendilik imgeleri vardır. Bu imgelerden "var olan", bir kişinin mevcut varoluş durumunu ve kişisel gelişimine katkıda bulunan özellikleri kapsar. “Ulaşılması muhtemel” imgeler ise, bireyin kendine özgü özelliklerini temel alarak, mevcut durumundan yola çıkıp, gelecekteki olasılıkları ve beklentileri ele alır. Bu imgeler, liderlerin günlük faaliyetlerini ve duygusal tepkilerini etkileyebilir. Örneğin, geleceğe yönelik olarak “ulaşılması muhtemel” imgeler liderleri motive edebilir ve onların pro-sosyal hedeflere ulaşmalarına veya etik standartları korumalarına yardımcı olabilir. Liderler hedeflerini kişisel algılarıyla ilişkilendirdiklerinde, genellikle kendilerini daha iyi gösterme ve kendini geliştirme motivasyonuna odaklanırlar. Bu motivasyonla takipçilerini hedefleri doğrultusunda motive etmeye çalışırlar. Ayrıca liderler hedeflerini “ulaşılması muhtemel” imgeleriyle ilişkilendirdiklerinde, onaylanma motivasyonuna yoğunlaşır ve ilerlemelerini değerlendirmek için doğru bilgi ararlar. Otantik liderler genellikle doğru geri bildirim arayarak mevcut kendilik algılarını doğrulamaya ve kendi standartlarına ne kadar uygun olduklarını belirlemeye çalışırlar. Bu süreçte, otantik liderler kendini geliştirme yolunda uyum ve olumlu duygular yaşama olasılıklarını artırma motivasyonu ile hareket ederler (Gardner vd. 2005, s. 353-354).

b. Liderlin öz-düzenlemesi: Öz-düzenleme, içsel standartların belirlenmesi, bu standartlar ile gerçek veya potansiyel sonuçlar arasındaki uyumsuzlukların değerlendirilmesi ve bu uyumsuzlukları çözmek için planlanan eylemlerin tanımlanması yoluyla öz-kontrolün uygulanmasını içeren üç aşamalı bir süreçtir (Stajkovic & Luthans, 1998, s. 240-250). Bu süreç, otantik liderliğin düzenleyici ve tanımlayıcı bileşenlerini içerir. Liderlerin öz-farkındalığı ise, içsel hedeflerin ve standartların belirlenmesini sağlar. Bu hedefler, liderin davranışlarını yönlendirir.

Davranışların içselleştirilmesi ve bütünleştirilmesi ile ilgili olarak, dört motivasyon türü tanımlanmıştır. İlk tür olan dışsal düzenleme, henüz içselleştirilmemiş fakat dış etkenlerle tetiklenip sürdürülen davranışları ifade eder. Bir ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak amacıyla yapılan davranışlar dışsal düzenlemeye örnek olarak gösterilebilir. İkinci tür olan içselleştirilmiş düzenleme, kişinin içsel baskılarla yönlendirildiği davranışları kapsar. Bu davranış türü kişinin bir şeyi yapmak zorunda hissettiği veya yapmazsa suçluluk hissedeceği durumları içerir. Üçüncü tür olan tanımlanmış düzenleme, bir kişinin bir davranışı değerli bulup benimsediği durumları ifade eder. Bu süreçte, kişi bu değeri benliğine dahil etmeye başlar ve bir faaliyet için

öz-belirleme ile yaklaşır. Son olarak, bütünleşmiş düzenleme, tanımlanan değerlerin ve düzenlemelerin kişinin benlik algısına tamamen entegre edilmesiyle meydana gelir. Dışsal düzenlemenin en yüksek ve en özerk formudur. Tam bütünleştirilmiş bir düzenleme süreci, kişinin benlik algısıyla uyumlu olduğu için otantik olarak kabul edilir. Otantik liderler, tam bütünleştirilmiş bir düzenleme süreci içerisinde içsel değerlerine ve belirlenen standartlara göre hareket ederler. Belirlenen standartlar ile görünen veya olası sonuçları kıyaslar ve farklılıklar varsa bu farklılıkların giderilmesine dönük düzenlemeler yaparlar. Kendi değerlerine uygun hedefler koyarak hareket eden bu liderler, genellikle merak ve öğrenme isteği gibi doğal motivasyonlarla motive olurlar ve başardıkları işlerden büyük bir memnuniyet duyarlar. Böylece, otantik liderler, gerçek benliklerine dair bilgilerini artırdıkça, öz-uyumlu kimliklerine ulaşabilirler. İçselleştirdikleri değerler, kimlik ve hedeflere karşı derin bir bağlılık gösterebilir (Gardner vd., 2005, s. 355-356). Bu kapsamda öz düzenleme süreci; dengeli işlem, otantik davranış ve ilişkisel şeffaflık alt başlıklarında detaylı olarak incelenmiştir.

Dengeli işlem: Kernis (2003), otantikliğin ve özsaygının, bireyin iç deneyimlerini, özel bilgileri ve başkalarının kendisi hakkındaki yorumları abartmama, çarpıtmama veya göz ardı etmeme sürecini “tarafsız işlem” olarak ifade etmiştir. Tarafsız işlem, otantikliğin temel bileşenlerinden biridir ve bireyin güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir şekilde kabul etmesiyle ifade edilir. Fakat insanlar genellikle kendileriyle ilgili bilgileri işlerken önyargılı davrandıklarından, araştırmacılar tarafsız işlem terimi yerine “*dengeli işlem*” terimini kullanmışlardır. Dengeli işlem, bireylerin düşük veya kırılğan özsaygıya sahipken bilgileri nasıl seçtikleri ve yorumladıklarını anlamak için kullanılır. Düşük veya kırılğan özsaygıya sahip kişiler genellikle kendi kişisel kusurları veya istenmeyen özelliklerini kabul etmekte zorlanırlar. Ego olarak ifade edilen savunma mekanizmalarıyla hareket ettiklerinden bilgiyi yanlış yorumlayabilir veya olumsuz duyguları kabul etmekte başarısız olabilirler. Diğer yandan, kendileri hakkında daha az önyargılı ve daha objektif olan ve gerçekçi bir şekilde kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilen kişiler daha objektif bir bilgi işleme yeteneğine sahiptirler. Dolayısıyla bu bireyler, kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerini daha gerçekçi bir şekilde değerlendirebilir ve yüksek düzeyde bir psikolojik iyi oluş yaşarlar. Otantik liderler, kendilerini ve başkalarını doğru bir şekilde değerlendirerek, temel inanç ve değerlerine sadık kalırlar ve böylece kendilerini

gereksiz yere yüceltme ya da koruma gibi eğilimlerden uzak dururlar (Gardner vd., 2005, s. 356).

Otantik davranış; bireyin değerleri, tercihleri ve ihtiyaçlarına uygun şekilde hareket etmesidir. Bu, sadece başkalarını memnun etmek veya ödüller kazanmak için değil, aynı zamanda sahte davranışlardan kaçınmak anlamına da gelir. Otantiklik, kişinin gerçek benliğini serbest ve doğal bir şekilde ifade etmesidir. Çevresel koşullar bireyleri otantik olmayan davranışlara zorladığında içsel bir çatışma ortaya çıkar. Bireyin bu çatışmayı çözme şekli, onun bütünlük duygusu ve otantik liderlik gelişimi açısından son derece önemlidir. Kişinin ihtiyaçları ve değerleri, daha büyük bir grubun talepleriyle uyumsuz olduğunda, bireyin kendi gerçek benliği ile uyumlu olarak toplumsal baskılara vereceği tepki, otantik davranışlar konusunda ipuçları verecektir. Otantiklik, birbirine bağımlı bileşenlerden oluşur. Bu bileşenler ile çevresel koşulların etkileşimi bireyin davranışlarını etkiler. Örneğin, bir lider sosyal baskılar altında temel değerlerine aykırı bir eylemde bulunursa, otantik davranış yalnızca farkındalık düzeyinde kalır. Ancak, davranış düzeyinde otantik davranıştan bahsedilemez. Liderler, temel değerlerinin farkında olup başlangıçta onlara uygun hareket etse de dışsal yaptırımlarla karşılaştıklarında gerçek değerlerine sadık kalamayabilirler. Böyle bir durumda, liderler otantikliklerini yitirebilir. Otantiklik, liderin birey ihtiyaçlarını farkında olup durumu kendi benlikleriyle dengeli bir şekilde değerlendirmeleriyle ortaya çıkar. Takipçilerin lider hakkındaki algıları ve lidere olan güvenleri büyük ölçüde liderin eylemlerine dayanır. Ancak bu eylemler liderin açıkladığı değerlerle uyumlu olmalıdır ki takipçiler liderin bütünlüğüne inanabilsinler (Gardner vd., 2005, s. 356-357).

İlişkisel şeffaflık; bireyin karşısındakinin açıklığı ve dürüstlüğüne olan inancıyla ilişkilidir. Şeffaf bir ilişkide birey, kendisini karşısındakine samimi bir şekilde açarak güvene dayalı ilişkiler oluşturur. İlişkisel şeffaflık, seçici öz-açıklama yoluyla bireyin gerçek benliğini ortaya koymasını ve karşısındakinin de aynı samimiyeti göstermesini teşvik eder. Bu süreç, ilişkilerde samimiyet ve güvenin temelini oluşturarak daha derin ve anlamlı bağlar kurulmasına olanak tanır. Şeffaf ilişkilerde bilgilerin açıkça paylaşılması gerekliliği, otantik liderlik gelişiminin kritik bir yönüdür. Ancak, bilgilerin açık ve şeffaf bir şekilde paylaşılması sırasında, bazen bireylerin veya grupların çıkarlarına ters düşen bilgiler nedeniyle çatışmalar yaşanabilir. Otantik liderlerin, takipçilere gerçek duygularını ifade etme konusunda şeffaf olmaları

beklenir. Bu liderlerin uygun olmayan veya potansiyel olarak zararlı olabilecek duyguları en aza indirecek şekilde düzenleyebileceklerine inanılır. Otantik liderler, kendilerini tanıyıp kendi özelliklerini kabul ettikçe, daha şeffaf ilişkiler kuracak ve yakın ilişkilerde düşüncelerini ve duygularını paylaşmaya daha istekli olacaklardır (Gardner vd., 2005, s. 357-358).

2.4.4.5. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson' nun Otantik Liderlik Kuramı

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008), otantik liderlik tanımını Luthans ve Avolio'nun (2003) orijinal tanımı ile Gardner vd. (2005) ile Ilies vd. 'nin (2005) öne sürdüğü yapının alt boyutlarını daha iyi yansıtabilecek şekilde güncellemişlerdir. Walumbwa vd. (2008, s.94) otantik liderliği, “olumlu psikolojik kapasitelerden ve olumlu bir etik iklimden beslenen bir lider davranış örüntüsü” olarak tanımlamışlardır. Liderlerin olumlu psikolojik kapasiteleri hem liderlerin hem de takipçilerin daha büyük bir öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki anlayışı, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflık geliştirmelerini sağlar. Bu durum liderlerin ve çalışanlarının kişisel gelişimlerini olumlu yönde destekler (Walumbwa vd., 2008, s. 94-95).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson'ın (2008) otantik liderlik tanımı bazı temel varsayımları içermektedir:

1. Olumlu psikolojik kapasiteler ve olumlu etik iklim, otantik liderliği teşvik eder ancak yapının içsel bileşenleri değildir.
2. Öz farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflığı içeren öz düzenleyici süreçler, otantik liderliğin temel bileşenleridir.
3. Otantik liderlik, lider ve takipçiler arasında gelişen etkileşimli ve gerçek bir ilişkiyi yansıtır.
4. Lider ve takipçi gelişimi, otantik liderliğin önemli bir bileşenidir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliği, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflık olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir.

Öz farkındalık: Öz farkındalık, liderin kendisini ve dünyayı nasıl algıladığını, bu algıların zamanla kendi benlik kavrayışını nasıl etkilediğini anlamasını ifade eder.

Böylece lider güçlü ve zayıf yönlerini, benliğin çok yönlü doğasını tanıyarak başkalarıyla etkileşim yoluyla kendine dair bir içgörü kazanır. Öz farkındalığı yüksek olan liderler, kendi etkilerini ve başkalarının onlara nasıl tepki verdiğini anlarlar, bu da daha bilinçli ve etkili liderlik davranışları sergilemelerine olanak tanır (Walumbwa vd., 2008, s. 95).

İlişkisel şeffaflık: İlişkisel şeffaflık, liderin sahici benliğini başkalarına sunmasıdır. Diğer bir ifadeyle, liderin gerçek düşünce ve duygularını açıkça paylaşması ve samimi bir şekilde kendini ifade etmesidir. İlişkisel şeffaflık, lider ile takipçileri arasında güven oluşturur, karşılıklı saygı ve anlayış yaratır. Şeffaf liderler, duygularını ve bilgilerini açıkça paylaşarak takipçilerinin güvenini kazanırlar. Böylece daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurarlar (Walumbwa vd., 2008, s. 95).

Dengeli bilgi işleme: Dengeli bilgi işleme, liderlerin karar vermeden önce tüm ilgili verileri objektif bir şekilde analiz ettiğini gösterir. Dengeli bilgi işleyen liderler, derinlemesine tutulan pozisyonlarına meydan okuyan görüşleri de dikkate alır ve çeşitli bakış açılarını değerlendirmekten kaçınmazlar. Bu yaklaşım, daha adil ve kapsamlı kararlar alınmasını sağlar. Dengeli bilgi işleme, liderin daha bilinçli ve tarafsız kararlar almasına yardımcı olur (Walumbwa vd., 2008, s. 95).

İçselleştirilmiş ahlaki perspektif: İçselleştirilmiş ahlaki perspektif, liderin içsel ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirilen bir tür öz düzenlemeyi ifade etmektedir. Bu tür bir öz düzenleme, grup, organizasyon ve toplumsal baskılardan bağımsız olarak, liderin içsel değerleriyle uyumlu kararlar almasını ve bu kararlara uygun davranışlar sergilemesini sağlar. İçselleştirilmiş ahlaki perspektif liderin değerleri ile eylemleri arasında tutarlılık sağlama dürtüsünü içerir. Böyle bir tutarlılık liderin güvenilirliğini artırır (Walumbwa vd., 2008, s. 95). Otantik liderlik, liderin kendi liderlik anlayışını derinlemesine kavramak ve başkalarına hizmet etmek için sahici bir istek taşıdığını göstermesidir. Otantik liderler, derin kişisel değerleri ve inançları doğrultusunda hareket ederek güven ve saygı kazanır, çeşitli bakış açılarını teşvik ederek takipçileriyle işbirlikçi ilişkiler kurarlar. Otantik liderlik, takipçilerin liderlerini özgün olarak algıladığı ve tanımlayabildiği bir liderlik tarzıdır (Walumbwa vd., 2008, s. 95-96).

2.4.4.6. Hannah, Avolio, Walumbwa'nın Otantik Liderlik Kuramı

Modern organizasyonlar, örgütsel aktörlere önemli etik talepler ve zorluklar getiren ahlaki açıdan karmaşık ortamlar olarak tanımlanmıştır. Bu ortamda etik davranışları teşvik etmek için bireylerin yüksek düzeyde karaktere sahip olmaları gerektiği öne sürülmüştür. Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011), örgütlerde etik davranışları değerlendiren ampirik araştırmaların sınırlı olduğuna vurgu yapmışlardır. Etik davranışların gerçekleşmesini sağlayan faktörleri belirlemek amacıyla, ahlaki cesaret, ahlaki etkinlik ve ahlaki psikolojik sahiplikten kaynaklandığını öne sürdükleri ahlaki kasılma (moral conation) teorisini geliştirmişlerdir (Hannah vd., 2011, s. 555). Hannah, Avolio ve Walumbwa'ya (2011) göre otantik liderler, takipçilerin etik davranışlarını ve refahını etkilemekte, sosyal bilişsel teori aracılığıyla takipçilerin ahlaki cesaretini desteklemektedir. Otantik davranışlar ve çevre arasındaki karşılıklı nedensellik ilişkisi sosyal bilişsel teori temelinde incelenmiştir. Bu teoriye bağlı olarak, bireyler harekete geçtikçe veya “hayır” dedikçe ve yaptıkları seçimlerin etkilerini, başkalarından gelen geri bildirimleri değerlendirdikçe ahlaki cesaret geliştirmektedir. Otantik liderler yüksek öz-farkındalığa sahip, içselleştirilmiş ahlaki perspektif sunabilen, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de olumlu bir etik iklimden yararlanan ve bunları teşvik eden kişilerdir. Otantik liderlerin ahlaki cesareti teşvik edecek bu tarz davranışlarda bulunmaları takipçilerin etik davranma eğilimlerini artıracaktır. (Hannah vd., 2011).

Hannah, Avolio ve Walumbwa'ya (2011) göre otantik liderlik, içselleştirilmiş ahlaki anlayışı, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işlem olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır.

İçselleştirilmiş ahlaki perspektifi: Bu bileşen, liderlerin iç ahlaki standartlara ve değerlere bağlılığına odaklanır. Ahlaki bir bakış açısı liderlerin alacakları kararlara ve onların davranışlarına rehberlik eder. Otantik liderlerin, içsel değer yapılarıyla uyumlu davranışlar sergilemelerinden dolayı daha etik davranmaları beklenir. Daha yüksek düzeyde içselleştirilmiş ahlaki bakış açısına sahip liderler, dış baskılardan ziyade iç ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirilir. Bu özellik, özellikle zorlu etik durumlarda ve liderin karar verme süreçlerinde, liderin davranış ve kararlarının şekillenmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır (Hannah vd., 2011, s. 562).

Öz farkındalık: Otantik liderlik, liderlerin kendini tanımasını, başkaları üzerindeki etkilerini anlamasını ve eylemlerini değerleri ve güçlü yönleriyle uyumlu hale getirmesini içerir. Öz farkındalık, liderlerin eylemlerini değerlerine uygun olarak, güçlü ve zayıf yönlerine uyumlu hale getirmeleridir. Öz farkındalık, liderin takipçilerini etkili bir şekilde yönetme ve etkileme yeteneklerini geliştirir (Hannah vd., 2011, s. 562).

İlişkisel şeffaflık: İlişkisel şeffaflık, liderler ve takipçiler arasında açıklık, hesap verebilirlik ve dürüstlük ile ilişkilendirilir. Liderlerin takipçileriyle şeffaf ve açık bir iletişim oluşturmaları, kuruluş içinde güveni ve etkili iletişimi teşvik etmektedir (Hannah vd., 2011, s. 562).

Dengeli işlem: Bir sonuca veya karara varmadan önce mevcut ilgili bilgileri açık ve objektif bir şekilde analiz etmeyi ifade etmektedir. Otantik liderler, çeşitli bakış açılarını göz önünde bulundurarak ve kapsamlı bir bilgi analizine dayalı kararlar alarak dengeli işlemeye girerler. Dengeli işlem sergileyen liderler, ayrıca, problemlerin ve sonuçların nedenlerini anlamaya çalışırlar. Takipçilerinin etik davranış ve performanslarının iç ve dış nedenlerine neyin atfedilmesi gerektiğini anlamalarına yardımcı olur (Hannah vd., 2011, s. 562-563).

Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011), sosyal bilişsel teoriye dayanarak otantik liderlerin, takipçilerin ahlaki cesareti ve pro-sosyal davranışları üzerinde iki ana yolla etkili olabileceğini öne sürmüşlerdir. İlk olarak, otantik liderliğin dört boyutu “içselleştirilmiş ahlaki anlayış, öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işlem” sosyal öğrenme ve rol modelleme süreçleri yoluyla takipçilerin ahlaki cesaretini güçlendirmektedir. İkinci olarak ise, otantik liderler, takipçilerin içinde bulundukları çevresel koşullara bağlı olarak, onların ahlaki cesaretini ve etik sonuçları dolaylı olarak etkilemektedir. Burada bahsedilen ahlaki cesaret, etik zorluklar veya tehditlerle karşılaşıldığında harekete geçmek için gereken kişisel olarak geliştirilen durumsal bir faktördür. Ahlaki cesaret, statik bir özellik veya mülkiyet değil; aksine, aktörün psikolojik süreçleri üzerindeki durumsal faktörlerin etkisine bağlı olarak farklı seviyelerde ahlaki cesaret oluşturulan, değişken bir bireysel özellik olarak görülmektedir. Ahlaki cesaret kişisel bir faktördür ve etik davranışları etkilemektedir. Teoriye göre, ahlaki cesaret kişinin çevresiyle etkileşimi ve çevre üzerindeki etkileri sonucunda oluşmaktadır. Bireyler kendi davranışlarını ve davranışlarının çevre üzerinde algılanan olumlu etkilerini gözlemleyerek, sosyal öğrenme yoluyla ahlaki

bilişlerini ve cesaretlerini geliştirirler. Bu noktada çevre doğrudan takipçinin ahlaki cesaretini etkileyebilir ve ardından ahlaki cesaret aracılığıyla takipçinin etik davranışını belirleyebilir. Örneğin, bir lider, etik sorunları tartışmanın ve rapor etmenin ödüllendirildiği, açık, şeffaf ve güvenli bir kültür yaratabilir, böylece takipçilerinin ahlaki cesaretini güçlendirir. Böylece takipçinin etik davranışlarda bulunma olasılığını olumlu yönde etkiler (Hannah vd., 2011, s. 558).

Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011) sosyal bilişsel teori modelinin çevre-kışı bağlantısına odaklanarak liderliğin takipçilerin ahlaki cesaretini nasıl etkilediğine ve ahlaki cesaretin liderliğin takipçilerin davranışları üzerindeki etkileri olduğu üzerinde durmuşlardır. Ahlaki cesareti “karakterin gücü” olarak ifade etmiş, kişinin “benlik sistemi”nin bir parçası olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ahlaki cesaret ile örgüt ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını koruma amacıyla rol gerekliliklerinin ötesine geçen davranışlar olarak tanımlanan pro-sosyal davranışlar arasındaki ilişkileri de araştırmışlardır. Pro-sosyal davranışlar; iş arkadaşlarına yardım etmek, paylaşmak, iş birliği yapmak, saygı göstermek ve iş arkadaşlarına onurlu davranmak gibi başkalarının refahını ve bütünlüğünü sürdürmek için gerçekleştirilen olumlu eylemleri içermektedir. Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011) pro-sosyal davranış, ahlaki cesaretin başkaları için iyi olanı yapma konusunda içsel standartları harekete geçirmeyi içermesi nedeniyle, birinin ahlaki cesaretinden etkilenen kasıtlı davranış olarak görmektedir. Sosyal bilişsel teori çerçevesinde otantik liderlik ile takipçilerin ahlaki cesareti etik ve pro-sosyal davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hannah vd., 2011, s. 559-561).

2.4.5. Otantik Liderliğin Diğer Liderlik Türleriyle Karşılaştırılması

Otantik liderlik pozitif örgütsel davranış, dönüşümcü ve etik liderlik bakış açılarının bir araya gelmesiyle oluşmuş bir paradigmadır (Gardner vd., 2011, s. 1123). Örgütlerin son yüzyılda yaşamış oldukları etik sorunlar, yöneticilere hiyerarşik olarak ulaşmanın zorluğu ve çalışanların bu bağlamda yaşadıkları moral, performans, güven ve bağlılık sorunları, bunun yanı sıra örgütlerin yirmi birinci yüzyılda hayatta kalabilmelerinin, gelişmelerinin ve globalleşen örgütsel yaşamda rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin gerekliliği bu üç liderlik bakış açısının bütünleşmesine ve yeni bir paradigmanın oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Otantik liderliğin güven ve etik kavramlarına vurgu yapması bu kavramın karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve etik liderlik gibi diğer liderlik biçimlerinden farklılaşmasına neden olmuştur (Walumbwa vd., 2008).

Dönüşümcü liderlik, takipçileri olağanüstü sonuçlara ulaşmaları için ilham vermeye ve motive etmeye odaklanırken, otantik liderlik, liderin samimi ve şeffaf davranışını vurgulayarak takipçiler arasında güveni ve olumlu psikolojik kapasiteyi teşvik eder (Gardner vd., 2011). Karizmatik liderlik, bir liderin, çekiciliği ve kişiliği aracılığıyla takipçilerine ilham verme ve etkileme yeteneğini içermektedir (Koşar, 2020, s. 374). Bu genellikle zorlayıcı bir vizyon ve yüksek düzeyde özgüvenle ilişkilendirilir. Bunun aksine, otantik liderlik, liderin özgünlüğüne ve etik davranışına odaklanmaktadır (Gardner vd., 2011). Otantik liderler organizasyon içinde açıklığı ve güveni teşvik ederler (Gardner vd., 2011). Etkileşimci liderlik, takipçileri motive etmek ve görevin tamamlanmasını sağlamak için bir ödül ve ceza sistemine dayanmaktadır (Bryant, 2003, s. 37). Bu tarz liderler, takipçilerinin daha çok çaba göstermeleri için onları para ve statü ile ödüllendirirler (Özkalp & Kırel, 2016, s. 328). Öte yandan otantik liderlik, bir ödül ve ceza sistemine dayanmak yerine, liderin samimi ve şeffaf davranışına, takipçiler arasında güveni ve pozitif psikolojik kapasiteyi güçlendirmeye odaklanır (Erkılıç & Aydın, 2019). Etik liderler, ahlaki bir duruş sergileyerek, toplumun refahını ve çıkarlarını ön planda tutarak adaletli ve etik uygulamalarla karar almaya özen gösterirler (Zhu, May & Avolio, 2004, s. 17). Bunun aksine, otantik liderler, yalnızca etik uygulamalarla ve adaletli karar almaya odaklanmadan, liderin gerçek ve şeffaf davranışlarını vurgulayarak, takipçiler arasında güveni ve olumlu psikolojik kapasiteyi teşvik etmektedirler (Baykal, 2020). Hizmetkar liderler, takipçilerine hizmet ederek onların ihtiyaç ve beklentilerini kendi çıkarlarının üstüne koyar. Takipçilerinin gelişimi ve refahı hizmetkar liderler için son derece önemlidir (Mutlucan, 2019, s. 134). Hizmetkar liderler sorunları çözen bir kahraman değil, yeni fikirler üretilmesini sağlayan, karar verme gücünü takipçileriyle paylaşan bir hizmetkardır (Minaz, 2019, s. 51). Otantik liderler de takipçilerinin refahını ön planda tutarlar ancak liderin samimi ve şeffaf davranışlarının takipçiler arasında güven oluşturmaları ve pozitif psikolojik kapasiteyi geliştirmesi bu iki liderlik türünün birbirinden ayrı değerlendirilmesini gerekli kılar (Karacaoğlu & Satır, 2019). Ayrıca otantik liderler karar verme süreçlerinde hizmetkar liderler gibi gücü takipçileriyle paylaşmak yerine, takipçilerinden veya dış kaynaklardan almış olduğu bilgiyi objektif bir bakış açısıyla

değerlendirerek hesap verilebilir bir yönetim anlayışı ortaya koyarlar. Kısaca otantik liderlik, takipçileri arasında güveni ve pozitif psikolojik kapasiteyi teşvik eden, onu dönüştürücü, karizmatik, etkileşimli, etik ve hizmetkar liderlik stillerinden ayıran, liderin gerçek olmasına ve şeffaf davranmasına vurgu yapmasıyla ön plana çıkan bir liderlik türüdür.



3. ÖRGÜTSEL GÜVEN: KAVRAM, MODEL VE BOYUTLARI

3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Özellikleri

Güven kavramı sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964'ten aktaran Polat, 2009) ve karşılıklı ilkesine dayalı çok boyutlu bir kavramdır (Polat, 2009, s. 2). Güven, kelime anlamı olarak korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygularını ifade etmektedir. Cook ve Wall'a (1980, s. 39) göre güven "bir bireyin diğer insanların sözlerine ve eylemlerine olumlu bir yaklaşım sergileyerek, bu kişilerin niyetlerine inanmaya istekli olma durumunu" ifade eder. Buna göre güven duygusu bir bireyin başkalarının dürüstlüğüne, samimiyetine ve güvenilirliğine olan inancını içermektedir. Bir başka tanıma göre ise güven, "bir tarafın niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentilerine dayalı, karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine yönelik olumlu beklentiler içerisinde olmasını ve kişinin zarar görmesi dolayısıyla oluşabilecek kırılganlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumu" ifade etmektedir (Rousseau vd., 1998, s. 394). Güven, alan yazında isteklilik ve inanç olarak tanımlanmakta olup, çeşitli bilim adamlarınca bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri de içerdiği öne sürülmüştür (Mishra, 1996). Güven, yönetsel anlamda çok önemli bir kavram olmasına rağmen tarihsel süreç içerisinde birçok bilim insanı tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan Tablo 6 'da tarihsel süreç içerisindeki güven tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch (1958)	Güven, bir bireyin olaylar karşısında beklentilerinin doğrulanmasını umut ettiği, elde edeceği olumlu sonuçların olumsuz sonuçlardan daha fazla motivasyon sağlayacağına dair iyimser inancıdır. Bireyin potansiyel kazançlarının potansiyel kayıplarından daha büyük olabileceğini düşünmesi ve sonuçların bilincinde olarak risk almaya istekli olması durumudur. Ayrıca "güven" yerine getirilmediğinde güvenen kişinin hoş olmayan bir sonuca katlanacağı anlamına da gelir.
-----------------------	--

Giffin (1967)	Güven, bireyin belirsiz bir hedefe ulaşabilmesi için bir nesnenin özelliklerine, bir olayın meydana gelmesine veya bir kişinin istenilen şekilde davranacağına olan inancını ifade eder.
Zand (1972)	Güven, bireyin kişisel kazançlarının bulunduğu ve başkalarının kontrol yeteneğinin eksik olduğu durumlarda, bireyin belirsiz bir olayın sonucuna dair "iyimser beklenti" kararı almasıdır. Bireyin kendi davranışlarını kontrol eden kişiye güvenmesi ve risk alma isteğidir.
Lewis ve Weigert (1985)	Güvenme davranışı, genellikle güvenilen kişi veya şeye karşı güçlü olumlu duyguları (duygusal güven) ya da güvenilen kişinin güveni hak etme nedenlerine dair sağlam mantıklı sebepleri (bilişsel güven) içeren veya her ikisinin birleşiminin etkisiyle oluşan bir isteklilik halidir.
Cummings ve Bromiley (1996)	Güven, bir kişinin veya bir grubun, verdiği sözlere uygun davranmak için iyi niyetli çaba göstermesi, daha önce verilen sözlerde dürüst olduğuna dair taahhütlerde bulunması ve fırsat olsa bile çıkarlar doğrultusunda başkalarından yararlanmayacağına dair inançlardır.
Mayer ve diğ. (1995)	Bir tarafın karşı tarafın kontrol ve denetim yeteneğini göz ardı ederek, diğer tarafın önemli bir görevi yerine getireceğine dair inancı ve karşı tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasızlık durumunu ifade eder.
Mishra (1996)	Güven, bir tarafın diğer tarafın davranışlarında yetkin, açık, ilgili ve güvenilir olduğu inancına dayalı olarak diğer tarafa karşı savunmasız olma istekliliğidir.
Robinson (1996)	Bir tarafın diğer tarafın çıkarlarına zarar vermeyeceğine ve onları engellemeyeceğine dair inançlar, öngörüler ve beklentilerdir.
Rousseau ve diğ. (1998)	Güven, başkalarının niyetlerine veya davranışlarına yönelik olumlu beklentiler içerisine girip, savunmasız kalmayı kabul etmeyi içeren psikolojik bir durumdur.
Zaheer ve diğ. (1998)	Bir aktörün yükümlülüklerini yerine getirme konusunda güvenilir olması, öngörülebilir bir şekilde davranması ve çıkar sağlama olasılığı mevcut olsa dahi adil davranacağı ve müzakere edeceği beklentisidir.
Shockeley- Zalabak ve diğ. (2000) Akt; Polat, 2009, s. 6).	Bir aktörün a)kimliklendirme (amaçlar, normlar, değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c)açıklık, d)dikkat ve e) güvenliğine dayalı olarak diğer tarafa karşı savunmasız kalma istekliliğidir.
Robbins ve Decenzo (2000) Akt; Polat, 2009, s. 6).	Güven, bir tarafın söz, eylem ya da kararlarında faydacı davranmayacağı doğrultusundaki olumlu beklentileri ifade eder.

Fulmer ve Gelfand (2012).

Güven, belirli bir kişi veya bir grup tarafından olumlu beklentilere dayalı olarak, kırılabilirliği kabul etmeye istekli olmayı içeren psikolojik bir durumdur.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan tanımların ortak özelliği güvenin temelinde insanların karşı tarafın adil, iyi niyetli ve etik davranacağına dair olumlu beklentiler ve inançlar içerisinde bulunmasıdır. Bu beklentiler, kişiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve sürdürülebilir olması için hayati bir rol oynamaktadır. Alan yazında yapılan güven tanımlamaları incelendiğinde kavrama ilişkin aşağıdaki özelliklerin ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Şakar, 2015, s. 23).

- Güven, birinin başkalarına karşı samimi olma isteğini artırırken, savunma refleksini azaltır.
- İnsanlar güvendikleri kişilerin davranışlarını daha az denetler veya hiç denetlemezler.
- Güven zamanla gelişir.
- Güven, karşılıklı bağımlılığı gerektirir.
- Güven olumlu yönde bir umut, talep ve inancı içerir.
- İki veya daha fazla kişinin etkileşimiyle oluşur.

Güven kavramı, organizasyonların başarısında da kritik bir faktördür. Çalışanların birbirlerine, yöneticilere ve kuruluşa duydukları güven, iş birliği, motivasyon ve verimlilik açısından belirleyici bir etkidir. Dolayısıyla, güven ve örgütsel güven kavramlarının doğru şekilde tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, kurumların ve toplumların sağlıklı işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır.

Güvenin karmaşık doğasını ele almak için işlem maliyeti teorisi ve sosyo-psikoloji gibi farklı teorik yaklaşımlardan yararlanılmıştır. Sako ve Helper (1998, s. 388) ekonomik, sosyolojik ve psikolojik teorileri bir araya getirmiş ve güveni “bir aktörün ticaret ortağının adil davranacağına ve karşılıklı olarak kabul edilebilir davranacağına dair beklentisi” olarak tanımlamıştır. Young-Ybarra ve Wiersema, işlem maliyeti teorisini ve sosyal mübadele teorisini birleştirerek güveni güvenilirlik, öngörülebilirlik ve inanç olmak üzere üç bileşen üzerinden tanımlamıştır. Bu tanım, işlem maliyeti teorisinin fırsatçılık kavramıyla sosyal mübadele teorisinin karşılıklı beklentisi

kavramlarını birleştirmektedir. Bu analizlere dayanarak, sosyal ve ekonomik yaklaşımların bir kombinasyonunun örgütler arası karmaşık güven olgusuna en kapsamlı bakışını sunduğu öne sürülmektedir. Korczynski (2000) ise disiplinler arasında farklı ve yapıcı bir diyalog olmadan ekonomik faaliyetlerde güven kavramının anlaşılamayacağı ve açıklanamayacağını ileri sürmüştür (Seppänen vd., 2007, s. 254). Çoğu çalışmada, güvenin çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırıldığı ancak bu boyutların içeriği, rolü ve sayısı konusunda evrensel bir kabul olmadığı görülmektedir. İncelenen çalışmalarda, güvenin farklı boyutlarına atfedilen önem ve sayı farklılık göstermektedir. Güvenin boyutları arasında güvenilirlik, yardımseverlik, dürüstlük, kurumsallaşma, alışılmışlık, yetenek, sorumluluk, beğenilebilirlik, yargı, adalet, karşılıklılık, birliktelik, öngörülebilirlik, açıklık ve içtenlik gibi çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Güvenin çok boyutlu bir kavram olması ve kavramların anlamsal belirsizliği ile kavramların birbirleriyle ilişkili olması, güvenin ölçülmesini de zorlaştırmaktadır. Örgütsel güvenin tanımı ve boyutları konusunda henüz bir uzlaşma sağlanamamış olmasına rağmen, genel olarak güvenin çok boyutlu bir yapı olduğu ve tek boyutlu bir ölçümün yetersiz olabileceği kabul edilmektedir (Seppänen vd., 2007, s. 256).

Güven kavramı alan yazında hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde açıklanmaya çalışılmıştır. Doney ve Cannon' a (1997) göre, bireysel güven ve örgütsel güven arasında belirgin farklar bulunmaktadır. Luman' a (1989) göre bireysel güven, bireyler arası ilişkilere dayanmakta olup, kişiye özgü bir kavramdır. Öte yandan, örgütsel güven ise daha çok kurumlara odaklanmaktadır. Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya ilişkisine olan güveni temsil ettiğini ve bu güvenin küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Demircan & Ceylan, 2003, s. 142).

Genel olarak örgütsel güvenin; yöneticiye güven ve örgüte güveni içerisine alan kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir. Lidere ve örgüte güven, ayrı ancak birbirine bağlı kavramlar olarak değerlendirilir. Örgütsel güven bireyin örgüt tarafından sunulan destekle ilgili algılarına ilave olarak, yöneticilerin doğru ve güvenilir olacağına dair inançlarını içermektedir (Mishra & Morrissey, 1990). Bu inanç, çalışanların örgütleri ve liderleriyle ilgili güven duygusunu şekillendiren temel unsurlardan biridir. Çalışanların örgütlerine ve liderlerine olan inançları örgüt

içerindeki açıklığa, yöneticilerin yeterliliğine, örgüt içi iletişime ve çalışanlar arasındaki iş birliğine bağlı olarak değişecektir (Mishra, 1996). Güvenin açıklık boyutu, iletişimde çarpıtılmamış bilgilerin aktarılmasını sağlayan bir özelliktir. Bu, genel güven kavramının bir parçasıdır ve iletişimde doğruluk ve samimiyetle ilişkilidir. Güven, bir kişinin başkasının iletişimindeki açıklığına olan inancını içermektedir. Örgüt içerisinde güvenilen kişinin iletişimde dürüst ve çarpıtılmamış olduğuna inanılması, güveni artırırken, doğruluk ve samimiyetin eksikliği güvenin azalmasına neden olabilir. Benzer şekilde iş birliği de çatışan tarafların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır ve güven bu iş birliğini kolaylaştıran kritik bir faktördür. Güvenin kriz durumlarında esnek olmaması bir takım önemli patolojik sonuçlara yol açabilir. Güven ihlalleri hem kamu hem de özel sektör için ölümcül sonuçlar doğurabilir. Güven, kriz zamanlarında ve kriz dışı zamanlarda kuruluşların başarısı için merkezi bir öneme sahiptir. Krizin neden olduğu belirsiz ve rekabetçi koşullarda örgütsel güvenin sağlanması kamu veya özel sektörün uzun vadeli başarısını artıran kritik bir faktör olarak görülmektedir (Mishra, 1996).

Pek çok araştırmacı örgütsel güveni, (1) çok düzeyli - bireyler, takımlar, kurumlar ve kuruluşlar arası birleşmeler gibi çoklu seviyeli ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan, (2) kültürel kökenli - örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlantılı, (3) iletişim temelli - doğru bilgi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve şeffaflık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, (4) dinamik - güven yapılandırılmasının sürekli bir olgu olması, (5) çok boyutlu - bireyin güven algısını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeylerde birçok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamışlardır (Shockley-Zalabak vd., 2000' den aktaran Tüzün, 2007). Örgütsel güven, genel olarak bir bireyin örgütün kendi çıkarları doğrultusunda hareket edeceğine veya en azından bu eylemlerin bireye zarar vermeyeceğine olan inancını ifade etmektedir (Gambetta, 1988'den aktaran Polat, 2009). Çalışanlar, örgütün sağladığı destek karşısında liderlerinin doğru sözlü olacaklarına ve sözlerinde duracaklarına inanırlar. Bu inanç son derece kırılabilir olup, kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşın bir anda yok olabilir (Mishra & Morrissey, 1990, s. 444).

Örgütsel güven, bir örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirlerine, yöneticilerine, süreçlere ve örgütün genel işleyişine olan inançlarına dayanmaktadır. Örgütsel güven; iş birliği ve kriz yönetimi (Mishra, 1996), etkili iletişim (Mishra, 1996; Uludağ, 2022),

örgütsel bağlılık (Taşkın & Dilek, 2010), örgütsel adalet (İşcan & Sayın, 2010), örgütsel özdeşleşme (Tokgöz & Seymen, 2013), örgütsel vatandaşlık (Polat & Celep, 2008), iş tatmini (İşcan & Sayın, 2010; Baş & Yılmaz, 2022) ve başarılı performans (Büte, 2011) gibi birçok olumlu sonuca katkıda bulunan önemli bir yönelimdir.

Örgütsel güven ile ilgili tanımlar göz önüne alındığında örgütsel güvenin altı temel özelliği olduğu görülmektedir.

- Örgütsel güven, bir çalışanın örgütünün amaçlarına ve yöneticilerinin liderlik tarzına yönelik olumlu bir inanç veya beklentisidir. Çalışan, bu olumlu inanç veya beklentiler doğrultusunda örgütün etik ve adil olacağını varsayar ve bu doğrultuda davranır (Erkutlu, 2015, s. 44). Adalet duygusu, örgütsel güven için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlar, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük ve adaletin sağlandığı bir ortamda güvende hissederler.
- Güvenen bir çalışan, örgüt içindeki diğerlerinin kendisi için önemli konularda olumlu adımlar atacağına dair bir beklenti içindedir. Bu güven duygusuyla kendisini korumasız hissetmeye isteklidir. Bu durumu kontrol etmek veya sürekli gözlemlemek zorunda hissetmez. Güven, belirli bir riski üstlenmeyi ve kendini belirli ölçülerde tehlikeye atmayı, incinmeyi ve zarar görebileceğini kabul etmeyi gerektirir. Meyer ve arkadaşları (1995), ilişkideki güvenin artmasıyla birlikte, bireyin kendini savunmasız hale getirme olasılığının da artacağını öne sürmüşlerdir (Erkutlu, 2015, s. 44). Çalışanın örgüte olan güveni, bireyin kendisini korumasız hissetmeye istekli olduğu için kolay kazanılan bir duygu değildir. Zaman içinde uzun vadeli ve sürekli ilişkilere dayalı olarak gelişir. İyi yönetilen bir örgüt, güvenin sürekli olarak sağlanması için çaba gösterir.
- Örgütsel güven, bir tarafın başarılarının diğer tarafın eylemlerinden etkilenmesi ve belirsizlikle riskin varlığı nedeniyle tarafların birbirlerine belirli bir bağımlılık içinde olmasını gerektirir (Erkutlu, 2015, s. 44). Örgütsel güven, çalışanların risk alabilme yeteneğini artırır. Güven ortamında çalışanlar, yenilikçi fikirler öne sürebilir, sorumluluk alabilir ve girişimci ruh gösterebilir (Yu vd., 2018).
- Örgütsel güven, çalışanların birbirlerine olan inancı temel alır. Bu inanç, diğer insanların dürüst, adaletli, işlerini iyi yapabilecekleri ve vaatlerini yerine

getirebilecekleri şeklinde olabilir (Taşkın & Dilek, 2010; Akgündüz & Güzel, 2014).

- Örgütsel güven, çalışanların işlerini iyi yapacaklarına ve beklentileri karşılayacaklarına olan inançlarıyla ilişkilidir. Performans standartlarına uyum ve başarı, güvenin artmasına katkıda bulunur (Altaş & Kuzu, 2013; Turhan, Köprülü & Helvacı, 2018).
- Örgütsel güven, çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler kurmalarını sağlar. İyi ilişkiler, iş birliği, takım çalışması ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur (Mayer vd., 1995).

Mishra (1996), örgütsel güven kavramını daha net ve anlaşılır bir şekilde tanımlamak için aşağıdaki özelliklere dayanarak örgütsel güveni açıklamıştır. Bu doğrultuda, örgütsel güvenin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Şakar, 2015, s. 27).

- **Çok düzeylidir:** İş ortamındaki ilişkiler, ekip çalışması ve örgütsel etkileşimlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkar.
- **Kültüre dayalıdır:** İşletme kültürü tarafından doğrudan etkilenir ve şekillendirilir.
- **İletişim temellidir:** Doğru ve güvenilir bilginin edinilmesi, karar verme süreçlerinde zamanında ve doğru bilgilerin sunulması gibi doğru iletişim uygulamalarına bağlıdır. Örgütsel güven, net ve etkili iletişimle desteklenir. İletişim, çalışanların bilgi alışverişi yapmasını, fikirlerini paylaşmasını ve sorunları çözmesini teşvik eder. Bu da güven ortamının oluşumunu destekler.
- **Dinamiktir:** Esnek yapısı nedeniyle sürekli değişim gösterir ve başlama, gelişme ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngü içerisinde sürekli bir değişim gösterir.
- **Birden fazla boyutludur:** Kişinin güvene dair algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşur.

Bugünün karmaşık dünyasında rekabetin artması ve ihtiyaçların sürekli değişmesi insan davranışlarının öngörülemez ve belirsiz olmasını sağlar. Örgütlerdeki güven ortamı, çalışanların motivasyonunu artırır, iş memnuniyetini ve iletişimi güçlendirir ve örgüt içinde iş birliğini teşvik eder. Bu durum, örgüt içindeki problemlerin çözümü ve örgütün hedeflerine ulaşması açısından hayati bir öneme sahiptir.

3.2. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven, çalışanların örgütlerine olan güven duygusu ve inancıdır. Bu güven duygusu, çalışanların birbirlerine, yöneticilerine ve örgütlerine duydukları güvene dayanır. Örgütsel güven, çalışanların motivasyonunu artırır, iş birliğini teşvik eder ve örgütteki performansı olumlu etkiler.

Örgütsel güven konusunda farklı modeller ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu modellerden Mishra'nın Güven Modeli, Cummings ve Bromiley'in Güven Modeli ile Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd 'ın Güven Modeli ele alınıp incelenmiştir.

Bu modeller ve bu modeller dışında ortaya konan örgütsel güven modellerinde örgütsel güvenin farklı yönleri vurgulanmış ve çalışanlarda güven duygusunun nasıl oluştuğu açıklanmaya çalışılmıştır. Her model, örgütsel güvenin karmaşık bir kavram olduğunu ve birden fazla faktörün etkileşimini içerdiğini göstermektedir.

3.2.1. Mishra Güven Modeli

Mishra'ya (1996, s. 5) göre güven, “bir tarafın diğer tarafa ilişkin yeterli, açık, ilgili ve inanılır olduğuna dair inanca karşı savunmasız kalma isteği” dir. Mishra'ya göre güvenin oluşumu beş aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir. Bunlar çok düzeyli yaklaşım, iletişim temelli yaklaşım, dinamik yaklaşım, kültür temelli yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşımdır.

- *Çok düzeyli yaklaşıma göre güven*, takım üyeleri, çalışma arkadaşları, örgüt ve örgüt içi anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğmaktadır.
- *İletişim temelli yaklaşıma göre güven*, doğru bilgileri aktarma, kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapma, olaylar karşısında açık ve samimi olmak gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
- *Dinamik yaklaşıma göre güven*, başlangıç, pekiştirme ve çözülme aşamalarından oluşmaktadır. Güven, bu döngü içerisinde sürekli olarak değişim ve dönüşüm geçiren bir duygudur.
- *Kültür temelli yaklaşıma göre güven*, örgütün kültürüne, değerlerine, inançlarına ve normlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

- Çok boyutlu yaklaşıma göre güven, bireylerin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal etkenlerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Polat, 2009, s. 30).

3.2.2. Cummings ve Bromiley Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996, s. 303) güveni üç aşamalı bir tanım ile açıklamışlardır. Buna göre güven;

- Bir bireyin veya grubun, açıkça ifade edilmiş veya gizli taahhütlerine sadık kalmak için “samimi bir şekilde çaba gösterdiğine” duyulan inançtır.
- Bir birey ya da grubun her türlü müzakerede “dürüst” olduğuna dair inançtır.
- Bir birey ya da grubun elinde “fırsat olsa bile” bir başkasından olumsuz olarak faydalanmayacağına (çıkar sağlamayacağına) dair inançtır.

Cummings ve Bromiley (1996) bir inanç olarak güven teorisini güvenin çok boyutlu tanımını da göz önüne alarak çok boyutlu bir güven modeli ölçeği geliştirmişlerdir. Buna göre güvenin; duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Cummings ve Bromiley (1996) ayrıca güveni iki temel boyutta ele almaktadır. Bunlar; bireysel güven ve örgütsel güvendir. Bireysel güven, bireyin ilişkilerinde ve davranışlarında beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven ise kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini yansıtmaktadır.

Tablo 7. Cummings ve Bromiley Güven Matrisi

		Güvenin Bileşenleri		
		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
Güvenin Boyutları	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Müzakere Etme			
	Aşırı Fayda Sağlamaktan Kaçınma			

Kaynak: Cummings & Bromiley, 1996, s. 305.

Cummings ve Bromiley’in (1996) güven matrisi olarak anılan modelinin boyutları bağlılığı koruma, dürüst şekilde müzakere etme ve aşırı fayda sağlamaktan kaçınma olarak üçe ayrılmış olup Tablo 7’de gösterilmiştir (Cummings & Bromiley, 1996, s. 305). Güven kavramının açıklandığı matriste; bir bireyin güven konusunda açık ve samimi davranma çabası ile dürüst olması ve koşullar kendi lehine dahi olsa durumlardan çıkar sağlamamasının güveni oluşturduğu ifade edilmiştir. Güven matrisi

oluşturulurken bu boyutların bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerle ölçümlemesi için çeşitli ölçek ifadeleri geliştirilmiştir.

3.2.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) güveni 5 farklı boyutta tanımlamışlardır. Bunlar; yeterlik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik, itimat edirlilik ve özdeşleşmedir.

Yeterlilik boyutu, birey veya örgütün belirlenen standartları başarabilme yeteneğini ifade eder. Bu boyut, örgütün rekabetçi bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için sergilediği çabayı açıklar. Sadece liderler veya çalışanlar değil, tüm örgütün etkinliğini kapsayan bir kavram olup örgütsel güvenle ilişkilidir (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Açıklık ve dürüstlük boyutu, güvenen ve güvenilen arasındaki iletişimin şeffaf ve dürüst algılanmasını ifade eder. Bu boyut, paylaşılan bilginin niceliği ve doğruluğunu değerlendirmenin yanı sıra, iletişimin samimi ve uygun bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğiyle ilgilenir. Bu özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Liderler örgüt içinde açıklık algısını oluştururlar. İş görenler genellikle, örgütsel güvene katkı sağlamak için açıklık ve dürüstlük konularını sıkça gündeme getirirler (Shockley-Zalabak vd., 2000).

İlgililik boyutu, başkalarının refahına olan ilgiyi ifade eder. Bu boyut, çalışanların görevlerini yerine getirirken sergiledikleri yardımseverlik, empati, hoşgörü ve güvenliği kapsar. Bu samimi çabalar, güven ilişkisini yüksek bir seviyeye taşımaya katkı sağlar (Shockley-Zalabak vd., 2000).

İtimat edirlilik boyutu, sözlerle ve eylemlerle tutarlılık beklentisini ifade eder. Bu boyut, güvenilirlik durumunu değerlendirerek sözlerin ve eylemlerin tutarlı olup olmadığını inceler. İş görenlerin, takımların, tedarikçilerin veya örgütsel davranışların istikrarlı ve güvenilir olup olmadığını içerir (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Özdeşleşme boyutu, çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilere olan bağlılığını gösterir. Örgüt kültürü içinde, üyelerin hedefleri, normları, inançları ve değerlerini değerlendirir. Böylece, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, normlar ve inançlarla ne kadar uyumlu olduklarını belirler (Shockley-Zalabak vd., 2000).

3.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven, bir çalışma ortamında çalışanların birbirlerine, yöneticilere ve organizasyona duydukları güvenin bir ölçüsüdür. Mevcut literatürde örgütsel güvenin tek boyutta açıklandığı çalışmalar olduğu gibi (Huff & Kelley, 2003), genel kabul gören görüş örgütsel güvenin çeşitli boyutlardan oluşan çok yönlü bir yapı olarak tanımlanmasıdır (Friedlander, 1970; Kegan & Rubenstein, 1973; Mishra, 1996; Shockley-Zalabak vd., 2000; Chathoth vd., 2007).

Friedlander (1970), güveni grup etkinliği, liderin yaklaşımı, karşılıklı etki, kişisel katılım ve katılım, grup toplantılarının değeri olmak üzere beş boyutta incelerken, Kegan ve Rubenstein (1973) güveni kendine güven ve diğerlerine güven olmak üzere iki ana boyutta incelemiştir. Mishra (1996) güveni yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik olmak üzere dört boyutta incelerken, Mayer vd. (1995) güveni yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Mcleary & Cruise, 2015), Chathoth ve arkadaşları (2007) ise dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik olmak üzere yine üç boyutta incelemiştir. Cook ve Wall'un (1980) işyerindeki kişiler arası güveni ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmada, güven kavramı iş arkadaşlarına güven ve yöneticilere olan güven olmak üzere iki temel boyutta incelediği görülmüştür. Bu tez çalışmasında, Cook ve Wall' un (1980) belirlediği bu boyutlar, yöneticilere olan güven bağlamında uyarlanarak ele alınmıştır.

Günümüzde örgütsel güven kavramının literatürde üç temel boyutta ele alınıp incelendiği görülmektedir (Büte, 2011; Tokgöz & Seymen, 2013). Bu boyutlar, örgüte güven, yöneticiye olan güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güvenin tüm boyutları güvenin farklı yönlerini temsil ederek, bir çalışma ortamında sağlıklı ve etkili bir güven ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

3.3.1. Örgüte Güven

Örgütsel güvenin alt boyutlarından biri olan “örgüte güven”, bir çalışanın kendi örgütüne olan güven düzeyini ifade eder. Bu, çalışanın örgütünün amaçlarına, politikalarına, değerlerine ve liderlik kalitesine olan inancını kapsar. Yapılan çalışmalar örgüte güvenin; etik iklim, örgüt kültürü, otantik liderlik, performans gibi faktörlerle ilişkili olduğu göstermektedir (Büte, 2011; Arslan & Durgun, 2020; Yücel & Kılıç, 2018; Altaş & Kuzu, 2013; Beğenirbaş & Turgut, 2014; Turhan, Köprülü &

Helvacı, 2018). Tablo 8’de örgütlerde güveni en çok etkileyen unsurlara yer verilmiştir.

Tablo.8. Örgütlerde Güveni Etkileyen Unsurlar

Etkili Unsurlar	İlgili Araştırma
Geçmiş etkileşimler	Boyle & Bonacich, 1970.
Açıklık, geçmişteki sonuçlar	Gabarro, 1978.
İnanılrlık, itimat edilirlık	Johnson-George & Swap, 1982.
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart vd.,1986.
Transformasyonel liderlik	Pillai vd., 1999; Kouzes & Posner, 1987.
İletişim	Butler, 1991.
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg,1994.
Örgütsel küçülme	Mishra & Mishra, 1994.
Örgütsel adalet algıları	Mayer vd., 1995; Konovsky & Pugh, 1994.
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Mishra, 1996
Örgüt kültürü	Doney & Cannon, 1997.
Otantik liderlik	Luthans & Avolio, 2003.
Hizmetkar liderlik	Joseph & Winston, 2005
Algılanan örgütsel destek	Shateri & Hayat, 2020

Kaynak: Erkutlu, 2015, s. 50; Luthans & Avolio, 2003; Joseph & Winston, 2005; Shateri & Hayat, 2020.

Tablo 8’e göre, örgüt içindeki çalışanların veya yöneticilerin deneyimleri ve aralarındaki iletişimin kalitesi, mevcut iletişimin doğası ve etkinliği, yönetici ve çalışanların yetenekleri, çalışanların güçlendirilmesi için verilen yetki ve sorumluluklar, karar alma süreçlerinde ve uygulamalarda şeffaflık ve açıklık, örgütün her kademesinde bilgi paylaşımı, özellikle yöneticilerin ve liderlerin yeterliliği, yardımseverliği, dürüstlüğü, iyi niyeti ve güvenilirliği, liderlik tutumları, destekleyici bir örgüt kültürü, adalet algısı ve son olarak, örgütsel değişim gibi faktörler, yapılan çalışmalarda örgüte duyulan güveni önemli ölçüde etkileyen unsurlar olarak kabul edilmiştir (Erkutlu, 2015, s. 50).

Örgüte güven ayrıca çalışanların örgütlerinin başarıya ulaşması için gereken kaynakları sağlayacağına, adil ve etik bir şekilde davranacağına, örgütün yasa ve yönetmeliklerle çalışanlarına sunduğu vaatleri yerine getireceğine olan inancıyla da

ilişkilidir (Polat, 2009, s. 14). Özellikle örgüt içinde alınan kararların adil bir şekilde uygulanması ve kaynakların, ödüllerin dengeli bir şekilde dağıtılması, çalışanların örgüte olan güvenini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Aslında, örgüte olan güvenin güçlendirilmesi için çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmeleri son derece önemlidir. Örgüte dayalı güvenin oluşması için örgütün, çalışanlarına verdiği taahhütleri yerine getirmesi ve uygulamalarının adil ve tutarlı olması gerekmektedir (Şakar, 2015, s. 26). Örgüte olan güvenin yüksek olduğu örgütlerdeki çalışanların problem çözme yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu (Boss, 1978, s. 331), işbirlikçi davranış gösterdikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı (Tokgöz & Seymen, 2013) ve örgütsel bağlılık (Bozkurt, Çoban & Çolakoğlu, 2020) gibi önemli örgütsel sonuçlar ortaya koydukları tespit edilmiştir. Örgüte duyulan güvenin zayıf olduğu organizasyonlarda ise, iş süreçleri ve çalışanların performansının olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir (Turhan, Köprülü & Helvacı, 2018; Büte, 2011). Bu durum özellikle çalışanların işe odaklanmasında güçlük yaşamalarına sebep olurken, aynı zamanda stres altında çalışmalarını zorlaştırarak karar almada güçlük çekmelerine ve ifade edilenlere şüpheyle yaklaşmalarına neden olmaktadır (Şakar, 2015, s. 26).

3.3.2. Yöneticiye Güven

Örgütteki bireylerin belirli bir hedefe yönelmelerinde önemli bir faktör olan yöneticiye güven, genellikle çalışanlar tarafından örgütün bütününe atfedilmektedir. Yöneticiye güven ve örgüte güven birbirleriyle ilişkili ancak birbirlerinden farklı kavramlardır. Çalışanın örgüte duyduğu güven, örgütü, iş arkadaşlarını ve belirlenen rolleri gözlemledikten sonra oluşan izlenimlere dayanırken; yöneticiye güven, çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin tutarlı, dürüst ve ahlaki değerlere uygun bir şekilde açık iletişim kurmasıyla oluşan algılarla oluşmaktadır.

Gerçekten de örgütsel bağlamda güven ilişkisinin başlangıç noktası genellikle yöneticinin eylemleridir. Yöneticiye güven, örgüte güveni pekiştirmektedir (Tan, 2000, s. 241). Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, güven oluşumunun bir süreç olduğu ve bu sürecin genellikle yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, (1998) “Yöneticilik Güven Modeli” olarak adlandırdıkları modelde, astların yöneticilerine

güven duymalarını etkileyen beş temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, yöneticinin güvenilirlik anlayışının temel boyutlarını oluşturur (Erkutlu, 2015, s. 48-19):

1. *Sürekli davranışlar*: Yöneticinin geçmişteki tepkileri, gelecekteki davranışları öngörülebilir kılabilir. Bu öngörülebilirlik ilişkilerde güven seviyesini artırabilir.
2. *Dürüstlük ve saygı*: Yöneticinin eylemleri ile söyledikleri arasındaki tutarlılık, doğruluğu, saygıyı ve taahhütlerini yerine getirmesi önemlidir.
3. *Denetim paylaşımı ve dağılımı*: Karşı tarafa güven vermek için, denetimin adil ve etkin bir şekilde paylaşılması ve kararlara katılımın sağlanması önemlidir.
4. *Etkili iletişim*: Kararlar hakkında doğru, zamanında ve kapsamlı bilgi sağlanması ile fikirlerin serbestçe ifade edilmesi, güven oluşturmada kritik öneme sahiptir.
5. *İlgili ve özenli davranış*: Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık, çıkarlarının gözetilmesi ve istismarın önlenmesi, güven duygusunun pekişmesine yardımcı olur.

Araştırmalar, liderin etkinliğinde önemli bir faktör olarak liderliğe duyulan güvenin vurgulandığını göstermektedir. Yönetici, örgütü temsil eden bir figür olarak kabul edildiğinden, çalışanlar ile yönetici arasındaki güven ilişkisi, çalışanların örgüte yönelik olumlu davranışlar geliştirmesine katkıda bulunabilir. Çalışanlar, yöneticilere güvendiklerinde, bu güven duygusunu tüm kuruluşa yayabilirler. Çünkü yöneticilerin kuruluşa temsil ettiğine inanırlar (Şakar, 2015, s. 25).

Dirks ve Ferrin (2002) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında lidere olan güvenin; bilgiye inanç, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlerden memnuniyet ve işte kalma niyeti dahil olmak üzere çeşitli önemli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur (Avolio vd., 2004). Rich'in (1997) yapmış olduğu çalışmada, yöneticiye güvenin iş memnuniyeti ve çalışan performansını etkilediği görülmüştür. Rich'in (1997) çalışmasında satış müdürlerinin satış temsilcilerine rol model olmaları gerektiği ve bu sayede satış temsilcilerinin benimsemelerini istedikleri davranışları gösterebilecekleri vurgulanmıştır.

Lidere olan güvenin, örgütlerde çeşitli önemli sonuçlar üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Lidere olan güven, çalışanların örgüte yönelik davranışlarını etkileyebilir ve iş memnuniyeti ile performanslarını artırabilir. Araştırmalar, liderliğe duyulan güvenin örgütsel bağlamda bilgiye inanç, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve çalışanlara güven duygusu aşılamaları, örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma yaşamında aynı pozisyonda çalışanlar arasındaki yatay güven, çalışma arkadaşları arasındaki güveni ifade etmektedir. Bu tür güven, bir çalışanın diğer bir çalışanın yeteneklerine, dürüstlüğüne, adalete ve etik davranışlarına güven duyması anlamına gelmektedir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerini destekleyeceklerine ve herhangi bir fırsatçılık yapmayacaklarına inanmalarını içermektedir. İş arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerine karşı söz ve eylemlerinde güvendikleri inancını da ifade eder (Özkara & Sağlam Arı, 2019, s. 21).

Günümüzde, iş yerlerinde çalışanlar arasında etkileşim ve iletişim, resmi ve resmi olmayan gruplar içinde paylaşımlar, birlikte faaliyetlerde bulunma ve belirli iş veya amaçlar etrafında bir araya gelme gibi durumlar sıkça görülmektedir. Çalışanlar, kişisel samimiyet, sosyal ihtiyaçlar, ortak ilgi alanları, saygı görmek ve güvende hissetmek gibi gereksinimlerden ötürü bu gruplara katılabilirler. Grup üyeleri arasında bir bağlılık, sahiplenme ve grup dinamikleri gelişir. Sağlıklı ilişkilerin ve grupların devam etmesi için ise güven oldukça kritik bir öneme sahiptir. Güven duygusunun eksik olduğu gruptaki çalışanların, ortak bir amaca doğru hareket etmeleri zorlaşır. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde güvensizlik yaratan bireyler, genellikle dışlanır ve bu da çalışanın kuruma karşı yabancılaşmasına neden olabilir. Yabancılaşma durumunda, çalışanın motivasyonu ve iş performansı azalırken, kuruma olan bağlılık ve verimlilik olumsuz yönde etkilenir (Erkutlu, 2015, s. 51). Örgütün destekleyici bir kültüre sahip olması da çalışanlar arasında bir güven ortamının yaratılmasına ve sağlıklı ilişkilerin, etkili iletişimin ve iş birliğinin geliştirilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, çalışma arkadaşlarına güvenmek ve örgütün bu güveni korumaya çalışması kurumsal başarı için son derece önemlidir.

3.4. Yöneticiye Güven Kavramı ve Özellikleri

Yöneticiye güven, bir organizasyon veya kuruluş içinde çalışanların yöneticiye duyduğu inanç, saygı ve güven hissidir. Bu güven, yöneticinin liderlik yetenekleri, dürüstlük, tutarlılık ve iş ahlakı gibi niteliklerine dayanmaktadır (Mishra, 1996). Whitener ve arkadaşları (1998) yöneticiye olan güvenin tutarlılık, dürüstlük ya da doğruluk, iletişim, destek görme davranışlarıyla oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre, yöneticilerin davranışlarında ve kararlarında tutarlı davranması, açık ve dürüst iletişim kurması, çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak bu ihtiyaçlara destek olmaya çalışması yöneticiye olan güveni arttıracak, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine ve iş birliği içinde daha verimli bir şekilde çalışmalarına neden olacaktır (Whitener vd. 1998). Mishra (1996) ise yöneticiye olan güvenin uzmanlık, açıklık, destek ve tutarlılık içeren davranışlarla oluştuğundan bahsetmiştir. Yöneticilerin uzman olmaları, gerekli bilgi birikimine sahip olmaları, çalışanların onların vermiş oldukları kararlara güven duymalarına neden olacaktır. Aynı şekilde yöneticinin iş hakkında açık ve net bilgi vermeleri, çalışma ortamında güveni ve iş birliğini teşvik edecektir. Yöneticilerin çalışanlara destek olarak onları motive etmeleri ve vermiş oldukları kararlarda tutarlı olmaları inandırıcılıklarını artıracaktır (Mishra, 1996).

Liderlerin vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri için astların bağlılıklarını harekete geçirmeleri gerekmektedir. Bu da ancak yöneticiye duyulan güvenin sağlanmasıyla mümkün olabilir. Güven, liderlerin uzmanlığına, iletişim biçimlerine ve tutarlılıklarına dayanmaktadır (Paliszkievicz, 2023). Blau'ya (1964) göre güven, verilen görevleri düzenli olarak yerine getirerek ve zamanla karşılıklı ilişkileri geliştirerek inşa edilir. Güven, yapı, süreç ve operasyonel etkililik üzerinde sistemik bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde güven, normlar ve değerlerin bir parçasıdır ve hedef belirleme, risk alma, bilgi alışverişi gibi davranışları etkilemektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven oluşturma için çeşitli yöntemleri bulunmaktadır. Blomqvist & Stahle'a (2000) göre güven, yöneticinin karakterine bağlı olarak dürüstlük, yetenek, ilham vericilik, doğruluk, yöneticiyi yönlendirme becerisine duyulan güven gibi faktörlerle oluşturulabilir. Organizasyona olan güven ise organizasyonla sinerjik olan bireyin inançları ve olumlu davranış deneyimleri yoluyla gerçekleştirilir (Sjahruddin & Sudiro, 2013, s. 135).

Yöneticiye güven duyulan bir örgütte çalışanlar, liderlerinin yetkinliklerine ve liderlik becerilerine güven duymak isterler. Yöneticinin özgüvenli, bilgili, deneyimli, üstün becerilere sahip, destekleyici ve yardımsever, uyumlu, dürüst, sevecen, açık sözlü ve tutarlı olması, dedikodu yapmaması çalışanların onlara güvenmelerine neden olacaktır (Polat, 2009, s. 19). Yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst ve açık olması güveni etkileyen en önemli özelliktir (Whitener vd., 1998). Yöneticiler işle ilgili gerçekleri saklamamalı, önemli bilgileri gizlememeli ve iletişim kanallarını açık tutmalıdır (Butler, 1991). Çalışanlar, yöneticinin onlara doğru bilgiler verdiğine, verimli geri bildirim sağladığına ve sözlerinde tutarlı olduğuna güvenmeyi isterler. Yöneticinin adil ve tarafsız olması çalışanın yöneticisine olan güveni etkileyen ve yöneticiden beklenen bir özelliktir (Mayer vd., 1995; Konovsky & Pugh, 1994). Çalışanlar, yönetici tarafından objektif bir şekilde değerlendirileceklerine, eşit fırsatlara sahip olacaklarına ve kararların kişisel veya yanlış nedenlerle alınmayacağına güvenmek isterler. Yöneticiler, iş ahlakı standartlarına uygun davranmalı ve kuruluşun değerlerini benimsemelidirler. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemeleri çalışanların yöneticiye olan güvenlerini artırmaktadır (Arslantaş & Dursun, 2008). Yöneticilerin etkili iletişim becerileri aracılığıyla çalışanlarıyla etkin bir iletişim kurarak onlara açık ve anlaşılır mesajlar iletmeleri yöneticiye olan güveni arttıracak bir diğer husustur (Sağır, 2018). Yöneticilerin destekleyici ve takım ruhunu uyandırabilecek bireyler olmaları çalışanlarına daha fazla destek olmalarına ve onları başarıya teşvik etmelerine neden olacaktır (Shateri & Hayat, 2020). Bir yöneticinin takım çalışmasını teşvik etme çabaları, çalışanların güvenini kazanmanın yanı sıra onların motivasyonunu da artırabilir. Güven oluşturmak ve açık ve etkili iletişimi teşvik etmek, yöneticinin sadece çalışanların güvenini kazanmasına değil, aynı zamanda motivasyon seviyelerini yükselterek, dayanışmaya dayalı, uyumlu ve yüksek performanslı bir ekip oluşturmaya yardımcı olabilir (Geçikli, 2012).

Yöneticilerin sorumluluk olarak verdikleri sözleri yerine getirmeleri örgütte güven uyandırmalarına, çalışanların yöneticilerinin güvenilir olduklarına olan inançlarının artmasına neden olacaktır. Ancak, çalışanların yöneticilerine olan güveni, yöneticinin kontrolü dışında gerçekleşen ve örgütün üst yönetimi tarafından uygulanan adaletsiz ücret politikaları, işten çıkarmalar, terfi süreçleri gibi konularla zarar görebilir (Tan & Tan, 2000). Yine de yöneticinin davranışları çalışanların güven algılarında belirleyici olacaktır (Erkutlu, 2015, s. 49).

3.5. Yöneticiye Güvenin Önemi ve Örgüte Katkıları

Çalışanların yöneticilerine güven duymaları örgütlerine duydukları güvenle bağlantılıdır. Yöneticiler örgütlerin birer temsilcisidirler. Dolayısıyla çalışanın örgüte güvenmesi örgütünü temsil eden yöneticilerine de güvenmesi anlamına gelmektedir.

Günümüzde, örgütsel güven, örgütlerin kültür oluşturma süreçlerinden yapılarının tasarlanmasına kadar çeşitli alanlarda etkinlik ve verimlilik açısından son derece önemli bir konudur. Örgütsel güven, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla oluşan bir durum olduğundan örgüt içerisindeki herkesin bu güvene ihtiyacı bulunmaktadır (Çankır & Yener, 2017, s. 55).

Güven, kurumsal yapı içinde kendiliğinden oluşan bir kavram değildir; bunun yerine, yönetimin tüm çalışanlar üzerinde güven ortamı oluşturmak için bilinçli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Yöneticiler, eylem ve sözleriyle örgüt içinde güven inşa edebilir veya tam tersine yok edebilirler. Liderler güvenilir bulunduklarında, bu durumun astların performanslarında artışa (Öztürk, 2016), motivasyon ve memnuniyet duygusunun yükselmesine (İrge, 2016) ve örgütte kalma isteğine (Meral, 2015) yol açtığı kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra örgütün adil ücret politikalarına sahip olmaması veya yöneticiler tarafından başarıların takdir edilmemesi gibi durumlar da güveni olumsuz yönde etkileyebilir. Liderler ve patronlar, çalışanlara vizyonlarını aktararak güven duygusunu artırabilirler. Çalışanların yöneticilere olan güvenleri örgütsel güveni de arttıracaktır. Bu da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Yönetim, çalışanlarla bağlantı kurarak iş birliği içerisinde olduğunda güven artacaktır. Yöneticiler tarafından uyumlu bir çalışma ortamının yaratılması, iyi bir iletişim sisteminin kurulması ve kişisel gelişime olanak sağlayan ortamların oluşturulması, yöneticiye olan güveni artıracaktır (Çankır & Yener, 2017, s. 55). Bu bağlamda örgüt içinde güveni artırmak için, liderlik, iletişim, adalet algısı gibi faktörlere önem verilmeli, karar alma süreçlerinde kullanılan yöntemlerin adil olduğundan emin olunmalı, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması için süreçlerin etkinliği sağlanmalıdır (Tüzün, 2007, s. 107). Liderlerin açık, dürüst ve adil olmaları, çalışanların güven duygularının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca, iletişimin şeffaf olması ve karar alma süreçlerinin adil bir şekilde yürütülmesi de örgütsel güvenin gelişimine katkı sağlayacaktır (Akın & Aksoy, 2020).

Güven, liderin başarısına önemli bir katkı sağlayan temel bir faktördür. Araştırmacılar liderlik literatüründe otantik, hizmetkar, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi yaklaşımların örgütlerde etkin bir şekilde kullanılabilmesi için güvenin kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır (Erkutlu, 2015, s. 62). Ancak günümüz iş dünyasında, güvenin performans üzerinde etkili olduğu kabul edilse de birçok işletme için uygulamada önemli bir rol oynamadığı gözlemlenmektedir (Şakar, 2015, s. 33). Halbuki, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri genellikle yöneticileriyle olan ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamak için özel çaba göstermeleri gereklidir. Bu çabalardan biri de örgüt içinde adalet ve tatmin duygularını artırmaya yönelik uygulamaların geliştirilmesidir. Bu tür uygulamalar, yöneticilere olan güveni olumlu yönde etkileyerek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artıracak ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Erkutlu, 2015, s. 62).

Yöneticiye güven, özel sektörde olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları açısından da son derece önemlidir. Yöneticiye güven, kurumun etkinliği, verimliliği ve vatandaşlarla olan ilişkileri üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Kamu kurumlarında yöneticiye duyulan güven, vatandaşların hizmetlerden ve politikalardan memnuniyetini artırabilir. Böylece kamu kurumlarının toplum tarafından desteklenmesini sağlayabilir. Güvenin olmadığı bir ortamda vatandaşlar hizmetlerin adil bir şekilde sunulup sunulmadığından veya kaynakların doğru bir şekilde yönetilip yönetilmediğinden endişe duyabilirler. Bu da kamu kurumlarının itibarını zedeleyerek kurumun toplumla olan ilişkileri olumsuz etkileyebilir.

Kamu kurumlarının etkinliği vatandaşların memnuniyetine bağlı olduğu için bu kurumlarda yöneticiye duyulan güvenin yüksek olması toplumla olan ilişkiler açısından kritik bir faktör olmaktadır.

Yöneticiye duyulan güvenin örgütlere olan katkıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticiye güven, örgütlerde daha güçlü ve açık bir kurumsal kültürün gelişimini kolaylaştırır.
- Kurumsal dönüşümü sağlayarak, öğrenme süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunur.
- İstenilen örgüt ikliminin oluşturulmasına katkı sağlar ve yetki ile kaynak transferine yol açar.

- Örgütün dış çevresine uyumu kolaylaştırır.
- Çalışanların sosyal sorumluluk ve risk alma eğilimleri gelişir (Polat, 2009, s. 60).
- Örgütsel kararlara katılım seviyesi artar.
- İş tatmini düzeyi yükselir.
- Örgütsel adalet algısı gelişir.
- Örgütsel performans iyileşir.
- Örgütsel bağlılık seviyesi artar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları çoğalır.
- Liderin liderlik tarzından kaynaklanan memnuniyet artar.
- Sistemin başarılı, doğru ve adil olduğuna dair algılar güçlenir.
- Üretkenlik düzeyi artar.
- Bilgi paylaşımı artış gösterir.
- Uzlaşma çabaları ve iş birliği artar.
- Örgütün refahı için çaba sarf etme isteği yükselir.
- Örgütsel kararları istekli bir şekilde kabul etme eğilimi artar (Büyükdere & Solmuş, 2007 'den aktaran Yılmaz, E., 2007, s.75).
- İş görenlerin problem çözme becerileri gelişir (Zand, 1972, s. 229-239).
- Tükenmişlik duygusu azalır (Sağlam Arı & Tunçay, 2011; Dalmış, 2021).
- İşten ayrılma niyeti azalır (Seçilmiş & Kılıç, 2017).
- İş gören sesliliği artar (Kenar, 2024).
- Örgüte yönelik olumsuz tutumlar azalır (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015).
- Örgüt içerisindeki çatışmaların azalıp, rahat ve uyumlu bir çalışma ortamının sağlanmasına yardımcı olur (Limerck & Cunningham, 1993'ten aktaran Şakar, 2015, s. 32).
- Yapılan işin maliyetleri azalır (Barney & Hansen, 1994, s.175-203'ten aktaran Şakar, 2015, s. 33).

Örgüte güven, günümüzde işletmelerin ve kamu kurumlarının başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların yöneticilere duydukları güven, kurumsal kültürün oluşumundan yapıların tasarlanmasına kadar birçok alanda etkinlik ve verimlilik sağlamaktadır. Örgüte güven, tüm çalışanların katılımıyla şekillenen bir olgudur ve yöneticilerin bu güven ortamını oluşturmak için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Güven, kurum içinde adil ve etkili bir iletişim sistemiyle desteklendiğinde, iş birliğini artırır, performansı iyileştirir ve çalışan bağlılığını güçlendirir. Ayrıca, örgüte güvenin artmasıyla birlikte iş görenlerin problem çözme becerileri gelişir, tükenmişlik duygusu azalır ve işten ayrılma niyetleri düşer. Bu durum, örgütlerin sürdürülebilir başarıları için temel bir yapı taşı olarak değerlendirilmelidir.

3.6. Yöneticiye Güvenin İlişkili Olduğu Kavramlar

Yöneticiye güven kavramı, çeşitli kavramlarla ilişkilidir ve bu kavramların etkileşimi, bir örgütte yöneticinin ve çalışanların performansını ve memnuniyetini etkileyebilir. Yöneticiye güven kavramının ilişkili olduğu başlıca kavramlar şunlardır:

Liderlik: Liderlik tarzı, güven oluşturma sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Etkili bir liderlik tarzı, çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlar. Bireyler liderlerinin güvenilir olduğuna inandıklarında, yöneticinin alacağı kararlardan dolayı kendilerini daha güvende ve olumlu hissetme eğiliminde olurlar. Buna karşılık, çalışanların liderlerine duydukları güvenin düşük olması bireylerin iş yeri hakkındaki tutumlarını olumsuz etkileyecektir. Liderlerine güvenmeyen bireyler, liderlerinin alacağı kararlardan (dürüstlük, adalet, doğruluk veya yeterlilik eksikliği algıları nedeniyle) endişe duyacaklarından dolayı işi bırakmayı daha fazla düşünebilirler (Dirks & Ferrin, 2002, s. 613). Bu nedenle, liderlerin güven oluşturma sürecine önem vermesi, örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı açısından hayati bir öneme sahiptir.

İletişim: İletişim, bir kuruluştaki çalışanların performansını ve güven düzeylerini etkileyebilir. Açık, dürüst ve etkili iletişim, güven inşa etmenin temel unsurlarından biridir. Yöneticiler, çalışanlarıyla şeffaf ve açık bir iletişim kurduklarında, örgütün temel değerlerini net bir şekilde aktararak güven ortamının oluşmasına katkıda bulunurlar. Bu şekilde, çalışanlar arasında güven duygusu pekişir ve örgütsel bağlılık artar. Araştırmalar, yöneticilerin kurum içi iş etiğine ve temel değerlere bağlı kalarak çalışanlarıyla tutarlı ve net bir iletişim kurmalarının, özellikle kamu hizmeti veren kuruluşlarda, halkın güvenini önemli ölçüde artırabileceğini ve genel iş performansını

olumlu yönde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Buna ilave olarak, örgütsel iletişim, çalışanları iş etiğinin kutsallığı konusunda aydınlatmak için bir araç görevi görür ve bu da çalışanların kendilerini daha iyi performans göstermek için değerli ve motive hissettikleri güvenilir bir ortam oluşturur (Sanda & İbrahim, 2023). Liderler, çalışanlarıyla sürekli olarak etkili bir biçimde iletişim kurduklarında ve astlarına kuruluşun önemli üyeleri olarak davrandıklarında, çalışan motivasyonunu ve performansını önemli ölçüde artırabilecek bir güven duygusu oluşacaktır. Liderlerine güvenen çalışanlar, kendilerini güvende ve desteklenmiş hissedecek, iş tatminleri artacak ve ekip içinde daha iyi bir iletişim ortamı yaratılacaktır. Liderlerine güvenen çalışanların iş birliği yapma, fikir paylaşma ve birlikte verimli bir şekilde çalışma olasılıkları artacak, daha iyi iş sonuçları elde edilecek, daha uyumlu bir ekip dinamiği yaratılmış olacaktır. İletişim becerilerini etkili bir biçimde kullanan yöneticiler ekip üyelerini önemli ölçüde motive edecek ve onlara ilham kaynağı olacaklardır (Galli, 2021).

Dürüstlük ve Etik: Dürüstlük ve etik, yöneticilerin çalışanları tarafından güvenilir olarak algılanmalarını sağlayan kavramlardır. Etik standartlara uyum, organizasyonun güvenilirliğini artırır ve paydaşların liderlere olan güvenini pekiştirir. Etik liderler, organizasyon kültürünü olumlu yönde şekillendirir ve çalışanların etik davranışlar sergilemesini teşvik eder. Liderlerin etik değerleri benimsemeleri, örgüt içerisinde güven duygusunun yayılmasına neden olur. Güvenilir liderler, açık iletişim kurar, sorumluluk alır ve adil davranırlar. Bu davranışlar, organizasyon içindeki güven duygusunu güçlendirir ve iş birliğini teşvik ederek organizasyonun daha yenilikçi, esnek ve rekabetçi olmasını sağlar (Caldwell, Hayes, Karri & Bernal, 2008). Etik olarak algılanan liderler, takipçilerin temel değerlerini, inançlarını ve tutumlarını değiştirmeye çalışarak onların kabul edilebilir düzeylerin ötesinde performans göstermeye istekli olmalarını sağlarlar. Kolp ve Rea (2006), etik liderliğin, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkileri onurlandıran ve kişisel ile örgütsel güvenilirliği sağlayan kalpten kalbe bir bağlantı içerdiğini vurgulamışlardır. Bu kalpten kalbe bağlantı, liderlerin gerçekten otantik olmalarını ve örgütlerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan bir bağlılık düzeyini göstermelerini sağlar. Kişinin dürüstlüğü dayalı ilişkiler kurması, kendi kimliği ve başkalarıyla olan ilişkileri hakkında netlik üzerine kurulu bir “otantik güven” yaratır (Solomon & Flores, 2001'den aktaran Van den Akker, Heres, Lasthuizen, & Six, 2009). Bu otantik güven

algısı, çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerine ve ekstra rol davranışları sergilemelerine neden olur. Bu davranışlar, örgütlerin daha yaratıcı olmalarını, daha iyi hizmet sunmalarını, değişim taleplerine yanıt vermelerini ve uzun vadeli çıktı elde etmelerini sağlar (Van den Akker, Heres, Lasthuizen, & Six, 2009).

Yeterlilik: Yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin yeterliliği, çalışanların onlara güven duymasını sağlar. Dolayısıyla yöneticinin yetkinliği, güven duygusunu pekiştirmektedir (Colquitt, Scott & LePine, 2007). Güven, liderin dürüstlüğü, bütünlüğü ve çalışanları ne ölçüde istismar edebileceği konusundaki inançları kapsadığından, bireylerin liderin yeterliliğine ilişkin olumlu veya olumsuz algıları bu inançlar doğrultusunda aldıkları bilgilerin doğruluğuna duydukları güveni etkileyecektir. Ayrıca, çalışanların liderin dürüst olmadığına, bütünlükten yoksun olduğuna ve çalışanları istismar edebileceğine dair inançları, liderin yeterliliğine olan güveni sarsabilir. Bu durum, çalışanların lider tarafından belirlenen hedeflere bağlılık göstermelerini zorlaştırır. Çünkü çalışanlar liderin yetersizliği ve kötü niyetine karşı kendilerini riske atma korkusu yaşarlar. Liderin yeterliliğine dair şüpheler, çalışanların iş yerinde liderlerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Dirks & Ferrin, 2002, s. 613).

Adalet ve Eşitlik: Adil ve eşit muamele, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artırmaktadır. Karar alma süreçlerinde adaletin sağlanması bu bağlamda kritik bir öneme sahiptir (Folger & Cropanzano, 1998). Çalışanların liderlerine olan güveni, örgütsel uygulamalar veya kararlardaki algılanan adalet düzeyinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Adil ve eşitlikçi uygulamalar, çalışanlar tarafından liderle olan ilişkinin doğasının veya liderin karakter özelliklerinin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, liderlerin adil ve eşitlikçi uygulamalar benimsemesi, çalışanlar arasında güven duygusunu güçlendirmekte ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Dirks & Ferrin, 2002, s. 614).

Destek Olma: Yöneticilerin çalışanlarına destek olması ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, çalışanların güven duygusunu pekiştirir. Çalışanlarına destek veren ve onların yanında olan yöneticiler, bu güveni artırır ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik eden ve onları yetkilendiren yöneticiler, örgüt içerisinde daha güvenilir olarak algılanır. Çalışanların kararlara katılımlarını desteklemek, güvenin güçlenmesine katkı sağlar. Bu şekilde yöneticiler hem güven ortamını hem de çalışan bağlılığını

artırabilirler (Spreitzer, 1995). Bunun yanısıra maaş, terfi, işin zenginleştirilmesi gibi ödüller de çalışanların organizasyona karşı olumlu hisler beslemesine neden olur. Çalışanların örgütsel desteği nasıl algıladıkları, organizasyondan gördükleri olumlu muameleye ve bu muamelenin arkasındaki nedenlere bağlıdır. Çalışanlar, organizasyonun kendilerine hastalık durumlarında, hata yaptıklarında veya üstün performans göstermeleri gibi durumlarda nasıl tepki vereceğini, adil maaş ödeyip ödemeyeceğini ve işlerini anlamlı kılma çabasını değerlendirirler. Bu algılanan destek, çalışanların daha büyük çabalarının ödüllendirileceği beklentisini artırır. Aynı zamanda, bu destek, çalışanların övgü ve onay ihtiyaçlarını karşıladıkça, onların organizasyona olan duygusal bağlarını da güçlendirir. Bu duygusal bağ ve ödüllendirileceğine dair beklenti, çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla çaba göstermelerine yol açar. Örgüt içinde algılanan destek, çalışanların çabalarının ödüllendirileceği beklentisini artırır ve bu destek, onların övgü ve onay ihtiyaçlarını karşıladıkça, çalışanların örgüte olan güvenlerini ve duygusal bağlılıklarını geliştirir (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, s. 501).

Ödül ve Takdir: Çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güven onların umut ve motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Akpolat & Oğuz, 2022). Çalışanların motivasyonları başarıların tanınması ve ödüllendirilmesine bağlıdır. Takdir edilmek, çalışanların motivasyonunu, güvenini ve performanslarını artırmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1997).

Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırmak için öncelikle tüm faaliyet ve davranışlarını güven çerçevesinde sergilemeli, ardından en uygun motivasyon araçlarını belirleyip uygulamalı ve sonuçları bu kapsamda değerlendirmelidir. Bu amaçla çalışanları başarılı, verimli ve mutlu kılacak, onların beklentilerini karşılayacak davranışlar sergilemelidir. Diğer bir deyişle, yöneticiler iş ve insan odaklı davrandıklarında, işin ve organizasyonun kurallarını çalışanlarına öğrettiklerinde, ortaya çıkan problemleri çözdüklerinde ve bireylerin kendilerini yönetmelerine destek olduklarında, çalışanların motivasyonu artacaktır. Ayrıca, yöneticiler çalışanlarına değer verdiklerinde, rehberlik sağladıklarında, onlara orantılı görevler verdiklerinde, onları dinlediklerinde ve karar verme süreçlerine katılmalarına izin verdiklerinde, çalışanlar daha fazla motive olacaklardır. Yöneticiler "çalışana adil yaklaşım" çerçevesinde davrandıklarında, uzman kişileri objektif kriterlerle işe aldıklarında ve yeterli düzeyde oryantasyon sağladıklarında, çalışan ihtiyaçlarına duyarlı

olduklarında, hedefler net ve önceden tanımlanmış olduğunda, çalışanlara adil davranıldığında, onlarla açık iletişim kurduklarında ve davranışları ile söyledikleri arasında tutarlılık sağladıklarında, çalışanlar yöneticilerine daha fazla güvenirler. Diğer taraftan, çalışanlar ne için çalıştıklarını bilmediklerinde ve işlerini yapmak için gerekli niteliklere sahip olmadıklarını düşündüklerinde yöneticilerine daha az güveneceklerdir. Kısacası, bireyler iş hayatında neden çalıştıklarını bildiklerinde, organizasyona, yöneticiye ve diğer çalışanlara karşı önyargılı olmadıklarında, yeterli yetkinliklere ve önemli hedeflere sahip olduklarında, başarı motivasyonu ile hareket ettiklerinde, zorluklarla başa çıkmaktan keyif aldıklarında iş hayatında daha yüksek motivasyon seviyelerine sahip olurlar (Güney & Karabulut, 2019).

Performans Yönetimi: Liderlikte güvenin performansı nasıl etkilediğine dair iki teorik perspektif tanımlanmıştır: Karakter temelli perspektif ve ilişki temelli perspektif. Karakter temelli perspektif, liderin karakterine dair algılara odaklanır ve bu algılar dürüstlük, yetenek ve iyilikseverlik gibi unsurları içerir. Yapılan araştırmalar, liderin güvenilirliğine dair algıların iş performansını olumlu etkilediğini göstermektedir (Mayer vd., 1995; Mayer & Gavin, 1999). Ayrıca lidere ve onun karakterine duyulan güven, çalışanların iş birliği ve yardımlaşma davranışları aracılığıyla iş tanımlarının ötesine geçerek ekstra çaba göstermelerini ve olumlu tutum ile motivasyon geliştirmelerini sağlayarak bağlamsal performanslarını da artıracaktır (Dirks & Ferrin, 2002). Liderlerine güvenen çalışanlar, enerjilerinin büyük bir çoğunluğunu işlerini tamamlamak için harcarlar; ancak güven eksikliği durumunda çalışanlar enerjilerini işlerini yapmak yerine kendilerini korumaya yönlendirebilirler. İlişki temelli perspektif ise sosyal değişim ilkeleri ile ilişkilerdeki özen ve dikkate odaklanır. Çalışanlar, liderlerine güven duyduklarında kurmuş oldukları karşılıklı ilişkide daha özenli davranırlar. Liderlerinin özen ve dikkat gösterdiğini veya göstereceğini hisseden bireyler, ekstra çaba göstermek gibi istenen davranışlarla karşılık verirler (Dirks & Ferrin, 2002, s. 612-613). Bunun yanı sıra adil ve şeffaf performans değerlendirme süreçleri de çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlar. Objektif ve tutarlı performans yönetimi, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini artırır (DeNisi & Pritchard, 2006).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAM, UNSUR VE SINIFLANDIRMALARI, TÜRLERİ

4.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Latince’de “cloere” sözcüğünden türeyen kültür kelimesinin sözlük anlamı ekin, sipariş, bakım anlamlarına gelmektedir. Latince biz sözcük olan “culture” ise ekip biçmeyi, yetiştirmeyi, büyütmeyi vb. ifade etmektedir (Vural & Değirmen, 2020, s. 5). Kültür kavramı ilk olarak 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından bir toplum içinde yaşayan bireylerin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha pek çok beceri ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütün olarak ifade edilmiştir (Taylor, 1871’den aktaran Erşahan, 2020, s. 493). Kültürün karmaşık yapısının sebebi bu kavramın sadece antropoloji disipliniyle değil, aynı zamanda psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok disiplinle bağlantılı olması ve tüm bu disiplinlerin bir sentezi olan Örgütsel Davranış kapsamında yer almasından kaynaklanmaktadır (Erkmen, 2010, s. 5).

Türk Dil Kurumu’na göre kültürün iki anlamı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kültürün “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olması, diğeri ise “bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü” olmasıdır. Kültür, bireyin kendini gerçekleştirmesine ve bizzat gelişmenin gelişimine katkıda bulundukları ölçüde, tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin bütünüdür (Vural & Değirmen, 2020, s. 5). Diker’ e (2014) göre kültür, belirli bir grubun sahip olduğu ayırt edici özellikleri olan değerler, törenler ve yaşam biçimleridir. Görüldüğü gibi kültürle ilgili yapılan tanımlamalar hemen hemen aynıdır. Bunun sebebi kültürün evrensel olarak ele alınıp tanımlanmasına uygun özellikler içermesidir.

Örgüt Kültürü konusu ile ilgili çalışmalar Max Weber’in 1904 yılında yayınlamış olduğu “Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu” isimli çalışmasına kadar

uzanmaktadır. Konu ile ilgili ilk teknik çalışmalar 1930’lu yıllarda görülmüştür. Bu tarihten itibaren örgüt kültürü kavramı, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve işletmecilik alanlarında yapılan araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Amerikan literatürüne ise konu 1979 yılında “Administrative Science Quartely” dergisinde yayınlanan Andrew M. Pelligraw’ın (1998) “On studying Organizational Culture” isimli makalesinde yer almış ve R. Blake ve J. Mouton ile örgütsel davranışın bir alt alanı olarak literatüre girmiştir (Tutar, 2017, s. 192).

1980’li yıllardan itibaren ise birçok akademisyen, araştırmacı, uygulayıcı tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir (Cameron & Quinn, 2021, s. 13; Güney, 2015, s.183; Erşahan, 2020, s. 496).

4.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve özellikleri

Örgüt kültürü, manevi değerler içermesi, örgütün yazılı olmayan kurallarını, duygularını ve deneyimlerini barındırması nedeniyle üzerinde uzlaşı sağlanması ve ortak bir tanımın yapılması zor bir kavramdır. Her rgt birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Sistem yaklaşımı bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütler çevrelerini etkileyen ve çevreleri tarafından etkilenen açık sistemler olduğundan, toplumun taşıdığı özellikler, o topluma ait örgütlerin içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürünün özelliklerini taşıdığı söylenebilir. Her birey birbirinden farklı özellikler taşıdığından her örgütün de birbirinden farklı kültürleri bulunmaktadır. Örgütün dış çevresinde yer alan sosyal kurallar, değerler, inançlar, toplumun geçmişi, din, ahlak ideolojik görüşler ve estetik gibi unsurlar örgüt kültürünün oluşması ve şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır (Tutar, 2017, s. 201). Birbirinden farklı özelliklere sahip bireyler, belirli iş ve gereklilikleri, belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirmek adına bir araya gelerek dış çevreleriyle örgüte taşımış oldukları tüm bu unsurlarla ortak bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Oluşan bu sistem, örgüt içerisinde var olan değişik inanç, değer, tutum, düşünce biçimi ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına ve bütünleşmenin sağlanmasına yardımcı olan “rgt kültürü” dr (Eren, 2012, s. 136). Örgüt kültürü örgütlerin yazılı olmayan sosyal düzenlerini ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki kültürel normlar, bir gruptan istenen veya istenmeyen davranışlar örgüt kültürünün kapsamını oluşurmaktadır. Örgüt kültürü bireylerin kişisel değerleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olduğu takdirde ortaya

büyük bir sinerji çıkmaktadır. Bu da kurumun başarı ortalamasını yükseltmektedir (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2021, s. 10).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlamalar çok çeşitlidir. Bunun sebebi kültürün farklı disiplinlerle ilgili bir araştırma alanı olmasından kaynaklanmaktadır. Ott'un (1989) yapmış olduğu bir çalışmada kültürün 40'tan fazla tanımının olduğu görülmüştür (Miski Aydın, 2008, s. 28).

Örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulup oluşturulamayacağı, örgüt kültürünün analiz edilmesinde hangi paradigmalardan yararlanılacağı konusunda araştırmalar yapan Ouchi ve Wilkins (1985, s. 458), kültürün kökenlerinin antropolojiye dayandığını, antropolojik yöntemlerin kültürün gelişiminde etkili olduğunu ve aynı zamanda örgüt sosyolojisinin de kültürün gelişmesine büyük katkılar sağladığını belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmada örgütsel sosyolojiye dayanan örgüt kültürünün normatif ve paylaşılan değerler ile sosyal yaşamı düzenleyen kurallar bütününden oluştuğunu ifade etmişlerdir (Ouchi & Wilkins, 1985, s. 458).

Schien'in (1983) örgüt kültürünün yaratılmasında kurucunun rolünü incelediği çalışmasında örgüt kültürünün varlığının tanımlanmış bir ortamda belirli bir amaca ulaşmak amacıyla birbirleriyle etkileşime giren bir grup insanın bulunduğu tanımlanabilir bir organizasyona bağlı olduğunu belirtmiştir. Organizasyonun tanımlanabilir olması bu organizasyonda çalışan bireylerin sorunları ne şekilde çözdükleri, iş yapış şekillerinin nasıl olduğu, hangi davranışların kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğu, çalışanların birbirleriyle yahut liderleriyle olan iletişim şekillerinin ne yönde olduğu ile güç ve statünün örgüt içerisinde nasıl paylaşıldığı gibi konuların da tanımlanmasını ifade etmektedir (Daft, 2015, s. 338). Buna göre, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyleri yöneten liderler kişiliklerinin de gücüyle grubun kültürünü şekillendirmeye çalışırlar. Ancak gruplar büyüme, hayatta kalma ve çeşitli krizler nedeniyle çok çeşitli dışsal sorunlar yaşayarak bu krizlerle mücadele etmeye çalışır ve kurum kültürleri tam olarak varlığını tamamlayamaz. Gruplar kendi içlerinde yaşamış oldukları sorunlara ve dışarda yaşanan problemlere çözümler üretene kadar kurum kültürü gelişimine devam eder. Bu bakış açısıyla Schien (1983, s. 14) örgüt kültürünü, "belirli bir grubun dışsal uyum ve içsel adaptasyon sorunları ile başa çıkmayı öğrenme konusunda keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımlar modeli" olarak tanımlamıştır. Dışsal uyum, örgütün amaçlarına nasıl ulaşacağı ve dış çevresiyle nasıl ilişki kuracağı ile ilgilidir. İçsel

adaptasyon ise grup üyelerinin ortak kimlik gelişimi için birlikte nasıl daha verimli çalışılacağına öğrenilmesini ifade etmektedir (Daft, 2015, s. 338).

Deal ve Kennedy (1982) hiçbir kültürel türün diğerinden daha iyi olmadığını, çünkü kültür türlerinin koşulların bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuştur. Örgüt kültürünün tarih, değerler ve inançlar, ritüeller ve törenler, hikayeler, kahramanlar ve kültür ağı olmak üzere birbirine bağlı altı kültürel unsurdan oluştuğunu ifade eden Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü “iş yapma ve işleri yürütme biçimi” olarak tanımlamıştır.

Daft örgüt kültürünü, “bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar dizisi; yeni gelenlere doğru düşünme, hissetme ve davranma biçiminin öğretilmesi” olarak tanımlamıştır (Daft, 2015, s. 336). Bu tanıma göre örgüt kültürü, örgüte yeni katılanlara doğru düşünme, hissetme ve davranma biçimini öğretmektedir. Bir başka ifadeyle bir örgütün kültürü, yeni çalışanların örgüte katıldıklarında nasıl davranmaları gerektiği, hangi değerlere önem verildiği ve hangi normlara uyulması gerektiği konusunda rehberlik sağlamaktadır. Bu şekilde, örgütün üyeleri arasında tutarlılık ve bütünleşme sağlanırken, örgütün stratejik hedeflerine ve amaçlarına ulaşılması desteklenir.

Örgüt kültürü ile ilgili diğer önemli tanımlar Tablo 9’da listelenmiştir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü Tanımlamaları

TANIM	KAYNAK
“Ortak anlayışlar”	J. Van Maanen and S.R.Barley, “Cultural Organization: Fragments of a Theory”, (1983).
“Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç sistemi”	J.C. Spender, “Myths, Recipes and Knowledge- Bases in Organizational Analysis”, (1983).
“Herhangi bir yer, zaman ve grupta sembol, dil, fikir, hikâye, tören, inanç gibi bileşenleri içeren paylaşılan anlamlar sistemi”	A.M. Pettigrew, “On studying organizational cultures”, (1979).
“Aklın toplu olarak programlanması”	G. Hofstede, “Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, (1980).
“Amaçlara ulaşmak için kurulan toplumsal birimler”	Etzioni, “Modern Organizations,” (1964).

“Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyelerince paylaşılan değerler sistemi”	S.P. Robbins & T.A. Judge “Essentials of Organizational Behavior” (2020).
“Örgütlerdeki işlerin yapılış şekli”	T. E. Deal & A.A. Kennedy, “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”, (1982).

Kaynak: Erşahan, 2020, s.497.

Tablo 9’da listelenen tüm bu tanımlamalar göz önüne alındığında örgüt kültürü ile ilgili söylenebilecek ilk özellik insanların kültürü, kültürün ise insanları yarattığıdır (Pettigrew, 1979, s. 577). Örgütün çalışanları ya da yöneticileri sahip oldukları değerleri, normları, inançlarını ve tutumlarını yönetim anlayışlarına yansıtarak örgüt kültürünün yaratılmasında yardımcı olurlar. Örgüt kültürünün istenilen veya istenmeyen davranışları belirlemesi, gelecekte hangi noktaya varılacağı konusunda ipuçları içermesi de kültürün insan davranışlarını oluşturmaları ve bu davranışları şekillendirmesini açıklamaktadır (Tutar, 2017, s. 216-217).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlarda bazı ortak özellikler ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt kültürünün “paylaşılan değerler/anlamlar sistemi” olduğu, ikincisi “değerlerin olduğu gibi” kabul edilmesi, üçüncüsü ise olduğu gibi kabul edilen bu değerlerin “sembolik” anlamları yani çalışanlar için ne ifade ettiği (Tutar, 2017, s. 215). Paylaşılan değerler/anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979), bir örgütün tüm üyeleri arasında ortak bir anlayış ve amaç oluşturarak örgütün etik ilkelerini, çalışma prensiplerini, inançlarını ve beklentilerini yansıtan bir yapıdır. Bu değerler sistemi, örgüt içinde tutarlılık ve iş birliği (Taşcıoğlu, 2010, s. 81) oluşmasını sağlar ve üyeler arasında ortak bir dil ve anlayış geliştirir (Pettigrew, 1979). Ortak değerlere sahip olmak, iş birliğini artırır (Demirci vd. 2006), iletişimi kolaylaştırır (Durğun, 2006) ve örgütün içindeki bireylerin daha iyi etkileşimde bulunmalarını sağlar. Ayrıca, bu değerler sistemi, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinde kurumsal bir imaj yaratılmasına da zemin hazırlar (Özgözcü, 2017). Değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi, örgütün temel değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve önemli ölçüde çalışanların davranışları üzerinde etkili olması anlamına gelmektedir. Bu değerler, bir örgütün kendine özgü inançları, öncelikleri ve davranış normlarını içermektedir (Erkmen, 2010, s. 49).

Standartlar, kültürün davranışa rehberlik ettiği temel unsurlardır. Kültür, soyut bir eğilimden ziyade somut bir tutumu temsil eder. Bireylerin amaçlarına ve eylemlerine

yönelik tutumlarını belirler. Bu, sadece belirli bir davranış modelini değil, aynı zamanda çeşitli duygu, düşünce ve davranışların etkileşimini kapsar (Tutar, 2017, s.103-104). Örgütlerde istenilen değişiklikler, bireylerin tutum ve davranışlarında, örgütün misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını net bir şekilde ifade etmelerine bağlıdır. Açıklanan değerler, bireylerin hedefleri ile örtüştüğünde, çalışanlar bu değerleri benimseyerek örgütün değerlerine uygun davranışlar sergilerler. Örgütün değerleri zaman içinde değişebilir veya evrilebilir, bu nedenle açıklanan değerlerin sürekli olarak örgütün hedeflerine ve değişen çevresel koşullara uygun olarak yeniden değerlendirilmesi önemlidir.

4.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgütlerin benimsediği inançlar, değerler, davranışlar ve normlar bütünüdür. Örgüt kültürü, çalışanların iş ortamında nasıl davranacaklarını, örgüt içerisinde nasıl iletişim kuracaklarını ve nasıl kararlar alacaklarını belirler. Örgüt kültürünün önemini daha iyi anlamak için, güçlü ve zayıf örgüt kültürlerinin perspektifinden bu konuyu değerlendirmek gerekmektedir (Tutar, 2017, s. 220). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde bireylerin nasıl davranacaklarına ilişkin kesin standartlar bulunmaktadır. Zayıf örgüt kültürlerinde ise bireyler örgütlerde ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmadıklarından dolayı belirsizlik hakimdir (Eren, 2012, s. 166). Paylaşılan ortak değer, inanç ve normlara sahip güçlü örgütlerde örgütün hedef ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi daha kolaydır. Benzer şekilde güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin çevresel belirsizliklere karşı manevra yapma yetenekleri görece daha fazladır. Bu tarz örgütlerin örgüt stratejilerini başarıyla uygulama, stratejik ataklık gösterme, örgütsel çevre ile etkileşim içerisinde olma yetenekleri daha çok gelişmiştir (Tutar, 2017, s. 218-219). Güçlü örgüt kültürlerinde çalışanların birbirleriyle iş birliği yaptıkları, takım ruhunun gelişmiş olduğu gözlemlenmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü çalışanların birlikte çalışma yeteneklerini arttırarak etkili takımların oluşmasına yardımcı olur. Bireylerin birbirlerine ve kurumlarına olan bağlılıkları artar ve örgüt ikliminin bu durumdan olumlu etkilenmesine neden olur. Bireyler arası birlikteliğin artması örgüt içi gruplaşmaların ve ikiliklerin önüne geçebilir (Eren, 2012, s. 168). Güçlü bir örgüt kültürünün çalışanların motivasyonu ve bağlılık duyguları üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır (Jufrizen vd., 2021; Anggapradja & Wijaya 2017; Koesmono, 2014). Örgüt kültürünü kabul eden çalışanlar, örgütün değerlerini

benimsemek ve katkıda bulunmak için daha istekli davranırlar. Örgütün değerlerine olan inançları davranışlarına yansır (Erkmen, 2010, s. 9). Bu da çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve uzun vadede örgütün başarılı olmasına neden olur. Örgütün pozitif bir iklime sahip olması yaratıcılığı teşvik eder ve inovasyona zemin hazırlar. Çalışanlar, özgürce fikirlerini paylaşabilir, risk alabilir ve yeni çözümler bulabilirler. Bu, şirketin rekabetçi avantajını artırmak için önemli bir faktördür. Güçlü örgütlerde inovasyon kültürü geliştiğinde, çalışanların karar verme süreçlerine katılımı (Sönmez, 2016), risk alma yetenekleri ve takım/grup kültürü gelişimi (Çalışkan, 2013) gibi eylemler gözlemlenirken, aynı zamanda örgüte duyulan güven de artmaktadır (Yiğit, 2014).

Güçlü bir örgüt kültürü iş görenlerin performansı, verimliliği ve bağlılığı üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Örgütün değerlerine uygun davranmaları teşvik edilen çalışanlar, işlerine daha büyük bir sorumluluk duygusuyla yaklaşarak görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirirler. Bu durum, örgütün hedeflerine ulaşma sürecinde önemli bir faktör haline gelir ve iş görenlerin iş tatminlerinin artmasına neden olur (Kawiana vd., 2018; Wijayanti & Nurhayati, 2021).

Pozitif bir örgüt kültürü, olumlu bir örgütsel atmosfere neden olmakla beraber çalışanların işten ayrılma oranını da düşürmektedir. Çalışanlar, işyerinde kendilerini değerli, rahat, desteklenmiş ve bir takımın parçası olarak hissettiklerinde ve birlikte çalışmaktan keyif aldıklarında, işyerindeki mutlulukları artar, örgüte duydukları güven artar, şirkette kalma eğilimleri artar ve iş stresleri azalır. Bu da örgütün maliyetlerini düşürerek sürekli bir yetenek havuzunun oluşturulmasına zemin hazırlar (Robbins & Judge, 2020, s. 269).

4.1.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgüt kültürü, bir organizasyonun işleyişini şekillendiren değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarının bütünüdür. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, organizasyonun kimliğini ve misyonunu güçlendiren temel yapı taşlarıdır. Değerler ve inançlar, normlar ve davranışlar, varsayımlar, törenler, hikâye ve semboller, dil ve liderlik vb. gibi birçok unsur kültürün oluşumunda merkezi bir rol oynamaktadır. Tüm bu unsurlar aşağıdaki başlıklarda detaylıca incelenmiştir.

Değerler ve inançlar; örgüt kültürünün oluşturulmasında belirleyici olan unsurlardan biri, temel değerler ve çalışanların paylaştığı ortak inançlardır. Değerler, işlevsel

inançlar, genel ahlaki prensipler ve belirli davranış standartları olarak tanımlanır (Tutar, 2017, s. 206). Başka bir deyişle, değerler, örgütün temel hedeflerini, ideallerini ve standartlarını yansıtan bir rehberdir (Vural & Değirmen, 2020, s. 12). Çalışanlar, değerler sayesinde neyi yapmaları veya yapmamaları gerektiği konusunda yönlendirilir. İnançlar ise örgüt içinde hangi konulara inanılması veya inanılmaması gerektiğini belirtir (Tutar, 2017, s. 206). İnançlar, örgütün amaçlarına inanma ve bu amaçları benimseme anlamında kullanılmaktadır. Değerler, örgüt üyelerinin kabul ettiği temel inançlardan oluşur ve başarıyı tanımlar, standartlar belirler ve çalışanların davranışlarını şekillendirir (Mutlucan, 2019, s. 90). Farklı çevre koşullarına sahip örgütler, yaşam kalitesi, kişisel tatmin veya maddi değerlere vurgu yaparak değerlerini şekillendirirler. Örgüt içinde oluşan değerler ve inançlar, genel çevre koşullarına bağlı olarak çeşitlilik gösterebilir (Erkmen, 2010, s. 49).

Normlar ve davranışlar; örgüt içinde hâkim olan normlar, kabul görmüş davranış modelleri ve kuralların bir bütünüdür ve örgüt kültürüne yön vermektedir. Normlar, hangi davranışların onaylandığını ve hangilerinin onaylanmadığını belirleyen bilgiler sunmaktadır (Vural & Değirmen, 2020, s. 12). Normlar, sosyal ortamlarda insanlara nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eder ve genellikle yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Örgütsel bağlamda, normlar genellikle açık bir şekilde ifade edilmez, ancak çalışanların davranışlarını etkiler ve iş ortamındaki informel kuralları temsil eder. Bu normlar, örgütsel davranış standartlarını belirler ve iletişim protokollerini şekillendirir. Örgüt içinde neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirleyerek, yol gösterici bir rol üstlenirler (Tutar, 2017, s. 207).

Varsayımlar; sorgulanmadan kabul edilen, tartışmaya kapalı olan yargıları, inançları ve genellemeleri temsil eder (Mutlucan, 2019, s. 90). Varsayımlar, “öyle” oldukları kabul edilen doğrular ve genellemelerdir. Örgütsel kültür bağlamında, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar arasında paylaşılan temel yorumlardır. Bu yorumlar, örgütteki insanlar, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimlerle ilgili gerçek ve doğru doğasına dair temel değerlendirmeleri içerir (Tutar, 2017, s. 211). Örgüt üyelerinin düşünme, hissetme, yargılama ve birbirleriyle olan etkileşimlerini temellendiren bir düşünce zemini oluşturur. Schein varsayımları, gerçeklik, zaman, insan doğası ve örgütsel faaliyetlere dair dört farklı perspektifle açıklamıştır. Gerçeklikle ilgili varsayımlar, kararların uzman görüşüne başvurularak rasyonel bir şekilde alındığı güvenilir bir örgüt kültüründe oluşur. Zamanla ilgili varsayımlar,

zamanın algılanma şekli, nitelendirilmesi, ölçülmesi ve faaliyetlerin hangi zaman çerçevesine göre planlandığıyla ilgilidir. İnsan doğasıyla ilgili varsayımlar, örgüt içindeki bireyin doğası hakkındaki inançları kapsar. Örgütsel faaliyetlerle ilgili varsayımlar ise üyelerin egemenlik, itaat, uyum ve insan ilişkilerinde sürdürülebilir ilişkiler geliştirme konularındaki temel inançları içerir. Ayrıca, örgüt hedeflerinin ve ekip sorunlarının çözümünde kullanılan yetki, güç ve hiyerarşiyle ilgili varsayımları içerir (Tutar, 2017, s. 212-213).

Törenler, örgüt üyelerinin özel olaylarda örgüt kültürüne ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladığı ve bu sayede kültürel normları ve değerleri pekiştirdiği özel etkinliklerdir. Törenler, kültürel norm ve değerlere bir örnek teşkil eder ve önemli norm ve değerlerin vurgulanmasına yardımcı olur. Törenlerde tanınan ve ödüllendirilen bireyler, örgütün özel felsefesini ve değerlerini diğer üyeler açısından daha çekici hale getirir, böylece örgüt kültürünün çekiciliğini artırır (Erkmen, 2010, s. 69). Nelson ve Campbell (1997) altı farklı örgüt töreni olduğunu belirtmiştir:

Statü törenleri: Bireyin statüsündeki değişimi vurgular. Emeklilik yemekleri ya da üst düzey bir yöneticinin terfi etmesi sebebiyle kendisine resmi toplantı veya gezi organizasyonu yapılması gibi etkinlikler bu kategoriye girmektedir (Erkmen, 2010, s.70).

Teşvik törenleri: Bu tarz törenlerde bireylerin başarıları desteklenir ve ödüller verilir. Bir satış yarışmasında kazananlara çeşitli ödüllerin sunulması örnek olarak verilebilir.

Yenileme törenleri: Örgütteki değişime vurgu yapar. Öğrenmeyi ve başarıyı teşvik eder. Örneğin, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması yenileme törenlerine örnek olarak gösterilebilir.

Bütünleşme törenleri: Örgüt içindeki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir bütün olma isteğini vurgular. Bu tür törenler, örgüt içindeki ilişkilerin güçlendirilmesi ve iş birliğinin daha etkin ve keyifli hale getirilmesi amacıyla düzenlenir (Erkmen, 2010, s. 70). Geleneksel piknik etkinlikleri bu kategoriye örnek olarak gösterilebilir.

Çatışmayı azaltıcı törenler: Örgüt içinde doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları çözmeyi amaçlar. Şikayetlerin dinlenmesi veya birleşme sözleşmelerinin müzakeresi gibi törenler çatışmayı azaltıcı törenlere örnek olarak gösterilebilir.

Derece indirme törenleri: Bazı örgütler, davranış normlarını ihlal eden bireyleri cezalandırmak için bu tür törenleri kullanır. Bu tür törenlere örnek olarak örgütsel hedefleri başaramayan veya etik olmayan davranışlarda bulunan kişilerin halka açık bir şekilde cezalandırılması verilebilir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılması derece indirme törenlerine örnek olarak gösterilebilir (Güçlü, 2003, s. 152).

Ritüeller ve semboller; örgüt içindeki kültürel kimliği güçlendiren unsurlardır. Bu unsurlar, özel etkinlikler, kutlamalar, semboller ve gelenekler gibi öğeleri içermektedir. Ritüeller, örgütün temel değerlerini ifade eden ve bunları pekiştiren bir dizi geleneksel faaliyettir (Robbins & Judge, 2020, s. 277). Törenlerden farklı olarak, ritüeller daha çok izleyen örgüt üyelerinin yararlanmasına yöneliktir. Ritüellerin temel amacı, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetmek ve sürdürmektir. Örneğin, örgüte yeni katılan yöneticilerin tanıtılması için yapılan toplantılar, resmi yemekler, ödül ve değerlendirme törenleri, veda etkinlikleri ve çalışma programları gibi faaliyetler ritüeller kapsamına girer (Güney, 2015, s. 186). Semboller ise, örgütsel kültürü açıklayan ve örgütsel kültürün temelini oluşturan değerleri ifade eder. Çalışanlara, kimin önemli olduğu, üst yönetimin arzu ettiği adaletin derecesi ve risk alma davranışlarının nasıl olması gerektiği gibi konularda bilgi sağlarlar (Robbins & Judge, 2020, s. 277). Sembollerin, örgütsel yapının korunması, devamlılığı ve birimler arasındaki dengeyi sağlaması gibi fonksiyonları bulunur. Örgütsel yaşamda kullanılan kelimeler, şekiller, giysiler, dil ve benzeri nesneler, sembollerini temsil eder ve çalışanların duygularını ve düşüncelerini yansıtır (Güney, 2015, s. 188).

Hikâye ve efsaneler, organizasyon içerisinde geçmiş ile şimdiki zamanı birleştirme imkânı sağlarlar (Mutlucan, 2019, s. 87). Kökeni derin ve gerçek olaylara dayanan, organizasyon üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan gerçek öykülere hikâye denir. Organizasyonel hikayelerde genellikle, organizasyona ve liderlere bağlılığı artırıcı ana mesajlar bulunmaktadır. Genellikle çalışanların sosyalleşme süreçlerinde daha önce çalışanların organizasyon ile nasıl uyumlandıklarını veya uyumlanamadıkları ile ilgili hikayelere yer verilir (Güney, 2015, s. 186-187; Robbins & Judge, 2020, s. 277). Tüm hikayeler değilse bile önemli bir kısmı, organizasyonun temelini açıklayan ifadeler içermektedir. Organizasyonel hikayeler, geçmiş deneyimleri net ve anlaşılır bir şekilde aktararak içsel dayanışmayı güçlendirir. Genellikle üstün liderlik veya karizmatik özelliklere

sahip olanlar hakkında organizasyonel hikayeler oluşturulur. Bu hikayelerle organizasyon üyelerinin kurumsal bağlılıklarının artırılması amaçlanır (Güney, 2015, s. 186-187). Efsaneler, genellikle bir olayın gelişini veya değişimini dramatik bir şekilde anlatan, yaygın olarak dolaşıma sokulan ve toplumun hayal gücüyle şekillenen hikayelerdir (Tutar, 2017, s. 35). Efsaneler, genellikle eleştiriye tabi tutulmayan, genel kabul görmüş ve örgüte ait inançlara dayanan, tecrübe edilmiş hikayelerdir ve üç ana kategoride incelenir (Güney, 2015, s. 187).

Rasyonelleştirici efsaneler, örgüt içinde geçmiş olayları örgüte uygun hale getirerek, bu olaylar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki faaliyetler için kurallar belirlemeyi ifade eder.

Değerlendirici efsaneler, organizasyonun değer sistemine dayanan mitlerdir. Yani, organizasyonda iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz durumları birbirinden ayıran efsanelerdir.

Nitelendirme ve uzaklaştırma efsaneleri, ise bu tür değerlendirici efsanelerle belirlenen özel kategorilere dayanır. Çalışanlar arasındaki karşıtlıkları ifade eden hikayeler bütünüdür.

Kahramanlar, kültürün sağlamlaşması ve güçlenmesi açısından son derece önemli bir faktördür. Güçlü kültürlerde, genellikle birden fazla kahramanın varlığı gözlemlenir. Bu kahramanlar, kültür içinde büyük değer gören ve dolayısıyla davranışlar için birer model oluşturan, örnek teşkil eden gerçek veya hayali kişilerdir (Tutar, 2017, s. 35). Örgütsel kahramanlık özelliği taşıyan bireyler, her zaman örnek davranışlar sergilemek zorundadırlar. Bu şekilde, örgütsel değerlerin oluşumuna katkı sağlarlar. Örgütsel kahramanlar, ulaşılamaz kişiler değildir. Dolayısıyla, her çalışan, bu kahramanların pozisyonuna ulaşabilmek için çaba harcar. Sonuç olarak, örgütsel anlamda bir gelişme ve ilerleme sağlanmış olur (Güney, 2015, s. 187).

Liderlik tarzı: Örgüt liderlerinin tutumları, yönetim stratejileri ve değerleri, örgüt kültürünü belirlemektedir. Liderlik, örgüt çalışanlarının ortak bir vizyona odaklanarak bir araya gelmelerini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemelerini ve bu hedeflere ulaşmak için tam bir katılım göstermelerini sağlayan dinamik bir süreçtir. Lider, liderlik özelliklerine göre bireyleri harekete geçirir ve istenilen örgütsel sonuçların elde edilmesini sağlar. Örgütün amaçlarına uygun ve bireylerin beklentilerini karşılayan sonuçların elde edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır.

Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, örgüt çalışanlarının faaliyetlerinde daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri bir ortam ve imkân yaratmaktır (Güney, 2015, s. 185).

İletişim biçimi ve dil, bir örgüt içinde kültürün önemli bir parçası olarak kabul edilir. Birçok örgüt ve alt birimi, üyelerinin kültürle bütünleşmesine ve onu korumasına yardımcı olacak bir dil kullanırlar. Bu dil, işle ilişkili terimleri, ekipmanları, çalışanları, önemli bireyleri, tedarikçileri, müşterileri veya ürünleri kapsamaktadır. Yeni çalışanlar başlangıçta bu terimlere ve kısaltmalara alışmakta zorlanabilirler. Ancak bir kez alıştıktan sonra örgütün üyeleri mevcut kültürün bir parçası olarak hareket ederler (Robbins & Judge, 2020, s. 278). Her örgütün kendine özgü deyimleri, şakaları, mecazları, sloganları ve argo ifadeleri bulunmaktadır (Vural & Değirmen, 2020, s. 13). Bu iletişim biçimi ve kullanılan dil, örgütün kültürü hakkında bilgi vermektedir.

Sloganlar, örgütün temel değerlerini özetleyen kısa ifadelerdir ve bu nedenle hafızada kalıcı etki bırakır. Sloganlar hem içerideki çalışanlar için hem de dış çevre için anlamlı mesajlar ileten önemli araçlardır. Örgütler, kuruluş amaçlarına ve hedeflerine uygun olarak özel sloganlar oluştururlar. Bu sloganlar, çalışanları motive eder ve örgüt kültürünü yansıtarak örgüt kimliğini güçlendirir. Sloganlar, örgütün değerlerini ve amaçlarını çalışanlara hatırlatırken, aynı zamanda dış dünyaya da örgütün niteliği hakkında bir mesaj iletir. Bu nedenle, sloganlar özenle seçilir ve sık sık tekrarlanır. Böylece hem içeride hem de dışarıda tutarlı bir iletişim sağlanır (Tutar, 2017, s. 209). Kamu kurum ve kuruluşlarından biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesinin sloganı “16 milyon için çalışıyoruz” dur. Bu sloganda İstanbul'da yaşayan tüm insanların refahı, huzuru ve ihtiyaçlarının karşılanması için belediyenin çaba sarf ettiği ifade edilmektedir. İstanbul'un nüfusunun yaklaşık olarak 16 milyon olduğu düşünüldüğünde, bu slogan İstanbul'da yaşayan her bireyin belediye hizmetlerinden eşit ve adil bir şekilde faydalanması, kentte yaşam kalitesinin artırılması ve hizmetlerin geniş kitlelere ulaştırılması amacını vurgulamaktadır. Bu slogan aynı zamanda İstanbul halkına yönelik bir taahhüt ve sorumluluk duygusunu ifade etmekle birlikte belediyenin halkın refahını ve yaşam standartlarını iyileştirme amacını yansıtmaktadır.

Eğitim ve gelişim: Çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları, kültürü şekillendirebilir ve güçlendirebilir.

Çalışma ortamı: Fiziksel çalışma ortamı, örgüt kültürünü etkileyen unsurlardan biridir. Örgütün mimari tarzı ve iç tasarımı hem çalışanların hem de müşterilerin davranışlarını etkilemektedir. Binaların insan psikolojisi üzerindeki etkisine ilişkin uygun bir örnek, eski komünist ülkelerdeki kamu binalarının görkemli mimari tarzıdır. Bu ülkelerde, devlet veya komünist partiye karşı bireyin hissettiği çaresizlik ve küçüklüğü vurgulamak amacıyla, geniş bulvarlar üzerinde sert hatlara ve koyu renklere sahip büyük kamu binaları inşa edilmiştir. Bu binalara giren kişilerin devletin gücü karşısında psikolojik olarak etkilenmeleri hedeflenmiştir (Tutar, 2017, s. 213). Tüm bu unsurların bir araya gelmesiyle çalışanlar arasında ortak bir anlayış, kimlik ve davranış biçimi gelişerek örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırlanır.

4.2. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflandırmaları

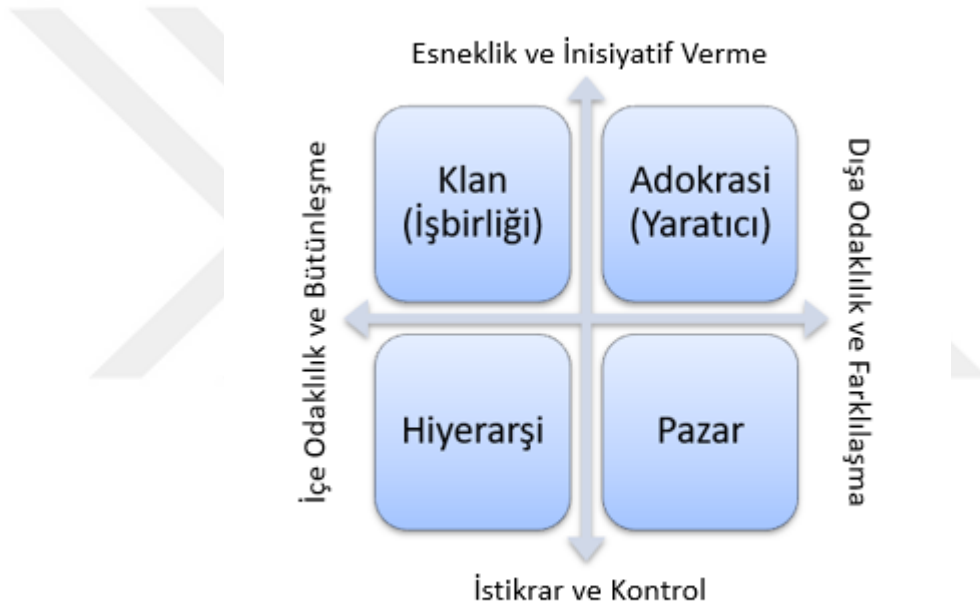
Örgüt kültürü, bir organizasyonun içindeki değerler, normlar, inançlar ve alışkanlıklar toplamıdır. Örgüt kültürünü anlamak ve değerlendirmek için çeşitli modeller ve sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Bu bölümde, örgüt kültürüne yönelik en önemli modellerden ve sınıflandırmalardan bazıları incelenecektir.

4.2.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi irdeleyerek "Rekabet Eden Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmiştir. Bu model, örgütlerin performansını belirleyen ana ölçütler üzerine yapılan bir araştırmadan türetilmiştir. Bu araştırma kapsamında, bir örgütün etkililiğini belirleyen temel faktörler, örgütsel etkililiği tanımlayan kilit etkenler ve örgütün etkililiğiyle ilgili karar verirken kullanılan göstergeler sorgulanmış ve bu bağlamda örgütsel etkililiği ölçmek için 39 göstergeden oluşan bir liste oluşturulmuştur (Cameron & Quinn, 2021). Queen ve Rohrbaugh (1983), bu göstergeleri inceleyerek desen veya kümelerin tanımlanıp tanımlanamayacağını belirlemeye çalışmıştır. 39 etkililik göstergesi istatistiksel analize tabi tutulmuş ve dört kümede toplanan iki ana boyut ortaya çıkmıştır. Birinci boyut, esneklik, inisiyatif ve dinamizmi vurgulayan "*esneklik ve inisiyatif verme*" etkililik ölçütüdür. Esneklik ve inisiyatif verme ölçütü; durağanlık, düzen ve kontrolü vurgulayan "*istikrar ve kontrol*" ölçütünden ayrılmaktadır. Yani, bazı örgütler değişim ve uyum sağladıkları zaman etkili olarak kabul edilirken, bazıları istikrarlı, öngörülebilir ve mekanik olduklarında etkili sayılırlar.

İkinci boyut ise, içe odaklılık, bütünleşme ve birliği vurgulayan “içe odaklılık ve bütünleşme” etkililik ölçütüdür. Bu ölçüt dışa odaklılık, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan “dışa odaklılık ve farklılaşma” ölçütünden ayrılır. Yani, bazı örgütler ahenkli içsel niteliklere sahip olduklarında etkili olurlar. Ancak bazı örgütler etkileşimde bulundukları veya rekabet ettikleri zaman daha etkili olarak kabul edilirler. Bu iki boyuttan her biri farklı bir örgütsel etkililik setini temsil eden bir dörtleme oluşturur (Şekil 4). Bu etkililik göstergeleri, bireylerin bir örgütün performansı ile ilgili neye değer verildiğini ve nelerin iyi, doğru ve uygun olarak görüldüğünü tanımlar (Cameron & Quinn, 2021).

Şekil 4. Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Cameron & Quinn, 2021. s. 32.

Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü: Modern örgütlenme konseptlerinin temeli, 20. yüzyılın başlarında Alman sosyolog Max Weber'in Avrupa'daki kamu kurumlarına yönelik çalışmalarına dayanmaktadır. O dönemde örgütler için en büyük zorluk, giderek karmaşıklaşan bir topluma etkili bir şekilde mal ve hizmet sunmaktı. Weber (1947), bu amaçla bürokrasinin klasik ilkelerini belirleyerek, kurallar, uzmanlaşma, liyakat, hiyerarşi, iş bölümü, kişiler üstünlük ve hesap verilebilirlik gibi yedi önemli özellik önerdi. Bu özellikler, örgütlerin temel görevi olan verimli, güvenilir, sorunsuz ve öngörülebilir çıktılar üretme konusunda etkili oldu. 1960'lara kadar, yönetim literatüründe hiyerarşik örgütler ve bürokrasi önemliydi. Çünkü bu yapılar istikrar,

verimlilik ve tutarlı ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlıyordu. Ancak, bu tarz örgütler günümüzde daha esnek, inovatif ve değişime açık örgütlenme modellerine karşı rekabet etmek zorunda kaldılar. Bu tür yapılar 1960'lı yıllara da damgasını vuran kontrol odaklı kültürleri yansıtan büyük fast-food restoranlarında sıklıkla görülmüştür (Cameron & Quinn, 2021, s. 34-35).

Hiyerarşi-kontrol odaklı kültürler, verimlilik, güvenilirlik, hız ve kesintisiz üretim süreçlerini önceliklendirmektedir. Bu kültürlerde çalışanlar, belirli kurallar çerçevesinde tanımlanmış görev ve sorumluluklar doğrultusunda hareket ederler. Terfi süreçleri ise belirlenmiş kurallar ve politikalar temelinde yapılandırılmıştır (Cameron & Quinn, 2021).

Pazar (Rekabet) Kültürü: 1960'ların sonlarına gelindiğinde, örgütler yeni rekabetçi zorluklarla yüzleşmeye başlayınca "Pazar Hali" adını verdikleri yeni bir tasarıma odaklanmışlardır. Pazar terimi burada pazarlama veya tüketicilerle ilgili olmayıp, daha çok örgütün kendisinin bir pazar gibi işlediği bir türü ifade eder. Bu tasarım, örgütün iç işlerinden ziyade dış çevresine odaklanır. Pazarın işlemleri tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, ruhsat sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dış destek gruplarıyla gerçekleştirilir. Hiyerarşi-kontrol kültüründen farklı olarak, Pazar-rekabet kültürü ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabet dinamikleri ve para değişimi yoluyla işler. Öncelikli amaçlar arasında karlılık, nihai sonuçlar, piyasa taleplerine dayanıklılık, zorlu başarı hedefleri ve garantili müşteri tabanı bulunmaktadır. Pazar tipi örgütlerde baskın olan ana değerler rekabetçilik ve üretkenliktir. Pazar-rekabet kültürünün temel varsayımları, dış çevrenin saldırgan olduğu, müşterilerin seçici olduğu ve örgütlerin rekabetçi konumlarını iyileştirme çabası içinde olduğudur. Başarı, pazar payı ve yayılma ile ifade edilir. Herkesi geçmek, pazar lideri olmak, rekabetçi eylemler ile zorlu başarı hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak son derece önemlidir (Cameron & Quinn, 2021, s. 35-37).

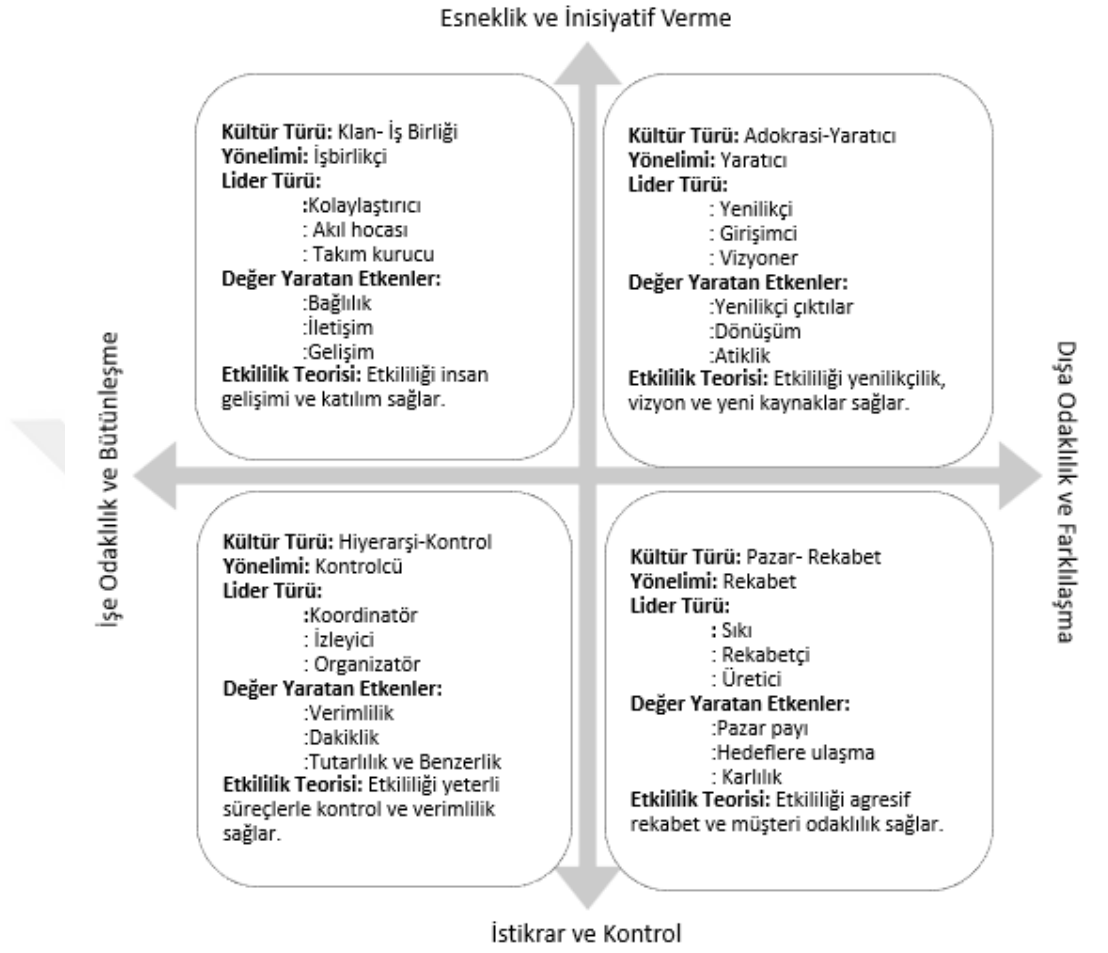
Klan (İş birliği) Kültürü: Klan kültürü, aile tipi örgüt yapısına benzerlik gösterdiği için bu şekilde adlandırılmıştır. 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında Japon şirketlerini inceleyen araştırmacılar, Amerikan ve Japon şirketleri arasında Pazar ve hiyerarşi yapılarında temel farklılıklar tespit etmişlerdir. Klan tipi şirketlerde, tutarlılık, katılımcılık, bireycilik ve "biz" duygusu gibi değerler ve amaçlar öne çıkmaktadır. Bu şirketler, geniş ailelere benzer bir yapıya sahip olarak görülmektedir. Hiyerarşi ve pazar rekabeti yerine takım çalışması, katılım programları ve çalışan

bağlılığı gibi klan tipi özellikler göstermektedir. Örneğin, bireysel değil takım başarısına dayalı ödüller, kalite çemberleri ve çalışanları yetkilendirmeyi teşvik eden özellikler bu yapıyı destekler. Klan-İş birliği kültürünün temel varsayımları, takım çalışması ve çalışan katılımına önem verildiği, müşterilerin birer paydaş olarak ele alındığı ve yönetimin temel görevinin çalışanları yetkilendirmek ve bağlılıklarını sağlamak olduğudur. Bu kültür, Amerikan örgütleri için yeni olmasa da uzun süredir İnsan ilişkileri yaklaşımını savunan araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Japon firmalarının başarısı, bu kültürün etkili bir yönetim biçimi olduğunu göstermiştir. Klan-İş birliği kültürü, örgütü bir aile gibi tanımlar, liderler akıl hocası veya ebeveyn gibi algılanır, çalışanların aynı değerlere ve inançlara inanmalarını sağlamak önemlidir. Örgüt içi iklim ve insanlara duyulan ilgi başarıyı tanımlamaktadır. Örgüt içerisinde arkadaş canlısı bir ortam bulunmaktadır. Takım çalışması, yönetime katılım, bireysel gelişim, iş birliği ve çalışanların mutluluğu değer verilen önemli unsurlardır (Cameron & Quinn, 2021, s. 37-39).

Adokrasi (Yaratıcı) Kültürü: Sanayi çağından bilgi çağına geçişle birlikte, 21. yüzyılın örgütsel dünyasını temsil eden dördüncü tip bir örgütlenme modeli ortaya çıkmıştır. Bu model, hızla değişen, sürekli ivme kazanan koşullara en iyi şekilde cevap veren bir yapı sunmaktadır. Ürün ve hizmet avantajlarının kısa ömürlü olduğu bir ortamda, diğer örgüt tiplerinden farklı varsayımlar benimsenmiştir. Bu varsayımlar, yenilikçi ve öncü girişimlerin başarı sağladığını, örgütlerin temelde yeni ürünler ve hizmetler üreterek ve geleceğe hazırlanacak faaliyette bulunmaları gerektiğini göstermektedir. Yönetimin öncelikli görevi girişimciliği, yaratıcılığı ve en ileri teknolojik faaliyetleri teşvik etmektir. Adokrasi- yaratıcı örgütlenmeler, kendilerini hızla yeniden şekillendirebilen, geçici yapılar olarak tanımlanır. Ana görevleri, kararsızlık, belirsizlik ve aşırı bilgi yüklemesi durumlarında uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Pazar-rekabet veya hiyerarşi-kontrol örgütlerinin aksine, adokrasi-yaratıcı kültürlerde merkezi iktidar veya otorite ilişkileri bulunmaz. İktidar, bireyden bireye veya görev takımından görev takımına değişen sorunlara göre iletilir. Adokrasi-yaratıcı kültür, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir örgütü yansıtarak bireysellik, risk alma ve geleceği anlama üzerine odaklanır. Etkili liderlik, vizyonerlik, yenilikçilik ve risk yönetimine dayanır. Örgütü bir arada tutan faktör, deney ve yenilikçiliğe olan bağlılıktır. Örgüt, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde

etme üzerine odaklanarak başarının tanımını benzersiz ve orijinal ürünler üretmek yapmaktadır (Cameron & Quinn, 2021, s. 39-41).

Şekil 5. Liderlik, Etkililik ve Örgüt Teorisi Rekabetçi Değerler Matrisi



Kaynak: Cameron & Quinn, 2021, s. 42.

Birçok örgütün baskın bir kültür tarzına sahip olduğu görülmektedir. Şekil 5'te görüldüğü gibi, bir örgütte hiyerarşi kültürü baskın olduğunda, en etkili liderlik özelliği gösterenler bu kültürle uyumlu olan kontrolcü liderler olarak görülmektedir. Örgütün kültürüne uygun hareket eden kontrolcü liderler örgüt üyeleri, çalışma arkadaşları ve astları tarafından başarılı olarak görülmekle beraber, örgütlerinde de hızla yükselirler. Bu liderler, örgüt içinde kontrol, izleme, yönetme, koordine etme ve etkililik sağlama konularında beceriklidirler. Pazar-rekabet kültürü hâkim olduğunda en etkili liderler, sıkı, zorlayıcı ve emredici rakipler olma eğiliminde olan rekabetçi liderlerdir. Bu liderler yönlendirme, sonuç üretme, pazarlık etme ve diğerleri üzerinde motivasyon sağlama konularında yeteneklidirler. Klan-iş birliği kültürü baskın olduğunda, en etkili liderler ebeveyn modeli, takım kurucu, kolaylaştırıcı, besleyici ve

destekleyici olan işbirlikçi liderlerdir. Adokrasi-yaratıcı kültür baskın olduğunda, etkili liderler girişimci, vizyoner, yenilikçi, yaratıcı, risk yönelimli ve gelecek odaklı olma eğiliminde olan yaratıcı liderlerdir. Klan-iş birliği kültürü liderleri sıcakkanlı ve destekleyici olurken, pazar-rekabet kültürü liderleri daha sert ve talepkâr olabilirler. Başka bir deyişle, kültür ve liderlik yetenekleri arasında bir uyumluluk bulunmaktadır. Bireylerin liderlik güçleri, örgüt kültürüyle uyumlu olduğunda, liderler ve yönettikleri birimler daha başarılı olma eğilimindedir (Cameron & Quinn, 2021, s. 41-43).

4.2.2. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Sınıflaması

Miles and Snow örgüt kültürünü koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört farklı kategoride sınıflandırmıştır (Erkmen, 2010, s. 89; Tutar, 2017, s. 276-277).

Koruyucu Kültür; düşük risk almayı, güvenli ve sınırlı bir pazar stratejisini benimsemeyi tercih eder. Bu kültürde lider yöneticiler, muhafazakâr bir karaktere sahiptir, riskten kaçınır ve güven ile istikrarı ön planda tutarlar. Büyümek yerine mevcut faaliyetleri koruma ve iyileştirme eğilimindedirler. Geleneksel değerlere büyük önem verirler. Kültürel değişimi temkinli bir şekilde ele alır ve kültürel devamlılığı vurgularlar. Bu kültür, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir; kültürel değişimi isteksizce kabul eder ve kültürü gelecek nesillere aktarmayı amaçlar. Güvenli Pazar stratejisi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine dar bir pazara odaklanmayı tercih eder. Koruyucu kültürde kurumlar, düşük maliyetli üretime odaklanarak üretim stratejilerini şekillendirirler (Erkmen, 2010, s. 89; Tutar, 2017, s. 276-277).

Geliştirici Kültür: Yenilikçi bir yaklaşım benimseyen bu kültürde, sürekli yeni fırsatlar arama, farklı sektörlere giriş, yüksek risk stratejilerine yönelme ve rakipleri zorlama gibi öncelikli değerler bulunmaktadır (Erkmen, 2010, s. 89). Gelişme, büyüme ve girişimcilik, bu örgütlerin temel odak noktalarıdır. Geleneksel değerleri sürdürmek yerine her alanda yenilikçilik ön plandadır. Değişim, bu kültürde yaşamın temel bir unsuru olarak kabul edilir. Değişimi sağlanabilmek adına yeni ürünler üretilerek farklı pazarlara ulaşma ve orada rekabet etme çabaları gösterilir. Gelişimci kültür, konjonktüre uyum sağlamak için üretim ve hizmet sunumunda sürekli olarak yenilikçilik ilkesine dayanır. Yenilikçi kültürdeki örgütler, riskten kaçınmak yerine onu başarının bir kaynağı olarak görme eğilimindedirler. Geleneksel kültürün koruyucu ve hiyerarşik yapısına karşılık, organik, çok merkezli veya âdem-i merkezi

örgütlenmeyi tercih ederler (Tutar, 2017, s. 277). Stratejik hedefleri genellikle gelişme ve büyüme üzerine odaklanırken, yöneticilerin tutumu girişimci ve risk alıcıdır (Eren, 2012, s. 156).

Analizci Kültür; Dengeli ve kararlı bir strateji izleme, aynı zamanda rakiplerin faaliyetlerini izleme ve değişime uyum sağlama amacı güden bu kültürlerde, mevcut faaliyetlerin etkinliğini sürdürme ve geliştirme çabalarıyla birlikte rakiplerin stratejileri yakından takip edilir (Erkmen, 2010, s. 89). “Denge” ve “değişim” olarak adlandırılan iki yönlü yaklaşımda, “denge” resmi yapılar oluşturmayı ve mevcut faaliyetlerin etkinliğini araştırmayı içermektedir. “Değişim” ise, rakiplerin faaliyetleri göz önünde bulundurularak geliştirilen önceden düşünülmüş stratejilere odaklanır (Eren, 2012, s. 156). Analitik kültürde, denge ve değişimin her zaman bir arada olabileceği kabul edilir. Analitik kültürlerde risk alınırken istikrarın korunmasına da önem verilir. Bu kültürlerde, pazarda istikrarlı bir büyüme stratejisi benimsendiği için yöneticiler, kontrol edilmiş ve temkinli büyümeyi tercih ederler. Organizasyonel değişimde de temkinli bir yaklaşım benimsenir (Tutar, 2017, s. 277).

Tepkici Kültür; Tepkici kültür tipine sahip örgütler, genellikle değişime karşı proaktif bir tutum sergilemek yerine, çevresel değişimlere ve baskılara tepki verme eğilimindedirler (Tutar, 2017, s. 277-278). Değişimle ortaya çıkan zorluklarla başa çıkmak amacıyla etkili bir reaksiyon göstermeye çalışırlar. Değişimlerin yaşandığı süreçlerde mevcut konumlarını korumaya odaklanırlar. Bu kültürde, değişimin getirdiği krizleri en az zararla atlarmaya çalışan örgütlerin lider yöneticileri yalnızca zorunlu durumlarda risk almaya çalışırlar (Erkmen, 2010, s. 89). Örgütlere yönelik değişim baskısı örgütün dış çevresinden geldiğinden, yöneticilerin değişimi yönetme konusunda yetersiz kalacakları ve her bir değişimin bir kriz olarak ortaya çıkacağı varsayılmıştır (Tutar, 2017, s. 278). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve krizle baş edebilmeleri için sıkça uyguladıkları tasarruf stratejileri bu tip bir kültürde uygulanabilmektedir (Eren, 2012, s. 156).

4.2.3. Wallach’ın Örgüt Kültürü Modeli ve Örgüt Kültürü Sınıflaması

Wallach’ın örgüt kültürü sınıflandırması örgütlerin içsel dinamiklerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu sınıflandırma, yenilikçi, bürokratik ve destekleyici olarak adlandırılan üç farklı örgüt kültürü tipini içermektedir. Wallach’ın örgüt kültürü modeli çeşitli çalışmalarda örgüt kültürünün farklı örgütsel sonuçlara etkisini

değerlendirmek için geniş bir şekilde tanınmış ve kullanılmıştır. Wallach'ın örgüt kültürü sınıflandırması aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Yenilikçi Kültür;

Bu kültür boyutu değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerlerle temsil edilir. Yenilikçi kültür tipine sahip örgüt yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme konusunda yüksek motivasyona sahiptirler. Bu örgütlerin faaliyet alanları genellikle yeniliğe açıktır. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı kişiler için uygun bir iklimdir. Gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem verilir. Değişim ve dinamizm gibi değerler ön plandadır. Bu örgütlerin fiziksel tasarımında âdem-i merkezîyetçi bir yapı görülür. Yöneticilerin yeni fırsatlar bulma, değişim ve belirsizliklerle baş edebilme yetenekleri yüksektir. Yenilikçi bir örgüte uyum sağlamış çalışan, enerjik, girişimci, rekabetçi, yaratıcı ve sonuç odaklıdır. Örgüte rekabetçi bir anlayışın egemen olması nedeniyle çalışmak streslidir. Çünkü çalışanlar bu tarz kültürel ortamlarda kendilerini sürekli rekabet baskısı altında hissederler (Wallach, 1983).

Bürokratik Kültür;

Bürokratik kültürler antidemokratik ve otoriter liderlik anlayışının etkisiyle oluşan genellikle hiyerarşik ve bölümlere ayrılmış, kontrol ve güce dayanan bir kültür türüdür. Otoriter yöneticiler, astlarını kendi istekleri doğrultusunda zorla yönlendirme eğilimindedirler. Astların kurallardan sapması ve kurallarda değişiklik yapmaları hoş karşılanmaz. Bu kültürde başarı, bürokratik kuralların titizlikle uygulanma derecesine bağlıdır. Formalleşme derecesi yüksektir ve kurallar önceden belirlenmiştir. Örgütler bu kültürde istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgun bir yapıdadır. Bürokrasinin fazla olduğu bu kültürlerde örgüt genellikle güç odaklı, temkinli, yerleşik, sağlam, düzenli, yapılandırılmış ve hiyerarşik olarak değerlendirilir. Bu kültür, istikrarlı pazarlarda büyük pazar payına sahip örgütler için uygun olabilir. Ancak, yaratıcı veya hırslı bireyleri çekme ve elinde tutma eğilimi düşük olacaktır. Bürokratik kültürde düşünceye değil, dogmalara; inisiyatife değil, itaate; değere değil, normlara vurgu yapılır. Örgütü hedefler, amaçlar, vizyon, politika veya stratejiler değil kurallar yönetir. Örgütün çıkarları, sıkı kurallara ve ilkelere dayanır. Bürokratik kültürlerde ayrıca değişime direnç gösterme eğilimi vardır (Wallach, 1983, s. 32-33; Tutar, 2017, s. 285-286).

Destekleyici Kültür;

Örgütte mutlu bir aile iklimi hakimdir. İnsanlar arasında uyumlu ilişkiler ve insani değerlere göre gelişen dostane ilişkiler vardır. Bu örgüt kültürü çalışanların “sıcak bir aile” çevresine kendilerini hissetmeleri sayesinde, iş birliği, ilişki yönelimli olma, dürüstlük, çok yönlü cesaret, dolaysız bir iletişim ile karakterize edilir. Bireysel motivasyon yüksek, örgütsel bağlılık ve sadakat güçlüdür. Yenilikçi kültürlerin en önemli bireysel motivasyon ölçütü “başarı”, destekleyici kültürlerin ise “etkin iletişim”, bürokratik örgütlerin ise “güç”tür. Destekleyici kültürlerde liderler ve çalışanların birbirine güveni tamdır. Çift yönlü iletişim ve samimi geri bildirimin sayesinde örgütsel şeffaflık çalışanlara güven duygusu verir. Yöneticiler çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissederler (Wallach, 1983).

4.3. Örgüt Kültürü Türleri

Örgütlerde yönetim anlayışına bağlı olarak çeşitli örgüt kültürü türleri oluşmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların paylaştığı değerler, normlar, inançlar, ritüeller ve davranışlar gibi unsurların bir araya gelmesiyle şekillenir. Bu kültürler, yönetimin önceliklerine, liderlik tarzına, işletme stratejilerine ve işletmenin iç ve dış dinamiklerine bağlı olarak ortaya çıkar. Bir örgütün kültüründen bahsedebilmek için o örgütteki baskın kültürü incelemek gerekmektedir (Tutar, 2017, s. 305). Baskın kültür, genellikle örgütün belirli bir liderlik tarzı veya kurumsal vizyon etrafında oluşan ve çalışanların çoğunluğunun benimsediği paylaşılan temel değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Çırpan & Koyuncu, 1998, s. 224). İşletme çalışanlarınca paylaşılan bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyecek olan baskın kültürünü oluşturmaktadır. Sonuç olarak bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (Güçlü, 2003, s.150; Erkmen, 2010, s. 16).

Baskın kültür, örgütün değerlerini ve iş yapma biçimlerini yansıtır ve örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılamaz. Örgütün kültürünü tam olarak anlayabilmek için örgüt içerisinde ne tür bir öğrenmenin ne zaman ve hangi liderlik tarzıyla yönetildiği konusunda fikir sahibi olmak gerekmektedir (Schein & Schein, 2017, s. 32). Bununla birlikte, örgütlerdeki farklı departmanlar veya birimler arasında da çok çeşitli kültür türleri görülebilir (Schein & Schein, 2017; Robbins & Judge, 2020). Örneğin, bir pazarlama departmanı yaratıcı ve risk almaya açık, yenilikçi bir kültürle karakterize edilirken, muhasebe departmanı daha kuralcı ve titiz bir kültüre

sahip olabilir. Benzer şekilde kamu kurumlarında insan kaynakları birimleri genellikle personel yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynaklarıyla ilgili konuları ele alarak işe alım süreçlerinde adil ve şeffaf olmayı, çalışanların gelişimini teşvik etmeyi ve işyeri kültürünü iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu departmanda çalışanlar genellikle insan ilişkilerine önem veren, empatik ve iletişim becerileri güçlü kişilerdir. Ancak mali hizmetler, hukuk, zabıta ve satın alma ilgili birimlerdeki örgüt kültürü daha disiplinli ve hesap verebilirlik üzerine odaklanabilir. Buradaki çalışanlar finansal verilerle ilgili titizlikle çalışır ve bütçe planlamasında doğruluk ve şeffaflık ilkelerine önem verir. Hukuksal alanlarla ilgili olarak ise titiz, bürokratik, detaylara önem veren ve yasal düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı bir kültür baskın olabilir. Bu farklılıklar, departmanların işlevleri, hedefleri ve çalışma yöntemleri gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilir ve bu farklılıklar örgütün ne tür bir kültüre sahip olduğu konusunda bizlere ipuçları verebilir (Robbins & Judge, 2020, Vural & Değirmen, 2020, s. 14; Erkmen, 2010, s. 16).

4.3.1. Bürokratik Örgüt Kültürü

Bürokrasi, pek çok organizasyonun hedeflediği ve farklı derecelerde başarıyla ulaştığı bir modeldir (Ramsay & Parker, 1991, s. 255). Weber'in bürokrasi kavramıyla yakından ilişkili olan bu kültürde kurallar, uzmanlaşma, yönetici sınıfı, sıkı bir hiyerarşik yapı ve hesap verme anlayışı temel unsurlardır. Bu kültürde kurallar ve prosedürler en önemli unsurlar olarak kabul edilir. Bireylerin yapacağı işler kesin ve net süreçlerle tanımlanmıştır. Örgütün uzun vadeli odağı, istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik üzerinedir (Mutlucan, 2019, s. 104).

Bürokratik kültürler, hiyerarşik ve bölümlenmiş bir yapı sergiler. Bu kültürlerde sorumluluk ve otorite net çizgilerle belirlenmiştir. İşler bir düzen içerisinde sistematik olarak yapılandırılmıştır. Bürokratik örgüt kültüründe kontrol ve güç temelinde bir yapı hakimdir. Bürokratik kültüre sahip örgütler istikrarlı, dikkatli ve genellikle olgun yapıdadır. Bürokrasinin yüksek olduğu organizasyonlar, güç odaklı, temkinli, köklü, sağlam, düzenli, kurallı, yapılandırılmış ve hiyerarşiktir. Bu tür bir kültür, istikrarlı bir pazarda büyük bir pazar payına sahip, olgun ve yerleşik şirketler için uygundur. İyi eğitilmiş personel, sağlam yapılar ve verimli sistemler ile prosedürlerle desteklenen bürokratik kültür, organizasyonun etkin bir şekilde işlemesini sağlar. Ancak, güçlü bir bürokratik kültür, yaratıcı veya hırslı bireyleri kendine çekmekte ve elde tutmakta

zorlanabilir. Bu kültür, yenilikçi düşünceye ve girişimcilik ruhuna sahip bireyler için uygun değildir. Daha çok rutin ve düzenli çalışma ortamlarını tercih eden, istikrarlı bir kariyer arayışında olan bireylere uygundur (Wallach, 1983, s. 32). Bürokratik kültürün avantajları, örgütün istikrarının sağlanması ve sürekliliğinin korunmasıdır. Bunun yanı sıra, çalışanlar üzerinde aşırı baskı ve otorite hissinin bulunması, tüm faaliyetlerin sürekli gözetim altında olması, çalışma ortamının aşırı bürokratik yapısı ve örgütsel faaliyetlerdeki formalleşme derecesinin yüksek olması, çalışanlara inisiyatif verilmemesi, itaat beklentisi gibi durumlar esnekliğin bu tarz kültürlerde yenilikçi düşünce ve esnekliğin eksikliğine yol açabilir (Tutar, 2017, s. 271-272).

Bürokratik kültürün durağan bir çevre için içsel bir odağı ve tutarlılığa yönelimi vardır. Bu tür kültür, işin icrasında sistematik bir yaklaşımı benimser. Semboller, kahramanlar ve törenler, iş birliğini ve geleneksel değerleri güçlendirir ve belirlenmiş kurallar ve ilkelere uymanın hedefe ulaşmak için en güvenilir yol olduğunu vurgular. Bu kültürde kişisel katılım daha azdır, ancak bu, üyeler arasında yüksek derecede tutarlılık, uyumluluk ve iş birliği ile telafi edilir. Böylece, bu tür örgütler yüksek derecede bütünleşik ve etkin oluşlarıyla başarıya ulaşırlar (Daft, 2015, s. 345).

Bürokrasi ile ilgili olarak tartışılan en önemli sorun süreçlerin katı kurallarla sınırlandırılması ve uzmanlaşmadır. Uzmanlaşma, karmaşık görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için gereklidir, çünkü bir organizasyonun uzmanlaşmış rolleri olmadan karmaşık işleri başarması mümkün değildir. Ancak, belirli kişilerin sürekli olarak belirli rollere atanması ve bazı uzmanlıkların diğerlerinden daha önemli olduğu varsayımı mantıklı değildir. Ayrıca, belirli rollerin sadece bir kişi tarafından yürütülmesi gerektiği ve bu rollerin sabit ve müzakere edilemez olduğu düşüncesi de doğru bir yaklaşım değildir. Organizasyonların “örgütlenmiş” olarak nitelendirilebilmeleri ve istenilen amaçlara ulaşabilmeleri için rasyonel kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, bu kuralların katı ve değiştirilemez olması gerekmez. Asıl önemli olan, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için kullanılan araçlar ve belirlenen hedeflerin rasyonel olmasıdır. Belirli bir amaca birden fazla yolla ulaşmak ve bu amaçların değerini tartışmak mümkündür. Organizasyonun yapısal koşulları, organizasyondaki bireylerin eylemlerini tamamen belirlemez. Bu, yapısal koşulların esnek olabileceği ve organizasyon üyelerinin bu koşullar içinde farklı yollar izleyebileceği anlamına gelir (Ramsay & Parker, 1991). Bürokratik örgütlerde bu tarz

bir esnekliğin sağlanması, aşırı hiyerarşi ve katı kurallar nedeniyle bu tip örgütlerden uzaklaşan yaratıcı veya hırslı bireyleri kendine çekebilir.

4.3.2. Yenilikçi Örgüt Kültürü

İnovatif kültürler heyecan verici ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu tür ortamlarda girişimci ve hırslı bireyler büyük bir ivme kazanır. İnovatif çalışma alanları, çalışanlara yaratıcı bir ortam sunmanın yanı sıra meydan okuyucu ve risk dolu bir atmosfer de sağlar. Bu ortamlarda uyarılma genellikle sürekli olup bireylerin daima yenilikçi düşüncelerini gerektirir. İnovatif bir örgütte çalışan bireyler, genellikle girişimci, meydan okuyucu, uyarıcı, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alıcı özelliklere sahiptir. Bu kişiler yüksek enerji seviyelerine sahip olup, zorlukları fırsata çevirme konusunda uzmandır.

İnovatif ortamlarda çalışmanın bazı zorlukları da bulunmaktadır. Sürekli başarı baskısı nedeniyle tükenmişlik ve stres yaygın mesleki tehlikelerdir. İnovatif bir şirkette çalışmak, sürekli olarak yüksek performans sergilemeyi ve yenilikçi çözümler üretmeyi gerektirir. Bu durum, bireylerin duygusal ve fiziksel olarak yorulmasına yol açabilir. Ayrıca, bu kültürel ortamın yüksek beklentileri içerisinde aile, iş ve eğlence zamanını dengelemek zordur. İnovatif ortamlarda çalışan bireyler, kişisel yaşamları ile profesyonel sorumlulukları arasında denge kurmakta güçlük çekebilirler. Ancak, bu zorluklara rağmen, inovatif kültürlerde çalışmanın sağladığı tatmin ve başarı duygusu, birçok birey için vazgeçilmezdir (Wallach, 1983, s. 33).

4.3.3. Destekleyici Örgüt Kültürü

Bir örgütün yapısı örgüt içerisindeki iletişimin yönünü, insanların sahip oldukları özerkliğin derecesini ve örgütte hangi kültürel değerlerin yansıtıldığı konusunda bilgi vermektedir. Mekanik örgüt yapılarında net bir hiyerarşik otorite bulunmaktadır. Bu yapıdaki örgütler biçimselleşmiştir ve çoğu karar üst yönetim tarafından merkezi bir karar mekanizması ile alınmaktadır. Organik örgüt yapılarında ise kurallar ve düzenlemeler genellikle yazılı değildir. Hiyerarşik bir yapı söz konusu olmamakla beraber karar verme yetkisi örgüt içerisinde dağılmıştır. Çevresel belirsizliklerden etkilenen örgüt yapıları, belirsizlik arttıkça daha organik olma eğilimindedir. İstikrarlı ve çevresel belirsizliğin olmadığı durumlarda örgütlerin yapıları da daha mekanik olma eğilimi göstermektedir. Örgütlerin organik bir yapıya sahip olmaları yetki ve sorumluluğun alt birimlere dağılmasına, çalışanların birbirleriyle etkileşime girerek

sorunların üstesinden birbirlerini destekleyerek bir takım halinde gelmelerine, daha az hiyerarşik kontrole ve daha etkili bir iletişim biçiminin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütlerin takım merkezli, eşitlikçi, destekleyici bir kültüre sahip olduğunu organik yapılarda çalışan bireylerin, daha iletişim odaklı, daha özerk ve daha esnek bir örgüt kültüründe çalıştıkları görülmektedir (Daft, 2015). Wallach'ın (1983) tanımladığı ve sınıflandırdığı destekleyici örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların da daha az hiyerarşik, daha sıcak bir iletişimin olduğu, arkadaşça ve dostane ilişkilerin geliştiği, güven dolu bir ortamda çalıştıkları ifade edilmiştir. Daha çok organik yapılarda görülen destekleyici örgüt kültürüne sahip örgütlerin çalışanlarını baskı altına almadan, onları destekleyerek ve güçlendirerek iş birliği içerisinde, güçlü bir güven ortamı yaratarak yönlendirdikleri görülmektedir. Örgüt çalışanları bir aile gibi dostça ve arkadaşça ilişkiler kurarlar. Bu aile ortamında örgütün çalışanları uyumlu, güven verici, ilişki odaklı, işbirlikçi cesaret verici, eşitlikçi ve sosyal ilişkiler kurarak destekleyici bir iklim oluştururlar (Wallach, 1983, s. 33-34).

4.4. Destekleyici Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Destekleyici örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi oldukça büyüktür. Yapılan araştırmalar, bu kültürün işletmelere önemli avantajlar ve katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Çalışanların, bir işletmenin kültürünün yeniliği destekleyip desteklemediğine dair algıları, yönetim ve insan kaynakları uygulamalarına ve algılanan çevresel rekabet yoğunluğuna göre değişmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının, özellikle kariyer planlama, gelişim ve ücretlendirme gibi alanlarda yapılan çalışmaların çalışanların gelecekleri ile ilgili planlarına katkı sağladığı görülmektedir. Örgütleri tarafından desteklendiklerini hissedenden çalışanların motivasyonlarının arttığı ve bunun da örgütün etkinliği ve verimliliğine olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir (Gün & Derin, 2017).

Ancak, standardize edilmiş insan kaynakları uygulamalarının, yeniliği destekleyici bir kültür algısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olma eğiliminde olduğu da görülmektedir (Chandler, Keller & Lyon, 2000). Bunun sebebi, destekleyici örgüt kültürünün yeniliği ve değişime açık bir yapıyı benimsemesidir. Destekleyici örgüt kültüründe, formal kurallar yerine açık ve etkili iletişim teşvik edilir. Açık ve etkili iletişim sayesinde çalışanlar arasında daha iyi bir iş birliği ve takım çalışması oluşur. Bu da projelerin ve görevlerin daha verimli bir şekilde tamamlanmasına katkıda

bulunur. Bu durum, örgütlerin değişen çevreye ve rekabet koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına, etkinliklerini artırmalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine neden olur.

Destekleyici örgüt kültürünün işletmeler açısından bir diğer önemli yönü, çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri sayesinde işe bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artmasıdır. Araştırmalar, pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların, destekleyici örgüt iklimini daha olumlu algıladıklarını ve bunun iş doyumunu artırdığını göstermektedir. Pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanları istihdam etmek, örgüt etkinliği açısından önemlidir; ancak, bu çalışanları destekleyen bir örgüt ikliminin oluşturulması da aynı derecede gereklidir. Örgütlerin işe alım, yerleştirme ve oryantasyon süreçleri yanı sıra, ücret ve terfi politikalarında da çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye odaklanmaları, bu desteğin çalışanların performanslarına olumlu yansımaları sağlar. Psikolojik sermayeyi artırmaya yönelik eğitim ve oryantasyon programlarının uygulanması, iş doyumunu ve dolayısıyla örgütsel sonuçları olumlu yönde etkiler. Kurumlar, insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde işin niteliğine uygun olarak psikolojik sermayesi yüksek çalışanlara öncelik verebilir veya bu ölçütü daha uygun pozisyonlara yerleştirme süreçlerinde kullanabilirler (Süral Özer, Topaloğlu & Timurcanday Özmen, 2013).

Araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin örgütlerin genel performansını ve verimliliğini artıran önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır (Rahmadani, Rahim, Prasilowati & Siradjuddin, 2024; Sulaeman, Haryono, Sunaryo, Hendarsjah, Riani, & Wahyuni, 2024; Nilasari & Utama, 2024). Çalışanların motive ve memnun olduğu bir çalışma ortamı, verimliliği ve iş kalitesini yükseltir. Destekleyici örgüt kültürü, katılım, takım çalışması, açık iletişim, güven ve adalet, esneklik ve uyum, takdir ve ödüllendirme ile pozitif bir çalışma ortamına dayanan bir kültürdür. Böyle bir kültürün geliştirilmesi, yönetimin aktif inisiyatif almasını gerektirir (Çatır, 2019, s. 49). Örgütlerin, çalışanların beklentilerini karşılamak ve verimliliği artırmak için şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeleri, eğitim ve gelişim programlarına önem vermeleri, mentorluk ve koçluk programları aracılığıyla çalışanlarına rehberlik etmeleri önemlidir. Ayrıca, takdir ve ödüllendirme sistemleri kurmaları, iş-yaşam dengesini gözetken uygulamalara yönelmeleri, karar alma süreçlerine çalışanlarını dahil etmeleri ve adil, eşitlikçi, iş birliğine dayanan uygulamaları benimsemeleri gerekmektedir.

Özellikle liderlik konusunda, çalışanları destekleyebilecek ve onlara örnek olabilecek otantik liderlerin gelişimini ve eğitimini teşvik etmek, destekleyici bir kültürün yayılmasına katkıda bulunacaktır. Tüm bu uygulamalar, işletmenin genel performansını ve başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

4.5. Destekleyici Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürü, hiçbir örgütte kendiliğinden oluşmaz ve çalışanlara otomatik olarak aktarılmaz. Bu bağlamda, örgüt kültürünün etkin taşıyıcılarından biri olan liderlerin, kültürün oluşturulması, korunup pekiştirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi yönünde oynadığı rolü değerlendirmek oldukça önemlidir (Vural & Değirmen, 2020, s. 102).

Liderler, örgütün kültürünü şekillendiren ve yönlendiren temel figürlerdir. Onların vizyonu, davranışları ve kararları, örgüt kültürünün dinamiklerini belirler ve kültürün sürekli olarak gelişmesine katkıda bulunur. Liderler, kültürel gelişim ve kültürel sınırlar içinde yer alan norm ve davranışların pekiştirilmesi için mekanizmalar oluştururlar. Kültürel normlar, liderlerin dikkatini neye odakladığı, krizlere nasıl tepki verdikleri, hangi davranışlar için rol modeli oluşturdukları ve örgüte kimleri cezbetmeye çalıştıklarına bağlı olarak gelişir ve değişir. Bu süreçte, liderlerin rol modeli olması, kriz anlarında verdikleri tepkiler, kaynakları nasıl paylaştırdıkları ve örgüte çekmeye çalıştıkları kişilerin nitelikleri ile örgütün tasarım ve yapısına ilişkin unsurlar, örgüt kültürünün temel taşlarını oluşturur. Örgütün kültürüne ait tüm karakteristikler ve yetkinlikler, liderler tarafından çalışanlara öğretilir ve çalışanlar tarafından benimsenir (Erkmen, 2010, s. 102-103).

Liderler örgüt kültürünü etkilediği kadar örgütün kültüründen de etkilenirler (Güney, 2020, s. 93). Örgütün yapısı ve mevcut kültürel dinamikleri, liderlik tarzlarını ve özelliklerini şekillendirebilir. Örneğin; dönüşümcü liderler, vizyoner, ilham verici ve motive edici özellikleriyle bilinirler. Bu tür liderler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına önem verir ve onların kişisel gelişimlerini desteklerler. Var olan kültürü önce tanımaya, sonra yeni bir vizyon yaratıp temel varsayımlarla, değerler ve normlarla var olan kültürü değiştirmeye çalışırlar. Bu özellikleriyle destekleyici bir örgüt kültürü yaratmada dönüşümcü liderlerin büyük bir rolü olduğu söylenebilir (Erkmen, 2010, s. 103). Benzer şekilde, hizmetkar liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutar ve onların refahını artırmayı hedeflerler. Bu liderler, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olur ve destekleyici bir kültürün temellerini atarlar.

Destekleyici örgüt kültürü, otantik liderlik perspektifinden değerlendirildiğinde ise, iki kavramın birbirini güçlendiren unsurlar olduğu görülür. Otantik liderlik, liderin kendi değerleri, inançları ve duygularıyla uyumlu bir şekilde hareket etmesi ve bu doğruluğu örgütün tüm düzeylerine yayması ile ilgilidir (Harter, 2002). Otantik liderler, kendilerine ve değerlerine güvenirlir ve bu doğrultuda hareket ederler. Bu güven ve dürüstlük, örgütte şeffaflık ve güven ortamını teşvik eder. Destekleyici örgüt kültürü de bu şeffaflık ve güven ortamını destekler, böylece çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilirler. Otantik liderler, özgün ve içten iletişim kurarlar, bu da çalışanların liderlerine güven duymasını sağlar ve örgütte açık bir iletişim kültürünü teşvik eder (Avolio vd., 2004). Destekleyici örgüt kültürü de açık ve içten iletişimi teşvik ettiğinden, bu tarz liderlerin çalışanlar arasında güçlü bir bağ ve iş birliği oluşturabilecekleri görülmektedir.

Liderlerin çalışanlarıyla kurduğu samimi ilişkiler, onlara karşı dürüst, şeffaf ve destekleyici olmaları, çalışanların gelişimlerini desteklemeleri, onları motive ederek başarıya teşvik etmeleri ve ihtiyaçlarına duyarlı bir ortam sağlamaları, zamanla örgüt içinde bir güven iklimi oluşturur ve bu iklim örgütün kültürünün bir parçası haline gelir. Destekleyici bir örgüt kültürü, sadece kurucular ve liderler tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından da yeniden üretilir. Çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişim, onların birbirlerini anlamalarına, desteklemelerine ve iş birliği yapmalarına olanak tanır. İyi bir iletişim ortamı, açık iletişim kanalları aracılığıyla sorunların çözülmesine, fikir alışverişine ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesine olanak tanır.

Etkili iletişim, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve motivasyonlarını artırır. Bu şekilde, çalışanlar arasındaki olumlu etkileşim ve iletişim, destekleyici bir örgüt kültürünün temelini oluşturarak çalışanların memnuniyetini, bağlılıklarını ve iş performanslarını olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, destekleyici bir kültür, tek bir kişi veya grup tarafından tek başına oluşturulamaz; yönetim kademesi ile tüm çalışanların iş birliği yapması ve etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu süreçte, kurucular, liderler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim, destekleyici örgüt kültürünün şekillenmesi ve gelişmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Tutar, 2017, s. 197-198).

4.6. Destekleyici Örgüt Kültürü ve Güven

Örgütlerdeki gruplar bir amaç için oluşturulmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde güvende hissetmek, güvenliğini sağlamak veya birlikte ortak birtakım şeyleri başarmak için bir araya gelir ve gruplar oluştururlar. Kişilerin gruplardaki varlıklarını devam ettirmeleri örgüte, örgüte olan inançlarına ve ortaya konulan amaçların nihai sonuçlarının olumlu olmasına bağlıdır (Schein & Schein, 2017, s. 33). Grup üyeleri amaçların gerçekleştirilmesi için eyleme geçerler ve bu eylemleri sonucunda amaçların başarıyla başılamadığı konusunda görüşler alırlar. Eğer sonuçlar istenilen yönde olumlu ise kullanılan yöntemler zamanla grubun inançlarını, değerlerini ve davranış şekillerini etkileyerek grubun kimliğini oluşturmaya başlar. Gruba sonradan dahil olan yeni grup üyeleri ise benimsenen bu değerleri, inançları, varsayımları ve davranış şekillerini otomatik olarak öğrenirler. Benimsenen bu değerler başlangıçta sorgulanmış olsa da artık grubun üyesi olabilmek için bir koşul teşkil etmektedir. Kuruma, kurumun varlığına, değerlerine, inançlarına, davranış kalıplarına olan güven ve bağlılık örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içerisinde arzu edilen yapısal bir istikrarın sağlanmasında son derece önemlidir (Schein & Schein, 2017, s. 33-35). Destekleyici bir kültürde bireyler arası ilişkiler insani değerlere, açık bir iletişime ve dürüstlük üzerine kurulu olduğundan (Tutar, 2017, s. 286) örgüte ve örgütün sahip olduğu değerlere olan güven, paylaşılan ve benimsenen bu değerlerden olumlu olarak etkilenecektir. Örgütsel olarak güvenin yaratılması üç adımda gerçekleşmektedir. Birinci adımda kültür yaratılır, ikinci adımda kültür doğru bir liderlikle desteklenir. Son adımda ise ilişkiler oluşturulur. Olumlu ilişkilerin oluşması ve paylaşılan değerlerin benimsenmesi bu üç adımın birbiriyle olan ilişkisine bağlıdır (Baird & St-Amand, 1995'ten aktaran Asunakutlu, 2007, s. 260). Liderlerin büyük resmi görerek benimsenen değerlere öncülük etmeleri bir güven kültürü oluşturmalarına neden olmakla beraber bu adımlardaki herhangi bir sorun örgütün performansına olumsuz olarak yansiyabilecektir (Paliszkievicz vd., 2014, s. 32-41). Dolayısıyla örgüt kültürü, güveni en çok etkileyen faktörlerden biri olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü zaman içerisinde gelişir ve dönüşüme uğrar. Örgüt içerisindeki çalışanlar güven ile ilgili olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında güvenilirlikle ilgili yanıltıcı tahminlere dayanarak davranışlarını ve performanslarını değiştirebilirler. Bu sebeple güven düzeyi ve güvenme eğilimi bazı kültürlerde birbirine paralel şekilde yüksek olabilir (Demircan & Ceylan, 2003, s. 143).

Hizmetkar liderlik, lidere güven ve örgüte güven değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bir çalışmada yöneticiye güvenin hizmetkar liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Joseph & Winston, 2005). Örgüt kültürünün örgütsel güven üzerindeki etkisini araştıran bir başka çalışmada ise, örgüt kültürünün hem örgütsel güveni hem de örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven düzeylerini etkilediği görülmüştür (Arslan & Durgun, 2020). Bir başka çalışmada örgüt kültürünün çalışanların bağlılığını arttırdığı ve dolayısıyla örgütsel güveni etkilediği öne sürülmüştür (Inanlou & Ahn, 2016). Ayrıca örgüt kültürü ve kişilik özelliklerinin güven üzerindeki etkisi de araştırılmış ve örgüt kültürünün örgüt içindeki güveni şekillendirmedeki önemli rolü ortaya konmuştur (Virgana & Kasyadi, 2020). Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise örgüt içindeki istenmeyen davranışların azaltılmasında güvenin önemi vurgulanmıştır (Baghini, 2014).

Alan yazı incelendiğinde, örgütlerde güvenin şekillenmesinde örgüt kültürünün önemli bir rolü olduğunun altını çizilmektedir. Güvenin liderlik ve örgütsel performans gibi değişkenlerle olan ilişkisini anlamak, güven kültürünü geliştirmek ve kurumsal etkinliği artırmak açısından son derece önemlidir.

4.7. Destekleyici Örgüt Kültürü ve Performans

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi tamamlayarak elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanır. Elde edilen sonuçların olumlu olması, çalışanın yüksek performans sergilediğini; olumsuz olması ise düşük performans gösterdiğini ifade eder (Güzel & İşçi, 2015, s. 133). Destekleyici örgüt kültürünün ise, çalışan performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu tür bir kültürde, çalışanların motivasyonu ve genel memnuniyet düzeyleri artar, bu da onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve olumlu performans sonuçları elde edilir. Destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmelerini sağlayarak, onların en yüksek performans düzeyine ulaşmalarına yardımcı olur (Luthans vd., 2008). Yapılan araştırmalar hem organizasyon kültürünün hem de algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde doğrudan olumlu etkilerinin olduğunu göstermiştir. Bunun anlamı, olumlu bir organizasyon kültürünü teşvik etmek ve çalışanlara güçlü destek sağlamak yalnızca performansı doğrudan iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda genel organizasyonel

etkinliği de artıran davranışları teşvik eder (Aida & Abadiyah, 2022). Destekleyici kültürler, iş birliği ve takım çalışmasını teşvik ederek, vatandaşlık davranışlarına benzer performans ıktıları ile verimli iş süreçlerinin oluşmasına katkıda bulunur. Bu tür kültürlerde, çalışanlar birbirlerine ve organizasyona karşı daha sorumlu ve yardımsever davranır, bu da genel iş performansını ve organizasyonel verimliliği artırır. Destekleyici bir ortamda, çalışanlar daha fazla iş birliği yaparak takım çalışmasına daha fazla katılım gösterirler. Bu durum ise süreçlerin daha etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Yapılan araştırmalarda da örgütsel desteğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik eden destekleyici bir organizasyon kültürü, çalışan performansını da artırabilmektedir (Awalia & Yanuar, 2024). Çalışanların rgtsel desteği yüksek seviyede algıladığı bir çalışma ortamının oluşturulması ve yöneticilerin bu konuda bilinçli olması önemlidir. alışan bağlılığı gibi önemli iş tutumları, yöneticilerin çalışanların katkılarını takdir ettiği ve refahları ile ilgilendiği ortamlarda etkin iletişim sayesinde artmaktadır. Ayrıca, eğitim ve çalışanların gelişimine yönelik programlar, çalışanların örgütsel destek algısını artırabilir. Yönetici desteğinin örgütsel destek algısındaki rolü dikkate alındığında, işletmeler yöneticilerinin cana yakın, empati kurabilen ve ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır (Güzel & İşçi, 2015, s. 136). Bu unsurların bütünleşik bir şekilde varlığı, destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Destekleyici rgt kültürü, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırarak işletmenin genel verimliliğine olumlu yönde etki edecektir.

5. ÖRGÜTSEL PERFORMANS: GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSAL PERFORMANS

5.1. Performans Kavramı

İnsan iş dünyasında esas itibariyle temel bir unsurdur. İnsanın zihinsel ve fiziksel özellikleri, üretkenlik açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Kişilik özellikleri, insanların kendilerine verilen görevleri etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Kişilik özelliklerine bağlı olarak bireylerin sergilemiş oldukları başarılı performans ise onların kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlamaktadır. Çalışma yaşamında, bireylerin performansları, amaçlara yönelik etkinlik ve verimlilik düzeylerini belirlemektedir. Performans iş yapan kişilerin, grupların veya kurumların hedeflere ne ölçüde ve ne kalitede ulaşabileceklerini ifade etmektedir (Güney, 2014, s. 7). Performans ayrıca belirli şartlara bağlı olarak bir işin gerçekleştirilme düzeyi veya bir çalışanın davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi başarıyla tamamlamasıyla elde ettiği sonuçlardır. Eğer bu sonuçlar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Ancak sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarısız olduğu veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2014, s. 367).

Performansın çeşitli tanımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Eroğlu, 2011, s. 18):

- Bir işin, hizmetin veya ürünün gerçekleştirilme seviyesi,
- İş gereği olarak önceden belirlenmiş standartlara uygun davranışlar sergileme,
- Beklenen hedeflere ulaşma derecesi, işin başarıyla tamamlanması,
- Belirlenen şartlara göre bir işin gerçekleştirilme seviyesi,
- Belirli koşullara göre çalışanın sergilediği davranış biçimi,
- Yapılan bir faaliyetin sonucunda ulaşılan durumun sayısal veya niteliksel verilerle ortaya konulması (Yücel, 2010, s.23'ten aktaran Erkiş, 2019, s.17),

- Çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişim potansiyelinin sistematik olarak değerlendirilmesi (Sabuncuoğlu, 2012, s.184'ten aktaran Erkiş, 2019, s.17),
- Önceden belirlenmiş hedefler ve standartlara uygun olarak bir işin veya faaliyetin gerçekleştirilmesi ya da çalışanın bir işte gösterdiği başarıdır (Ateş & Köseoğlu, 2011, s. 14).

Borman ve Motowidlo (1993), performans ile ilgili yapmış oldukları çalışmada iş performansını sadece belirli görevlerle sınırlamaktan ziyade, işin sosyal ve motivasyonel bağlamını destekleyen çeşitli kişilerarası ve istemli davranışları da içerecek şekilde genişletmeyi önermişlerdir. Örneğin, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma, yaratıcı fikirler sunma veya problemleri çözme gibi davranışlar, bu genişletilmiş tanımın bir parçasıdır. Motowidlo ve Van Scotter'ın (1994) araştırması, görev performansının bu tür bağlamsal performanstan ayrılması gerektiğini desteklemiştir. Böylece performansın yalnızca belirlenmiş görevlerle sınırlı olmadığı, aynı zamanda işin yapıldığı sosyal ortamı ve çalışanların motivasyonunu destekleyen diğer davranışların da dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır (Van Scotter & Motowidlo, 1996, s. 525). Motowidlo ve Kell (2012, s. 106) ise iş performansını “bir bireyin belirli bir zaman aralığında gerçekleştirdiği belirli davranışlarının organizasyon için beklenen toplam değeri” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanım, daha önce Motowidlo, Borman ve Schmit'in (1997) yapmış oldukları performans tanımının güncellenmiş bir versiyonudur. Burada performansın bütüncül özelliğine değinilmiş, görev ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Tanımda vurgulanan önemli bir nokta da performansın davranışın bir yönü olduğudur; özellikle belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan çeşitli ayrı davranışların toplamı olarak ifade edilmesidir. İkinci olarak, performansı ifade eden davranışın özelliğinin, organizasyon için beklenen bir değer olduğu fikridir. Buna göre performans yapısı, farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen davranış kümeleriyle aynı birey tarafından farklı zamanlarda gerçekleştirilen davranış kümeleri arasındaki farkı belirlemektedir. (Motowidlo & Kell, 2012, s. 92).

Performansın bütüncül yapısının anlaşılması ve görev ile bağlamsal performans arasındaki farklılıkların ortaya konulması, çalışma yaşamındaki başarı için etkili bir temel oluşturur. Bu kapsamlı yaklaşım, iş performansının sadece belirli görevlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda işin sosyal ve motivasyonel bağlamını da içerdiğini vurgular. Dolayısıyla, işyerindeki çalışanların başarılı performansını değerlendirirken,

sadece belirli görevlerin tamamlanmasıyla ilgili değil, aynı zamanda iş birliği, inisiyatif alma ve problem çözme gibi bağlamsal faktörleri de dikkate almak önemlidir. Böylece performansın tam kapsamlı bir değerlendirmesi sağlanarak iş verimliliği ve etkinliği artırılabilir.

5.2. İş Performansının Boyutları

Borman ve Motowidlo (1993), performans alanındaki araştırmaların yalnızca görev performansına odaklandığını ve bağlamsal performansın öneminin ihmal edildiğinden yola çıkarak, iş performansı kavramını ilk kez görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta incelemişlerdir. Çalışanların iş tanımlarıyla doğrudan ilişkilendirilen görev performansı, belirli işlerin karşılığında gerçekleştirilen eylemleri ifade ederken; bağlamsal performans, resmi iş tanımının dışında kalan ve gönüllü yardımlaşma, kurallara uyma, organizasyonel hedeflere destek verme ve görevlerin başarıyla yerine getirilmesi için ekstra çaba gösterme gibi davranışları içermektedir. Görev performansı organizasyonel ürünlerin üretimini etkilerken, bağlamsal performans organizasyonel etkinliği iş bağlamı aracılığıyla artırarak örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır (Borman & Motowidlo, 1993, s. 101-102). Bu tez çalışmasında da iş performansı görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki temel boyutta incelenmiştir (Borman & Motowidlo 1993; Goodman & Svyantek, 1999).

5.2.1. Görev Performansı

Görev performansı, doğrudan teknolojik sürecin bir bölümünü uygulayarak veya dolaylı olarak gerekli malzeme veya hizmetleri sağlayarak kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirmede görevli kişilerin etkinliği olarak tanımlanabilir. Resmi iş tanımlarıyla doğrudan ilişkilendirilen görev performansı, belirli görevlerin karşılığında gerçekleştirilen eylemleri ifade etmektedir (Borman & Motowidlo, 1993).

Conway (1999) görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrımı yöneticilik işlerini de kapsayacak şekilde genişleterek görev performansını teknik-idari ve liderlik görev performansı olmak üzere iki temel kategoride incelenmiştir. Teknik-idari görev performansı; planlama, organizasyon, iş bilgisi, idari ve belge işleri, teknik yetenek içeren işler, iş analizleri, yöneticilik işine özgü yetenekli bir personeli işe alma gibi diğer görevleri içermektedir. Liderlik görev performansı, insan

ilişkileri ve yönetim görevlerini kapsayan bir süreçtir. Borman ve Brush (1993), liderlerin rehberlik yapma, yönlendirme, çalışanları motive etme ve cesaretlendirme gibi rolleri üstlendiğini belirtmektedir. Ayrıca, astları değerlendirme, uygun durumlarda onları tanıma, yapıcı eleştiri sunma ve geri bildirim sağlama gibi görevler de liderlik performansının önemli bileşenleri arasında yer almaktadır (Conway, 1999).

Conway (1999), görev performansı ve bağlamsal performans üzerine yaptığı çalışmada, önceki araştırmalardan farklı olarak işleri yönetimsel ve yönetimsel olmayan işler olarak ayırmıştır. Yönetimsel ve yönetimsel olmayan işler arasındaki temel fark, yöneticilerin hedeflere büyük ölçüde diğerlerinin çalışmalarıyla ulaşmalarıdır. Bunun anlamı yöneticilerin astların ne yapacakları konusunda onları bilgilendirmeleri ve motive etmeleri konusunda liderlik etmelerinin gerekli olduğudur. Conway'e (1999) göre, Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996) "işe adanmışlık" olarak ele aldığı, Goodman ve Svyantek'in (1999) ise "vicdanlılık" olarak incelediği bağlamsal performansın bileşenleri, özellikle yönetimsel işlerde görev performansının teknik-idari görev performansına katkı sağlayabilir. Goodman ve Svyantek'in (1999) "fedakârlık" olarak incelediği bağlamsal performansın "kişiler arası kolaylaştırma" boyutunun ise yönetimsel olmayan işler için genel iş performansına önemli ve benzersiz katkılar sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, denetçilerin genellikle görev performansının teknik-idari görev performansı boyutuyla ilgilendikleri ve işe adanmışlığın bu performansı etkileyebileceği belirtilmiştir.

Liderlik görev performansı ile bağlamsal performansın kişiler arası kolaylaştırma boyutu arasında kavramsal olarak benzerlikler olduğu ancak liderlik görev performansının rehberlik, yönlendirme ve onları motive etme, cesaretlendirme, astları değerlendirerek uygun olduğunda onlara tanıma, yapıcı eleştiri ve diğer geri bildirimler verme gibi yöneticilik rollerini içeren belirli faaliyetleri hedeflediği ifade edilmiştir. Teknik-idari görev performansı ise yöneticilerin liderlik ile ilgili olmayan görevlerini içermektedir. Bağlamsal performansın kişiler arası kolaylaştırma (fedakârlık) boyutunun vurguladığı "iş birliği, kurum kültürüne uyum ve problem çözme yetenekleri" gibi faaliyetler, aynı düzeyde çalışanlar tarafından yönetimsel olmayan işlerde daha fazla dikkate alınırken, denetçilerin yönetimsel faaliyetlerini içeren işlerde "amaçlara ulaşma, yönlendirme ve amaçlara ulaşmak için çalışanları motive etme" gibi belirli bir çalışan grubuna yönelik işlerde liderlik-görev performansına daha fazla odaklanıldığı vurgulanmaktadır. Bu durum, performans

değerlendirme sürecinde farklı kaynakların farklı performans yönlerine odaklandığını göstermektedir (Conway, 1999).

5.2.2. Bağlamsal Performans

Organizasyonların resmi iş tanımları, görev performansına doğrudan katkı sağlayan aktiviteleri tanımlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar, ana görevleriyle direkt olarak ilişkilendirilmeyen davranışlar aracılığıyla da örgütsel etkililiği artırmaktadırlar. Bu eylemler, görev faaliyetleri ve prosedürleri için örgütsel, sosyal ve psikolojik bir bağlam oluşturur. Bu tür aktiviteler, isteğe bağlı davranışlar olarak kabul edilir ve bağlamsal performans veya örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılır. Borman ve Motowidlo'nun (1993) öne sürdüğü “bağlamsal performans” terimi bu bağlamı en iyi şekilde tanımlamaktadır (Goodman & Svyantek, 1999, s. 254).

Bağlamsal performans, işin asli bir parçası olmayan, işlerin yürütülmesi için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkililiğe katkıda bulunan ve genellikle gönüllü olarak gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Bu tür faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan, işin tamamlanması için diğer çalışanlara yardım etmeyi, gönüllü olmayı, organizasyonun hedeflerini desteklemeyi ve örgütün amaçlarına ulaşmak için ekstra çaba göstermeyi içeren faaliyetlerdir (Goodman & Svyantek, 1999 s. 255; Borman & Motowidlo, 1997, s. 100). Bağlamsal performans, bir bireyin belirli bir iş veya görevdeki etkileşim, iş birliği ve uyum yeteneklerini temsil eder. Bu performans, sadece bireyin teknik becerilerini değil, aynı zamanda organizasyon içinde etkili iletişim, iş birliği ve problem çözme yeteneklerini de içermektedir. Bağlamsal performans, bir çalışanın iş kültürüne uyum sağlama, takım çalışmasına katkıda bulunma ve değişen koşullara esnek bir şekilde uyum sağlama yeteneği açısından kritik öneme sahiptir. Bağlamsal performans genel olarak bir kişinin davranışlarının belirli bir zaman diliminde işin psikolojik, sosyal ve örgütsel bağlamını koruma ve ilerletme üzerindeki beklenen toplam etkisi olarak tanımlanabilir (Motowidlo & Kell, 2012, s. 106).

Araştırmacılar, bağlamsal performansı anlamak için çeşitli davranış unsurlarını belirlemeye çalışmışlardır. Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996) bağlamsal performansın kapsamını genişletme amacıyla yürüttükleri çalışmada, bağlamsal performansı tanımlayan belirli davranışsal unsurları belirlemişlerdir. Bu bağlamda, özellikle “kişilerarası kolaylaştırma” ve “işe adanmışlık” olmak üzere iki ana boyuta

odaklanılmıştır. İş arkadaşlarının performansına yardımcı olma, iş birliği yapma ve yardımseverlik gibi davranışlar kişilerarası kolaylaştırma kavramı altında değerlendirilirken, işe adanmışlık ise öz disiplin, motivasyon ve sorumluluk gibi özellikleri içermektedir. Ayrıca, örgütsel hedeflere destek olmak amacıyla gösterilen çaba, inisiyatif alma ve kurallara uyum gibi davranışlar da bağlamsal performansın önemli unsurları arasında yer almaktadır (Van Scotter & Motowidlo, 1996, s. 525)

Goodman ve Svyantek (1999) kişi örgüt uyumunun çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada çalışanların arzu ettikleri organizasyon kültürleri ile gerçek organizasyon kültürleri arasındaki uyumun, bağlamsal performansı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada yapılan analizler, çalışanların örgüt kültürü algıları ile çalışanların ideal ve gerçek örgüt kültürleri arasındaki tutarsızlığın hem bağlamsal performansı hem de görev performansını tahmin etmede önemli olduğunu ortaya koymuştur (Goodman & Svyantek, 1999). Yapmış oldukları çalışmada bağlamsal performansı “fedakârlık” ve “vicdanlılık” olmak üzere iki boyutta ölçmüşlerdir. Fedakârlık, bireyler arasında yardımlaşma ve desteği içeren birey düzeyindeki vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilir. Fedakârlık davranışları bağlamsal performansın daha çok isteğe bağlı davranışlarını içermektedir. Ancak, vicdanlılık örgütün kendisine karşı gösterilen vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilir. Vicdanlılık davranışlarının gerçekleştirilmesi, hem örgütsel etkinliği daha fazla etkileyebilir hem de örgütün yapmış olduğu uygulamalardan daha fazla etkilenebilir. Vicdanlılık davranışları örgüte yönelik olduğundan çalışanlar arasında bu performans için bir karşılıklılık beklentisi olabilir. Bu nedenle, çalışanların algıladığı uyumsuzluklar, örgütün kendisinin gerçekleştirdiği uygulamalardan daha fazla öneme sahiptir (Goodman & Svyantek, 1999, s. 269-270).

Campbell (1990) ise, performansa yönelik sekiz davranışsal boyut tanımlamıştır ve bu boyutların her iş için yeterli olabileceğini iddia etmiştir, ancak herhangi bir iş bu sekiz bileşenin tamamını içermeyebilir. Campbell’in (1990) performansa yönelik tanımlamış olduğu sekiz davranışsal kategori ile ilgili olarak işe özgü yeterlilik boyutunda, hızlı ve hatasız iş tamamlama gibi davranışlar olumlu bir kurumsal değere sahipken, işin yavaş veya eksik tamamlanması gibi davranışlar olumsuz bir değeri ifade etmektedir. Benzer şekilde, ekip iş birliği boyutunda, iş arkadaşlarına yardım etme ve destek olma davranışları olumlu bir değere sahipken, kayıtsızlık veya

düşmanca davranışlar olumsuz bir değere sahip olacaktır. Campbell'ın modelinde açıklanan her davranış alanındaki performans, ilgili davranış kategorisine ait tüm davranışların beklenen değerlerine göre tanımlanmıştır. Örneğin, işe özgü görev yetkinliği faktöründe performans, bireyin belirli bir zaman diliminde gerçekleştirdiği tüm işe özgü yeterlilikle ilgili davranışların beklenen değerlerinin toplamı olarak ifade edilmiştir. Campbell (1990)'in tanımlamış olduğu sekiz davranışsal performans göstergesi aşağıdaki gibidir (Motowidlo & Kell, 2012, s. 100-101).

İşe özgü görev yetkinliği: Bir bireyin belirli bir işteki temel teknik gereksinimleri ne kadar iyi yerine getirebildiği, bu da bir işi diğerlerinden ayıran görevleri içerir.

İşe özgü olmayan görev yetkinliği: Bir kişinin belirli bir işe özgü olmayan, ancak bir kuruluş içindeki çoğu veya tüm işlerin gerektirdiği görevleri ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirebildiği.

İletişim becerileri: Bir bireyin her türlü dinleyiciye yazılı veya sözlü iletişimde ne kadar başarılı olduğu.

Çalışma azmi: Bir bireyin iş görevlerine ne kadar bağlı olduğu ve bu görevlerde ne kadar ısrarlı ve yoğun çalıştığı.

Kişisel disiplin: Bir bireyin olumsuz davranışlardan (örneğin alkol kullanımı, kurallara uymama, devamsızlık) kaçınma derecesi.

Ekip iş birliği: Bir bireyin akranlarını destekleme, yardım etme, geliştirme ve grup olarak etkin bir şekilde çalışmalarına yardımcı olma yeteneği.

Denetim: Bir bireyin astlarını yüz yüze etkileyebilme yeteneği.

Yönetim yetkinlikleri: Bir bireyin organizasyonel hedefleri belirleme, insanları ve kaynakları düzenleme, ilerlemeyi izleme, maliyetleri kontrol etme ve ek kaynaklar bulma gibi denetleyici olmayan yönetim görevlerini ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirebildiği.

5.2.3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklılıklar

Belirli bir işle ilişkilendirilen görev ve sorumlulukların başarı seviyesi olarak tanımlanan görev performansı ile bağlamsal performans arasında önemli farklar bulunmaktadır (Murphy, 1989; Robbins & Judge, 2015, s. 565). Görev performansı, çalışanların temel iş süreçlerine doğrudan katkıda bulunmalarını veya dolaylı olarak

gerekli malzeme veya hizmetleri sağlayarak gösterdikleri etkinlik düzeyini ifade ederken, bağlamsal performans ise, çalışanların iş yerindeki sosyal etkileşimler, takım çalışması ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi organizasyonel bağlamlarda sergiledikleri performansı kapsamaktadır (Borman & Motowidlo, 1993). Görev performansı, organizasyonun temel işlevleri ve teknik becerilerin etkin kullanımıyla ilgilenirken, bağlamsal performans ise, örgüt kültürünü benimseme, iş arkadaşlarına destek olma ve örgütsel hedeflere katkıda bulunma gibi davranışları içerir (Borman & Motowidlo, 1993; Van-Scotter & Motowidlo, 1996). Borman ve Motowidlo (1997) çalışmalarında görev performansı ile bağlamsal performans arasında dört temel farklılık olduğunu ileri sürmüşlerdir. İlki, görev performansında görev faaliyetlerinin aynı organizasyon içerisinde işler arasında büyük ölçüde değişkenlik gösterdiği, ancak bağlamsal davranışların birçok işte daha benzer olduğudur. İkincisi, görev etkinliklerinin, örneğin performans değerlendirme formlarında belirtildiği gibi, bağlamsal etkinliklere göre daha öngörülebilir davranışlar içermesidir. Görev etkinlikleri rolün gerektirdiği davranışları içermektedir ve çalışanlara bunun karşılığında belli bir ücret verilmektedir. Ancak bağlamsal davranışlar daha az rol davranışı içermektedir. Üçüncü olarak, görev performansının öncüllerinin genellikle bilişsel yeteneklerle yani bilgi, beceri ve yeteneklerle ilişkili olmasıdır. Bağlamsal performansın öncülleri daha çok kişilik değişkenlerine dayanmaktadır. Son olarak, görev etkinlikleri organizasyonun teknik çekirdeğine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Bağlamsal etkinlikler ise, görev performansının gerçekleştiği organizasyonel, sosyal ve psikolojik ortamı desteklemektedir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 102-103; Goodman & Svyantek, 1999, s. 255). Bağlamsal performans ayrıca örgütsel etkinlik, örgüte uyum, işe adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ, 1997) ve iş birliği gibi davranışları da içermektedir (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Bağlamsal performansın genel performansa olan özgün katkısının ve bu katkının görev performansından ne kadar farklı olduğunun belirlenmesi, iki açıdan büyük bir önem taşımaktadır. İlki seçim ölçümlerinin geçerliliği ile ilgilidir. Borman ve Motowidlo (1993), bağlamsal performansın kişilik ölçümleri tarafından daha iyi öngörüleceğini, görev performansının ise yetenek ve deneyim tarafından daha iyi öngörüleceğini öne sürmüşlerdir. İkincisi ise örgütsel etkinliğin artırılması ile ilgilidir. Eğer örgütte yapılan işler kapsamında bağlamsal performansın örgütün etkinliğine özgün bir katkı

sağlamadığı anlaşılırsa, örgütün odak noktası görev performansı olmalıdır. Ancak, görev performansının örgütün genel etkinliğine katkı sağlamadığı ve temelde örgütsel etkinliğin arttırılmasına herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilirse, örgütün odak noktası bağlamsal performansı arttırmak olmalıdır. Bu noktada bağlamsal davranışları teşvik etmeye yönelik yöntemler, görev performansını arttırmaya yönelik yöntemlerle karşılaştırıldığında gereksiz olarak algılanabilir. Tam tersine, bir örgütte görev performansını arttırmaya odaklanan yöntemlerin uygulanması, bağlamsal performansın önemli olduğu bir örgütte gereksiz olabilir. Bu noktada örgütün yapısı, özellikleri, işlerin yönetsel olup olmaması performansı arttırmaya yönelik alınacak kararların ve uygulanacak stratejilerin belirleyicisi olacaktır. Bağlamsal performansın görev performansından farklı olduğu göz önüne alındığında, genel performansın arttırılmasına yönelik uygulanan farklı stratejiler birbirinin yerine geçmeyecektir. Dolayısıyla, bağlamsal ve görev performansı arasındaki ayrımın doğru bir şekilde yapılması, örgütsel etkinliği arttırmak için uygun stratejilerin belirlenmesine yardımcı olacaktır (Conway, 1999, s. 3-4).

5.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir. Bireysel faktörler arasında motivasyon, ödüllendirme, eğitim ve gelişim, iş tatmini, örgüte bağlılık, yetenek ve beceriler, kişilik özellikleri ve stres yer almaktadır. Örgütsel faktörler ise liderlik ve yönetim tarzı, örgüt kültürü, iletişim, çalışma ortamı ve koşulları, denetim ve kontrol, yetkilendirme ve iş tasarımı olarak sıralanabilir.

Bireysel faktörler incelendiğinde, çalışanların çabalarının desteklenmesi ve ödüllendirilmesinin örgütsel özdeşleşmeye yol açtığı ve bu özdeşleşmenin iş performansını artırdığı görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu belirtilmiştir (Turunç & Çelik, 2010). Başka bir çalışmada, çalışanların kendilerini kuruma bağlı ve ait hissetmelerinin iş performanslarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Boz, Duran & Uğurlu, 2021). Örgütsel stresin iş performansına etkisi üzerine yapılan bir araştırmada, stres düzeyleri arttıkça çalışanların iş gücü performanslarının düştüğü belirlenmiştir (Tonbul & Aykanat, 2019). Bu nedenle, çalışanların bireysel olarak

desteklenmesi, ilgi ve isteklerinin artırılması, stres yönetimi ve bireysel özelliklerinin dikkate alınması yüksek performans için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel faktörler incelendiğinde, liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışması ve iş performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Lider desteği, işten aileye yansıyan çatışmaların önlenmesi ve iş performansının artırılması açısından kritik bir rol oynamaktadır (Çelik & Turunç, 2010). Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin iş performansı, iş tatmini ve güven ile ilişkili olduğu ve bu unsurların pozitif olarak etkilendiği belirlenmiştir (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012). Gelişim kültürü ve lider desteğinin, çalışanların yenilikçi davranışlarını ve iş performanslarını artırdığı ancak bu etkide iş-aile çatışmasının aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Akkoç, Turunç & Çalışkan, 2011).

Çalışanların psikolojik olarak iyi oluşları ve çalışma arkadaşlarına olan güveni de performanslarını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Çalışma arkadaşlarına olan güven seviyesinin artırılması, performansı pozitif yönde etkilemektedir (Uslu & Şimşek, 2020). Dönüştürücü liderliğin iş performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, ödüle dayalı yönetsel liderliğin de iş performansını artırdığı belirlenmiştir (Akkoç & Erdoğan, 2011). Bu faktörler, bireysel ve örgütsel düzeyde iş verimliliğini artırabilir ve örgütsel verimliliğe büyük katkılar sağlayabilir.

5.4. Görev Performansının Örgütsel Önemi

Görev performansı, faaliyetleri gerçekleştirmede görevli kişilerin etkinliğini ifade eder ve bu performansın sonuçlarının ölçülmesi hem özel sektör hem de kamu sektörü açısından büyük bir öneme sahiptir. Kamu kurumlarında performans düşüklüğü, genellikle tutarsız amaçlar, güvenilmez ölçüm yöntemleri ve kaynak yetersizliği gibi sorunlardan kaynaklanır. Bu durum, hükümetlerin kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerine yatırım yapmalarını gerektirmektedir. Sınırlı kaynaklarla yüksek verimlilik sağlama çabası, performans ölçütlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasını zorunlu kılar. Böylece kamu kurumlarında etkinlik, verimlilik, kalite ve sorumluluk gibi alanlarda performans iyileştirmeleri hedeflenir. Bu nedenle, görev performansının örgütsel önemi, kamu kurumları açısından değerlendirildiğinde sürdürülebilir başarı ve hizmet kalitesi sağlamasında kritik bir rol oynar. Performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, kurum içi motivasyonu artırarak, genel örgütsel hedeflere

ulaşmada büyük katkılar sağlar. Kamu kurumlarından belediyelerde görev performansı ve bu performansın değerlendirilmesinin kurum, birim ve çalışanlar düzeyinde önemli faydaları bulunmaktadır (Ateş & Köseoğlu, 2011, s. 44-45). Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Öncelik belirleme: Performans ölçümü, faaliyetlerin önceliklendirilmesine yardımcı olarak, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine göre kaynakların daha etkili tahsis edilmesini sağlar.

Ölçülebilir hedefler: Belediyeler için somut hedefler belirler ve tüm çalışanların bu hedeflere ulaşma konusundaki başarılarını değerlendirir.

Yeni perspektifler: Belediyelerin, geleneksel girdi ve süreç odaklı yaklaşımlar yerine sonuç odaklı ve geleceğe yönelik bakış açıları benimsemesine yardımcı olur.

Sürekli gelişim teşviki: Performans ölçümü, yöneticilerin işin nasıl yapıldığından ziyade neyin başarıldığına odaklanmasını sağlar. Bu da çalışanların yeni fikirler geliştirmesi ve denemesi için gerekli yönetim ve motivasyonu sağlar.

Hesap verebilirlik: Performans sonuçları, belediye meclisine ve hizmet alanlara hizmet kalitesi hakkında kısa ve öz bilgi vererek hesap verebilirliği güçlendirir.

Güven artışı: Performans ölçümü, vatandaşların yerel yönetimlere olan güvenini artırır.

Hizmet kalitesi: Yerel hizmet sunumunda belediye performansının geliştirilmesine katkıda bulunur ve hizmet kalitesini artırır.

Kaynak tahsisi: Bütçenin geliştirilmesine yardımcı olarak, etkili kaynak tahsislerine olanak tanır.

Görev performansının sonuçları, bireyler, birimler, faaliyetler ve kurumlar arasında karşılaştırma yapma imkânı sunar. Bu, başarının içsel bir anlam ifade etmesinden ziyade dışa dönük ve sürdürülebilir olmasını sağlar (Ateş & Köseoğlu, 2011, s. 44-46).

5.5. Bağlamsal Performansın Örgütsel Önemi

Son yıllarda, küresel rekabetin yükselmesi, ekip tabanlı yapıların tercih edilmesi, çalışanların adaptasyon becerilerinin ve motivasyonunun öneminin artmasıyla birlikte, müşteri hizmetlerine verilen önem gibi etkenler, bağlamsal performans kavramının giderek daha fazla değer kazanmasına neden olmuştur. Araştırmalar, deneyimli

yöneticilerin performans değerlendirme süreçlerinde, çalışanların bağlamsal performansını dikkate aldığını göstermektedir. Bu bağlamda, organizasyonlarda görev performansı kadar bağlamsal performansın da önemli olduğu açıkça görülmektedir. Özellikle, personel seçiminde bağlamsal performansın değerlendirilmesinin, başarılı ilişkiler kurma olasılığını artırdığı belirtilmektedir. Ayrıca, bağlamsal performansın bileşenlerinin kişilik ölçümleri tarafından daha doğru bir şekilde tahmin edilebildiği gözlemlenmektedir. Bu durum, performansın bağlamsal unsurlarının ayrı ayrı değerlendirilebildiği durumlarda, kişilik ve performans arasındaki ilişkinin daha doğru bir şekilde yorumlanabileceğine işaret etmektedir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 107).

Baglamsal performans, örgütlerde çalışanların resmi görev tanımları dışında gerçekleştirdikleri ve örgüte katkı sağlayan davranışlar bütünüdür (Borman & Motowidlo, 1993). Bu davranışlar, iş birliği ve yardımlaşma kültürünü teşvik ederek çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının artmasına ve iş tatminine katkı sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasına ve işten ayrılma oranlarının düşmesini sağlamanın yanı sıra, yapılan hata oranlarını da azaltmaktadır. Böylece bağlamsal performans çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine, iş verimliliğinin artmasına ve genel örgütsel performansın iyileşmesine yol açmaktadır (Van Scotter, 2000).

Baglamsal performans, örgüt içinde destekleyici bir ortam yaratarak iş tatmini ve motivasyonu artırmakta, aynı zamanda açık iletişimi teşvik ederek örgütün daha inovatif ve yaratıcı olmasına olanak tanımaktadır (Yıldız & Çakı, 2018; Uzun, 2019; Eryılmaz & Gülova, 2019; Turğut & Songur, 2022). Bu tür bir çalışma ortamı, çalışanların genel memnuniyetini olumlu yönde etkilerken, örgütün dış imajını da güçlendirmektedir. Bağlamsal performansın teşvik ettiği bu olumlu dinamikler hem çalışan bağlılığını hem de örgütsel başarıyı artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu sayede, örgüt değişen pazar koşullarına daha esnek ve etkili bir şekilde yanıt verebilir ve sürdürülebilir bir başarıya katkı sağlayabilir.

Baglamsal performansa yönelik davranışlar organizasyon çapında normlar, örgüt kültürü ve iklimi üzerindeki etkiler yoluyla da örgüt içerisinde yayılabilir, bu da bireylerin performansını genel olarak organizasyon düzeyinde olumlu yönde etkileyebilir (Motowidlo & Kell, 2012, s. 103).

5.6. Örgütsel Performans Değerlendirme ve Yararları

Örgütlerde performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki gerçek başarılarını ve gelecekteki gelişim potansiyellerini belirlemeye yönelik faaliyetlerdir. Bu değerlendirmelerin sonuçları, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında kullanılır. Ancak, ana hedefleri olan ödüllendirme ve geliştirme dışında, bu sistemler değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, iş birliği ve dayanışmayı teşvik eden özellikler de taşır. Örneğin, sistemin şeffaf değerlendirme ilkesi, yani değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz bilgilerin çalışanla paylaşılması ve bu sonuçların çalışanla birlikte tartışılması, performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini artırma amacını taşır. Şeffaflık ilkesinin doğru şekilde uygulanması durumunda, çalışanlar yöneticilerinin kendilerinden ne beklediğini ve performanslarını nasıl gördüklerini daha iyi anlayacak, yöneticiler ise çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir şekilde kavrayacaklardır (Uyargil, 2010, s. 210-211).

Başarının önceden belirlenmiş kriterler kullanılarak şeffaf ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi, düşük performanslı çalışanların performanslarını artırmaları için gerekli motivasyonu sağlayabilir. Böyle bir değerlendirme süreci, çalışanların kendilerini daha adil ve ölçülebilir bir ortamda hissederek performanslarını iyileştirmeye teşvik eder. Ayrıca, birim ve örgüt içerisinde ortaya çıkacak rekabet ortamı, genel olarak birimin veya örgütün başarısını artırabilir. Benzer şekilde, başarılı çalışanların ödüllendirilmesi, diğer çalışanların da performanslarını artırma yönünde motive olmalarını sağlayarak, genel verimliliği ve ücret düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Örgütsel performans değerlendirme sistemleri, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar ve sürdürülebilir bir başarı kültürü oluşturur (Ateş & Köseoğlu, 2011, s. 24).

Örgütlerde performans değerlendirme sistemi, bireysel hedeflere ulaşımı ölçerek İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili birçok kararın alınmasında gerekli bilgiyi sağlar. Performans değerlendirme sonuçları, performans beklentilerini ortaya koyma ve tanımlama, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme, kariyer danışmanlığı sağlama, iletişimi kolaylaştırma, parasal ödüller verme, terfi kararlarını alma, çalışanları motive etme, denetim yapma ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme gibi pek çok amaca hizmet eder (Bingöl, 2014, s. 375).

Performans değerlendirme sisteminin yöneticiler, çalışanlar ve örgütler açısından bazı önemli yararları bulunmaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Uyargil, 2010, s. 212-213; Güney, 2014, s. 190-192).

Yöneticiler için yararları;

- Yöneticiler, planlama ve kontrol görevlerinde daha etkili hale gelerek, astlarının ve birimlerinin performansını artırır.
- Astlarıyla olan iletişimleri ve ilişkileri daha olumlu bir yönde gelişir, böylece astlarının güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve onlara bu doğrultuda destek olurlar.
- Astlarını değerlendirirken, kendi güçlü ve zayıf yanlarını da tanıma fırsatı bulurlar.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devretme süreci kolaylaşır.
- Yöneticiler, yönetsel becerilerini geliştirir veya bu becerileri uygulayabilecekleri uygun koşulları yaratırlar.
- Çalışanlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurarlar.
- Verimlilikle ilgili sorunları fark etmeleri sağlanır.
- Performans değerlendirme sonuçları sayesinde, işletmenin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlerler.

Çalışanlar için yararları;

- Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden ne beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiğini öğrenirler.
- Çalışanlar, güçlü yanlarını ve gelişim alanlarını fark ederler.
- Çalışanlar, işletme veya birim içindeki rollerini ve sorumluluklarını daha iyi kavrarlar.
- Çalışanlar, performanslarına dair aldıkları olumlu geri bildirimler sayesinde iş tatmini ve özgüvenlerini artırırılar.
- Performans değerlendirme sonuçlarının yüksek çıkması, çalışanların moralini ve motivasyonunu yükseltir.

- Çalışanlar, performans değerlendirmesi yoluyla işlerinde ne kadar ilerleme kaydettiklerini öğrenirler.
- Çalışanlar, performans değerlendirme sayesinde geçmiş ve mevcut performanslarını karşılaştırma şansı bulurlar.
- Çalışanlar, iş yaşamlarındaki rol ve sorumluluklarını öğrenirler.
- Çalışanlar, performans değerlendirme yoluyla örgütün amaç ve hedeflerini daha iyi anlarlar.

Örgütler için yararları;

- Organizasyonun verimliliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi iyileşir.
- Eğitim ihtiyaçları ve eğitim bütçesi daha doğru ve kolay bir şekilde belirlenir.
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli veriler daha güvenilir bir şekilde toplanır.
- Bireylerin gelişim potansiyelleri daha doğru bir şekilde tespit edilir.
- Kısa vadeli işgücü ihtiyaçlarının karşılanmasında esneklik sağlanır.
- Örgütte, başarıya dayalı, adil ve kişisel çabalara bağlı bir kurum kültürü oluşturulmasına olanak tanır.

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir şekilde yapılmasında en kritik faktörlerden biri, kimlerin değerlendirme yapacağı ve bu değerlendiricilerin eğitimidir (Bingöl, 2014, s. 383). Bazı kurumlar, organizasyonel yapılarını daha yatay hale getirmek, iletişimi iyileştirmek ve takım çalışmasını teşvik etmek amacıyla meslektaşlarının yaptığı performans değerlendirmelerini benimsemeye başlamışlardır. Örneğin, Living Social Şirketi, 5000 çalışanın eşit düzeydeki diğer çalışanlar hakkında geri bildirimde bulunmasına olanak tanıyan bir çalışan tanıma yazılımı kullanmaktadır. Bu geri bildirimler, daha sonra ikramiyelerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Meslektaşların kendi aralarında yaptıkları performans değerlendirmelerinin temel nedeni, çalışanların gerçek iş performansını yöneticilerden daha iyi gözlemleyebilmeleridir. Daha fazla kişinin değerlendirme sürecine katılması, önyargıların azaltılmasına ve ödüllerin daha adil bir şekilde dağıtılmasına katkıda bulunur.

Örgütler, çalışanlara daha fazla yetki vererek, onların kendi gelişimleri hakkında birbirleriyle daha fazla iletişim kurmalarını teşvik edebilirler. Destekleyici bir örgüt kültürü ve etkili liderlik, bu sürecin başarılı olmasında önemli bir rol oynar. Farklı bölümlerden aynı düzeyde çalışanların birbirlerini değerlendirmesi, çalışanlara şirket hedeflerine ulaşmak için aynı takımın bir parçası olduklarını hatırlatır ve ortak bir amaç doğrultusunda birlik duygusunu pekiştirir. Liderlerin bu süreçte empati kurarak ve açık iletişimi teşvik ederek, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmaları ve çalışanların motivasyonunu yükseltmeleri mümkündür. Böylece, performans değerlendirme süreçleri hem bireysel hem de örgütsel gelişime katkıda bulunur (Ferrell, Hirt & Ferrell, 2017, s. 140).

Ancak, aynı mesleği yapan meslektaşların performanslarını değerlendirirken yeterince objektif olmadıkları da gözlemlenmiştir. Bu nedenle, bu yöntemin çalışanların terfi ettirilmesinde uygun olmadığı düşünülmektedir (Güney, 2014, s. 200). Bunun yanı sıra, çalışanın öz değerlendirmesi, doğrudan amir tarafından yapılan değerlendirme, bir uzman tarafından gerçekleştirilen değerlendirme, astların amirlerinin performansını değerlendirmesi ve müşterilerin performans değerlendirmesi gibi çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi kim veya kimler tarafından yapılırsa yapılsın, objektif bir değerlendirme sağlanmadığı sürece elde edilen sonuçlar yönetim, çalışanlar ve örgüt açısından fayda sağlamayacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışmalarının her zaman tarafsız ve nesnel bir şekilde yapılması kritik öneme sahiptir (Güney, 2014, s. 198-200).

5.7. Görev ve Bağlamsal Performansın İlişkili Olduğu Değişkenler

Görev performansı ve bağlamsal performans, örgütlerdeki farklı dinamiklerle ilişkili olan önemli performans ölçütleridir. Her iki performans türü de çalışanların iş yerindeki başarılarını değerlendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Görev performansı, çalışanın belirli görevleri yerine getirme kapasitesine odaklanırken, bağlamsal performans, örgüt içindeki sosyal dinamiklere ve genel organizasyonel etkinliğe katkı sağlayan davranışları ön plana çıkarır. Görev performansı ve bağlamsal performansın ilişkili olduğu bazı temel değişkenler Tablo 10'da yer almaktadır. Bu değişkenler, örgütsel hedeflere ulaşmak için performansın farklı boyutlarının nasıl değerlendirilebileceğinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır.

Tablo 10. Görev ve Bağlamsal Performansın İlişkili Olduğu Değişkenler

Görev Performansının İlişkili Olduğu Değişkenler	Kaynak
Örgüt Kültürü	Denison & Mishra, 1995.
İş Tatmini	Vroom, 1962; Locke, 1970.
Örgütsel Bağlılık	Altaş & Çekmecelioğlu, 2007; Hendri, 2019.
Psikolojik İyi Oluş	Wright & Cropanzano, 2000; Robles-Granda vd., 2021.
Motivasyon	Taylor, 2015; Nguyen vd., 2021
Duygusal Zekâ	Lyons & Schneider 2005.
İşten Ayrılma Niyeti	Erkuş & Afacan Fındıklı, 2013; Tekingündüz, Top & Seçkin, 2015; Sökmen & Mete, 2015.
Algılanan Örgütsel Destek	Turunç & Çelik 2010; Chu, Yu, Litifu, Zhao, Wei, Wang & Wei, 2024; Akkoç vd., 2012; Çalışkan, Turunç & Mert, 2019).
Örgütsel Adalet	Wang, Liao, Xia & Chang, 2010.
Otantik Liderlik	Güler & Cinnioğlu 2021; Özçelikçi & Ocak, 2020.
İş Stresi	Wu, 2011.
Örgütsel Vatandaşlık	Walumbwa, Cropanzano & Hartnell 2009.
Bağlamsal Performansın İlişkili Olduğu Değişkenler	Kaynak
Liderlik	Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009.
Örgütsel Güven	Paçacı, 2019.
Liderlerin Kişiliği	Gellatly & Irving, 2001.
İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık	Van Scotter, 2000.
Örgütsel Vatandaşlık	Borman & Motowidlo, 2014; Motowidlo, 2000.
Terfi, resmi/gayri resmi ödüller, kariyer ilerlemesi	Van Scotter, Motowidlo & Cross, 2000.
İşe Adanmışlık	Van Scotter & Motowidlo, 1996.
Örgüt Kültürü	Aulia, Prabawanti & Wafa, 2022.
Otantik Liderlik	Korku & Yıldız, 2023.
Örgütsel Adalet	Büyükbeşe & Gündoğdu, 2021.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Görev performansı ve bağlamsal performans, örgütlerde çalışanların başarısını ölçmede kritik öneme sahip iki temel performans türüdür. Görev performansı, çalışanın belirli iş görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme kapasitesine odaklanırken, bağlamsal performans, örgütsel dinamiklere katkıda bulunan davranışları içerir. Her iki performans türü de örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel

bağlılık, motivasyon, duygusal zekâ ve örgütsel adalet gibi çeşitli değişkenlerle yakından ilişkilidir. Görev performansı daha çok bireyin iş tanımındaki görevlerle ilgiliyken, bağlamsal performans liderlik, örgütsel güven, işe adanmışlık ve etik liderlik gibi daha geniş örgütsel bağlamlarla ilişkilidir.

Bu araştırmanın örneklemini kapsamında değerlendirilen kamu sektöründe, performans ve performans yönetimi hem çalışanın belirli iş görevlerini etkin bir şekilde yapması dolayısıyla mali açıdan kurumsal performansın yönetimiyle ilgilidir, hem de çalışanın bireysel ve takım performanslarının yönetildiği, iş görevlerinin ötesindeki ihtiyaçların ve beklentilerin koşulsuz karşılanmasıyla ilgili bir bakış açısı içermektedir. Performans yönetiminin genel ilke ve özellikleri, kamu yönetiminde liderlik davranışlarını da içeren kamu yönetimi anlayışı ve örgüt kültüründen büyük ölçüde etkilenmektedir (Bilgin, 2020, s. 202-205).

Dolayısıyla, örgütlerin hem görev hem de bağlamsal performansı dikkate alarak çalışanlarını değerlendirmeleri ve geliştirmeleri, genel organizasyonel başarı ve etkinlik için büyük önem taşımaktadır.

6. OTANTİK LİDERLİK İLE GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSA PERFORMANS İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİYE OLAN GÜVENİN VE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: KAMU KURUMUNDA BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

6.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; kamu kurumu olan bir büyükşehir belediyesinde çalışanların, otantik liderlik ile görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye olan güvenin ve destekleyici örgüt kültürünün rolünü ortaya koymaktır.

Bu doğrultuda otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ile bağlamsal performans ve bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ve fedakârlık boyutları arasında ilişki olup olmadığının araştırılması, varsa bu ilişkinin yönünün ortaya konulması ve bu ilişkide yöneticiye güven ile destekleyici örgüt kültürünün rolünün belirlenmesine çalışılması araştırmanın temel amaçlarını oluşturmaktadır.

Ayrıca otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde demografik değişkenler açısından farklılıkların olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

6.1.2. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Çalışma için yerli ve yabancı literatür incelenmiş otantik liderin çalışanın görev performansı veya bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştıran birçok araştırmaya ulaşılmış ancak bu ilişkiyi etkileyebilecek ilişkinin gücünü ve şiddetini ortaya koyabilecek yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürü gibi ara değişkenlerin bir arada değerlendirildiği doğrudan veya dolaylı oluşabilecek etkilerine yönelik çalışmalara rastlanmamıştır.

Çoklu değişkenler arası ilişkilerin son dönemlerde sosyal bilimlerde sıklıkla incelendiği dikkate alındığında, bu çalışmanın literatürde söz konusu araştırma değişkenleri çerçevesinde bir boşluğu doldurarak bilimsel katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Alan yazında otantik liderlik ile iş performansı ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmış (Yangın, 2017) ancak çalışmada örgütsel güvenin aracılık etkisinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu tez çalışmasında ise, örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven boyutu ve destekleyici örgüt kültürü ele alınarak performansa yönelik daha detaylı ve özgün bir çalışma yapmak hedeflenmiştir.

Örneklem olarak kamu kurumlarından bir büyükşehir belediyesinin çalışanları seçilmiştir. Örneklemde kamu kurumlarından bir büyükşehir belediyesindeki çalışanların seçilmesinin nedeni; kamu kurumlarının belirli bir toplumsal yarar nedeniyle varlıklarını sürdürmeleri ve varlıklarının sebebinin hizmet üretmek olmasıdır. Kamu kurumlarının kaliteli bir hizmet üretebilmeleri de kurumların çalışanlarına verdikleri, çalışanların ise kurumlarına kattıkları değere bağlıdır. Kamu kurumlarından olan belediyeler, sınırlandırılmış bir kar elde etme isteğine sahip olsalar da asıl amaçları mal üretmek değildir. Belediyelerin asıl amacı topluma yarar sağlayacak hizmetlerin üretimidir. Topluma yarar sağlayacak hizmetlerin üretimi için bu kuruluşlarda çalışan bireylerin kurumlarına güvenmeleri, kurumlarına gönülden bağlı olmaları ve yasal olarak gösterilmesi zorunlu performansın üzerinde bir performans göstermeleri gerekmektedir. Geçmişte kamu ihtiyaçlarının çağın koşullarına göre karşılanıp karşılanmadığı söz konusu iken, günümüzde kalite ve memnuniyet anlayışları da kamu hizmeti sunumunda yerini almıştır. Ayrıca kamu hizmetlerinin hesap verebilirlik, şeffaflık, yönetim ve halk denetimi gibi ilkelerin yasal zemindeki varlığıyla (Ateş & Bıykoğlu, 2017, s. 231), belediyelerde üst yönetimde yer alan lider konumundaki kişilerin bir sosyal güven ortamı sağlayarak kendilerine verilen yetkileri, karşılıklı destek ve iş birliği ile bir güven ortamında, çalışanların ve tüm kamuoyunun beklentilerini de göz önüne alarak performans çıktılarına dönüştürme gibi bir zorunlulukları da bulunmaktadır. Toplumsal beklentiler göz önüne alındığında, kamu sektöründe özellikle üst yönetimde bulunan lider konumundaki yöneticilerin, etik ve ahlaki değerlere önem vermeleri; tutarlı, çalışanlara örnek olan bir tutum sergilemeleri ve örgüt içinde şeffaf, etik ve güvenilir

bir kültür oluşturmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bakış açısıyla, belediyede çalışanların liderlerini nasıl tanımladıkları merak edilen bir başka husus olmuştur.

Uygulama açısından bu çalışma, kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanların artık durağanlaşan performanslarını yeniden canlandırmak, çalışma iklimini düzenlemek, kayıp zamanları azaltmak ve çalışanların boş zamanlarını daha verimli kullanmalarını sağlamak isteyen kamu kurumu yöneticilerinin ne tür bir liderlik tarzıyla hareket etmeleri gerektiği ve kurum kültürlerinde ne gibi iyileştirici ve düzenleyici önlemler almaları gerektiği konularında yol göstermesi bakımından faydalı olacaktır.

Kendi yeteneklerinin farkında olan, sahip olduğu değerlere ve inançlara sıkı sıkıya bağlı olan ve bu değerler çerçevesinde yöneticilik işlevlerini yerine getiren, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, durumlar ve olaylar karşısında tarafsız davranabilen, adil ve objektif bir şekilde durum ve olayları değerlendirebilen, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip, dürüst liderlerin olduğu kurumlarda çalışanların güven eğilimleri olumlu yönde farklılaşacaktır. Böyle bir kurumda çalışanlar; sadece ücret karşılığında örgütün çıktılarından verimlilik elde etmeyi amaçlamayacaktır. İş sorumluluklarının ötesinde gönüllü faaliyetleri de yürüterek, önemli işleri tamamlamada ihtiyaç duyulan kararlılığı gösterecek ve diğerlerine yardım etme konusunda istekli davranacaklardır. Gönüllü, hevesli, coşkulu ve ısrarcı yapısıyla sorumluluklarını yerine getiren, kural ve normlara uyarak örgütün belirlediği amaçlar çerçevesinde hareket eden ve destekleyici bir kurum kültürüyle birlikte her yerde bu kuralları savunan bireyler, kurumun istediği ve beklediği hedeflere ulaşmasını da kolaylaştıracaktır.

Kamu kurumlarının hiyerarşik ve otokratik bir yönetim anlayışına sahip olması, süreç ve prosedürlerin emir- komuta zincirinde ilerlemesine, kontrol ve karar mekanizmalarının üst yöneticiler tarafından yürütülmesine ve çalışanın mevcut potansiyelinin etkin ve verimli şekilde kullanılamamasına neden olmaktadır. Kamu kurumlarının çalışanlarına güvendiği ve karşılığında çalışanların da liderlerine güvendiği, umut dolu, kötümser olmayan, esnek ve ahlaki değerleri yüksek liderlerin ve onlara güvenen çalışanların olduğu ve bu çalışanların gönülden sorumluluk alarak iş tanımında olmayan işleri örgütü ve yöneticisi için tamamlayan bir kültüre

dönüşümü, kamu kurumlarının daha etkin ve verimli olmaları için bir zorunluluk haline gelmektedir.

Destekleyici bir kurum kültürüne sahip kurumlarda ise, otantik liderlerin daha fazla ilişki odaklı, sosyal, adaletli, cesaretlendirici, güven verici bir kültür ve yönetim anlayışı sergileyecekleri düşünülmektedir. Böyle bir yönetim anlayışında çalışanların ilham verici, etik ve ahlaki değerlere önem veren örgüt temsilcileri olarak gördükleri liderlerine daha fazla güven duyacakları sonuç olarak çalışanların performanslarının daha olumlu etkileneceği öngörülmüştür. Bu bağlamda çalışanlarına daha fazla katkılar sunmak ve onların örgüt içerisinde daha verimli olarak varlıklarını sürdürmeleri beklentisi içerisinde olan kamu sektörünün ve kamu yetkililerinin çalışanlarının liderlik beklentilerini daha iyi anlayabilmelerini sağlamak, kamu kurumlarına yol göstermek ve uygulama açısından onlara katkı sağlamak amacıyla örneklem olarak kamu kurumları tercih edilmiştir.

Bu araştırmayla özellikle son dönemlerde dikkat çeken ve ülkemizde yapılan çalışmalarda da önem kazanan otantik liderlik konusunda alan yazına katkı sağlamak hedeflenerek ve kamu sektörü örneklem olarak seçilerek kamu sektöründeki otantik liderlik tarzlarının, çalışanların liderlerine duydukları güvenin ve destekleyici örgüt kültürünün onların görev performanslarını ve bağlamsal performanslarını ne yönde etkileyebileceğini ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla “*otantik lider, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında ilişki var mıdır?*” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Yöneticiye güvenin; otantik liderlik ve çalışanın görev performansı arasındaki ilişkiyi nasıl açıkladığını tespit etmek için “*otantik liderlikte yöneticiye güven görev performansını artırır mı?*” sorusu sorulmuştur. Benzer şekilde yöneticiye güvenin; otantik liderlik ve çalışanın bağlamsal performansı arasındaki ilişkiyi nasıl açıkladığını tespit etmek için “*otantik liderlikte yöneticiye güven çalışanın bağlamsal performansını artırır mı?*” sorusu dikkate alınmıştır. Ayrıca destekleyici örgüt kültürünün; otantik liderlik ve çalışanın görev performansı arasındaki ilişkiyi nasıl açıkladığını tespit etmek için “*otantik liderlikte destekleyici örgüt kültürü görev performansını artırır mı?*” sorusu sorulmuş, benzer şekilde destekleyici örgüt kültürünün; otantik liderlik ve çalışanın bağlamsal performansı arasındaki ilişkiyi nasıl açıkladığını tespit etmek için, “*otantik liderlikte destekleyici örgüt kültürü çalışanın bağlamsal performansını artırır mı?*” sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma ile kamu işletmelerinde şeffaf bir yönetim anlayışı ile içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip, bilgiyi tarafsız ve etik değer yargılarıyla değerlendiren ve öz farkındalığa sahip otantik liderlerin; çalışanların yöneticilerine güven duydukları bir ortamda güven içerisinde çalışmalarına sebep olabileceği ve bu doğrultuda çalışanların görev ve bağlamsal performanslarının da olumlu etkilenebileceğine dikkat çekilebileceği düşünülmüştür. Ayrıca kurumdaki otantik liderlik anlayışının kurumun sahip olduğu ve destekleyici olarak öngörülen baskın örgüt kültürü sayesinde çalışanların görev performansını ve bağlamsal performansını arttırabileceği tahmin edilmektedir.

6.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

6.2.1. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisi

Hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüz şartlarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, ortalamanın üzerinde kar elde edebilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük elde etmelerinin en önemli şartı yüksek bir performans standardına sahip olmalarıdır. Örgütlerde çalışan bireylerin algılanan görev performanslarının artmasının birçok pozitif örgütsel nedeni bulunmaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkeni olarak incelenecek olan otantik liderlerin bulunduğu örgütlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde otantik liderliğin görev performansını olumlu etkilediği, dolayısıyla liderlerin otantik liderlik davranışları arttıkça çalışanların görev performansı düzeylerinin arttığı sonuçlarına varılmıştır (Özçelikçi & Ocak, 2020; Karacaoğlu & Satır, 2019; Topaloğlu & Özer, 2014; Taşlıyan & Hırlak, 2016; Akın, 2020; Özçelikçi, 2020). Buna karşın Taşkın'ın (2023) otantik liderliğin yöneticiye güven ve iş performansına etkisi ile ilgili sivil toplum kuruluşları üzerinde yapmış olduğu bir çalışmaya göre ise otantik liderlik algısı ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Literatürdeki bu çalışmalara dayanarak çalışmanın araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Otantik liderlik, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.2. Otantik Liderliğin Yöneticiye Güvene Etkisi

Otantik liderlik ile yöneticiye güven arasındaki ilişki Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanabilmektedir. Bu teoriye göre, lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek olduğunda güven artmaktadır. Ayrıca teori, yöneticiden astına yöneltilen

pozitif ve faydalı eylemlerin astlarda aynı şekilde karşılık verme yükümlüğü üretmesi neticesinde yüksek kaliteli değişim ilişkisinin ortaya çıktığını öne sürmektedir (Blau, 1964). Bu teoriye göre, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkide değişim belirli kurallara uyduğunda yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler güvene, sadakate ve karşılıklı bağlılığa dönüşebilmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 875). Otantik liderlik ile örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, otantik liderlerin olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Chughtai, Byrne & Flood, 2015; Erkılıç & Aydın, 2019; Korkmaz, 2017). Erkılıç ve Aydın 'ın (2019) konaklama işletmelerinde yapmış oldukları bir çalışmada, otantik liderin örgütsel güveni pozitif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Kılıç'ın (2015) Erzurum il merkezinde bulunan akademisyenler üzerinde yapmış olduğu bir başka çalışmada ise, otantik liderlik algısı yüksek olan çalışanların örgütsel güven algılarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir araştırmada, akademisyenlerden liderlerinin dışsal otantik liderlik algısı yüksek olduğunu ifade edenlerin örgütsel güven algılarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2015). Hassan ve Ahmed'in (2011) otantik liderlik, güven ve işe tutkunluk kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisini incelemek amacıyla Malezya'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 395 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada ise, otantik liderlik tarzının lidere olan güveni desteklediği ve işe olan bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Hassan & Ahmed, 2011, s.1036). Yücel ve Kılıç'ın (2018) otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri üzerine Erzincan Üniversitesi'ndeki akademisyenlere uygulamış oldukları başka bir araştırmaya göre, otantik liderlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye olan güven arasında %79 düzeyinde pozitif ve yüksek düzeyde bir korelasyon olduğu görülmüştür (Yücel & Kılıç, 2018, s. 89).

Alan yazındaki tüm bu çalışmalarda otantik liderin yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buradan yola çıkılarak, otantik liderliğin yöneticiye güvene etkisini araştırmak üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_{2a}: Otantik liderlik, yöneticiye güveni pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.3. Yöneticiye Güvenin Görev Performansına Etkisi

Örgütsel güvenin görev performansına etkisi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bu iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012; Cankül, Kılınç &

Doğantekin, 2018; Yorulmaz & Karabacak, 2020; Altaş & Kuzu, 2013; Turhan, Köprülü & Helvacı, 2018; Aktuğ, 2016; Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Beğenirbaş & Turgut, 2014; Goris, Vaught & Pettit, 2003; Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2007; Setyaningrum, Setiawan, Surachman & Irawanto, 2017; Williams, 2005). Örgütsel güven değişkeninin kimi zaman değişkenler arasındaki aracı değişken olduğu kimi zaman ise bağımsız değişken olarak araştırma konusu olduğu görülmüştür. Örgütsel güven ve görev performansı arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalara göre, bu iki değişken arasında genellikle pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Örneğin; örgütsel gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin görev performansına etkisinde örgütsel güvenin aracı değişken olduğu bir çalışmada, örgütsel güvenin görev performansı ve iş tatmini ile ilişkili olduğu görev performansını ve iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirtilmiştir (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012). Bu çalışmadan elde edilen sonucun benzer araştırmalarla uyumlu olduğu ifade edilmiştir (Robinson, 1996; Earley, 1986; Oldham, 1975; Rich, 1997; Arnold, Barling & Kelloway, 2001; O'Reilly & Roberts, 1974; Cunningham & MacGregor, 2000; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996). Restoran çalışanlarının algılamış oldukları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık ve görev performansı üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir başka çalışmada ise örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık ve görev performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Cankül, Kılıç & Doğantekin, 2018). Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan liman işletmelerinde yapılmış bir araştırmada ise liman çalışanlarının örgütsel güven algısının görev performansları üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve tek başına görev performansındaki değişimin yaklaşık %11'ini açıkladığı ortaya konulmuştur (Yorulmaz & Karabacak, 2020). Okul öncesi eğitim alanında çalışan öğretmenlerin okullarındaki etik iklimlerinin ve örgütlerine duydukları güvenin bireysel görev performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin bireysel görev performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Altaş & Kuzu, 2013). Ayrıca grup düzeyinde yapılan araştırmalarda da örgütsel güven ile performans arasında pozitif yönlü ilişkiler gözlemlenmiştir (Friedlander, 1970; Kegan & Rubenstein, 1973; Dirks, 1999). Bununla birlikte yine literatür incelendiğinde, örgüte güvenin görev performansını etkilemediği yönünde çalışmalara da rastlanılmıştır (Altaş & Kuzu, 2013). Sonuç olarak, çalışanların yöneticilerine olan güveni, motivasyonu ve bağlılığı artırarak, iş performansına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Altaş & Kuzu, 2013).

Bu bilgiler ışığında yöneticiye güvenin görev performansına etkisini araştırmak üzere aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

H_{2b}: Yöneticiye güven, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.4. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Etkisi

Geçmişte yapılan araştırmalarda anlaşıldığı üzere, örgütsel güvenin görev performansı ile önemli bir ilişkisi bulunmaktadır (Robinson, 1996; Earley, 1986; Oldham, 1975; Rich, 1997). Ayrıca yapılan araştırmalarda otantik liderin çalışanların güven algılarını etkiledikleri (Chughtai, Byrne & Flood, 2015; Erkılıç & Aydın, 2019; Kılıç 2015) ve yöneticilere olan güvenin de çalışanların performansını olumlu olarak etkilediği görülmüştür (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012; Cankül Kılınç & Doğanekin, 2018; Yorulmaz ve Karabacak, 2020; Altaş & Kuzu, 2013; Turhan, Köprülü & Helvacı, 2018; Aktuğ, 2016; Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Beğenirbaş & Turgut, 2014; Goris, Vaught & Pettit, 2003; Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2007; Setyaningrum, Setiawan, Surachman & Irawanto, 2017; Williams, 2005).

İşletmelerde otantik liderin, çalışanların iş performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisini inceleyen ve demir-çelik sanayinde çalışan 304 kişiyle yapılan bir araştırmada otantik liderliğin örgütsel güveni, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansını olumlu yönde etkilediği, otantik liderlik ile iş performansı arasında ise örgütsel güvenin kısmi aracılık rolü ortaya çıkarılmıştır (Yangın, 2017).

Kayseri İli Organize Sanayi Bölgesindeki bir işletmede çalışan 159 kişi ile gerçekleştirilen ve otantik ve hizmetkar liderlik algılamalarının, çalışanların performansları üzerine etkileriyle ilgili bir çalışmada ise, otantik liderlik algılamalarının görev performansı ile herhangi bir anlamlı ilişkisinin olmadığı, bağlamsal performans ile sadece etik boyutu kapsamında anlamlı etkileşime sahip olduğu tespit edilmiştir (Karacaoğlu & Satır, 2019). Bu çalışmalar göz önüne alındığında araştırma hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H₂: Otantik liderlik ile görev performansı ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

6.2.5. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisi

Bağlamsal performans, görev performansından farklı olarak resmi olarak işin bir parçası olmayan, işin tamamlanması için başkalarına yardım etme, organizasyonun hedef ve amaçlarını destekleme, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ekstra çaba sarf etmeyi içeren gönüllü faaliyetleri kapsamaktadır. Görev performansı organizasyonun etkinliğine katkı sağlamakla birlikte bağlamsal performans örgütün sosyal ve psikolojik ortamını olumlu yönde desteklemektedir (Goodman & Svyantek, 1999, s. 255). Gönüllü davranışlar gösterme, örgütündeki diğer çalışma arkadaşlarına yardım etme ve örgütün hedeflerine bağlılık davranışlarının örgüt içerisinde varlığını sürdürmesi ve böyle bir kültürün oluşabilmesi, liderlerin izleyenlerinin tutum ve davranışlarını olumlu etkilemelerine bağlıdır. Otantik liderler astlarını etkilemek için güven, umut, duyguları harekete geçirmeyi ve özdeşleşmeyi kullanmaktadırlar. Aynı zamanda örgütler içerisinde performans açısından fark yaratabilmek için çalışanlarını cesaretlendirir ve yetkilendirirler (Avolio vd., 2004). Liderin sahip olduğu öz farkındalık, öz düzenleme, öz gelişimin ve özellikle pozitif ahlaki bakış açısı çalışanlarda potansiyel olarak var olan değerlerin açığa çıkmasına, onların bilgi, düşünce, değer ve duygularının harekete geçirilmesine ve gerçekleşmesi hedeflenen amaçların başarılmasına, çalışanların vatandaşlık davranışına benzer performans çıktıları yaratmalarına sebep olabileceği öngörülmektedir. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye yönelik az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Hindistan’da otantik liderin bağlamsal performansa etkisini ölçmeye yönelik 41 küçük ve orta ölçekli hastanede ve 530 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada, otantik liderliğin hemşirelerin bağlamsal performansı ile aralarında olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca, psikolojik sermayenin otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, özerkliğin ise psikolojik sermaye ile bağlamsal performans arasında bir arabulucu olarak hareket ettiği görülmüştür (Malik, 2018). Liderlik ve bağlamsal performans ile ilgili bir başka çalışmada, liderin güç kaynaklarının iş tatmini ve bağlamsal performansla olan ilişkisinde liderin birey temelli güç kaynakları ile bağlamsal performans ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Dirik, Eryılmaz & Gülova, 2016). Tüm bu çalışmalar incelendiğinde araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H₃: Otantik liderlik, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.6. Yöneticiye Güvenin Bağlamsal Performansa Etkisi

Güven kavramı, kişilerin sonsuz ihtiyaçlarına yönelik olarak ilk kez sistematik bir şekilde Abraham H. Maslow tarafından sınıflandırılmıştır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre karşılanmadığında acı veren ve belirli bir düzeyde karşılanması zorunlu ihtiyaçların ikinci basamağında güvenlik ihtiyacı yer almaktadır. Kapsamlı bir değerlendirme yapıldığında ise, güvenlik ihtiyacının güvenin bir uzantısı olduğu söylenebilir. Güven, bireysel amaçların gerçekleştirilmesinin bir koşulu, kişilerin gerçek ya da hayal ürünü tehditlere karşı korunma duygularına cevap veren bir önlemdir. Bu ihtiyaç, örgütsel güven konusundaki çabaların gerekçesini oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2007, s. 233). Güven, bir kişi ya da grubun birbirleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı fedakârlık göstereceklerine ve bu ilişkinin kişilere pozitif bir katkı sağlayacağına ilişkin beklentilerdir (Baird & St-Amand, 1995'ten aktaran Asunakutlu, 2007, s. 234).

Güvenin nasıl oluşacağı konusu çok çeşitli araştırmacılar tarafından araştırılmış ve genel olarak güvenen kişi ile güvenilen kişinin özelliklerine odaklanarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan en çok Meyer ve arkadaşlarının (1995) önermiş oldukları model genel kabul görmüştür. Modelde güvenilecek kişiye ilişkin özellikler ile güvenen kişinin özellikleri incelenmiş ve güvenilecek kişide bulunması gereken özellikler; yetenek, iyilikseverlik, dürüstlük olarak belirtilmiştir. Erdem ve arkadaşları (2007) ise çalışanların iş arkadaşlarına, astlarına ve üstlerine güven duymaları için gereken özellikleri araştırmış ve birbirinden farklı sonuçlar elde etmiştir. Buna göre yöneticiye güven boyutları; dürüstlük, yetkinlik, liderlik, hamilik (destekleyici ve yol gösterici), adalet ve iletişim olarak tanımlanmıştır. Çalışanların liderlerine güven duymaları liderlerinin sahip oldukları özelliklere bağlı olarak değişecektir. Yöneticiye güvenin aracı değişken olarak ele alındığı bu çalışmada ise, liderin öz-farkındalık, dengeli işlem, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık gibi otantik özelliklerin çalışanların gönüllü iş davranışı göstermelerinde öncül olabileceği öngörülmektedir. Örgütsel güvenin, bağlamsal performansa olan etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda anlamlı derecede pozitif ilişkilere rastlanmıştır (Paçacı, 2019, s. 122-126; Befort & Hatrup, 2003). Bu bağlamda değerlendirildiğinde araştırma hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H_{4a}: Yöneticiye güven, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.7. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Etkisi

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Hindistan'da hastanelerde hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, otantik liderliğin hemşirelerin bağlamsal performansını olumlu etkilediği bulunmuştur (Malik, 2018). Liderlik ve bağlamsal performansın bir diğer boyutunu ele alan bir başka çalışmada ise, liderin güç kaynaklarının iş tatmini ve bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Dirik, Eryılmaz & Gülova, 2016).

Otantik liderlik ve örgütsel güven ilişkisini inceleyen çalışmalar çoğunlukla otantik liderlerin çalışanların örgütsel güven düzeylerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Chughtai, Byrne & Flood, 2015; Erkilic & Aydın, 2019; Kılıç, 2015). Ancak, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan “yöneticiye güven” üzerinde yoğunlaşan çalışma sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Bu noktada, otantik liderliğin örgütsel güvenle ilişkisini destekleyen daha önceki çalışmaların bulguları, bu araştırma için bir temel oluşturmaktadır.

Araştırmalar incelendiğinde, otantik liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide “yöneticiye güven” boyutunun rolüne dair bütüncül bir çalışmanın eksik olduğu göze çarpmaktadır. Otantik liderin, çalışanların performans bileşenlerinden hem bağlamsal performans hem de görev performansını bütüncül bir şekilde etkilediğini gösteren ve bu ilişkide yöneticiye güvenin rolünü anlamaya yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmaması araştırma hipotezlerinin aşağıdaki gibi ifade edilmesine neden olmuştur:

H₄: Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

6.2.8. Otantik Liderliğin Destekleyici Örgüt Kültürüne Etkisi

Otantik liderlik ve destekleyici örgüt kültürü, organizasyonel sonuçlar üzerinde önemli etkileri olan birbiriyle ilişkili iki temel kavramdır. Otantik liderlik, çalışanların yeteneklerini belirleme ve bu yetenekleri güçlü yönlerle dönüştürme becerisi ile etik ve ahlaki perspektifleri dikkate alarak çalışanları güçlendirmeye odaklanan bir liderlik türüdür. Bu yaklaşım, destekleyici bir organizasyon kültürünün oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde, otantik liderliğin pozitif psikolojik sermaye ve

destekleyici kültür üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir. Otantik liderler, çalışanların umut, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik gibi özelliklerini geliştirerek destekleyici bir ortamı teşvik eder ve bu da otantik liderlik yönetiminin etkinliğini artırır (Yetkin, 2016).

Otantik liderliğin, özellikle destekleyici bir iş-aile kültüründe, iş-aile zenginliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Gerçek, şeffaf ve güçlendirici davranışlar sergileyen otantik liderler, çalışanların iş ve aile yaşamları arasında daha sağlıklı bir denge kurmalarını sağlar. Böylece otantik liderlerin örgütte destekleyici bir ortam yaratarak çalışanların iş ve aile sorumluluklarını dengeleme yeteneklerini artırırlar. Bu da çalışanların genel iş tatmini ile performanslarını olumlu yönde etkiler (Kyei-Frimpong, Makafui Ametorwo, Nyarko Adu & Owusu Boakye, 2024).

Nurlianti, Hidayati ve Wijaya (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, otantik liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin çalışanların iş tatmini ve duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yarattığı bulunmuştur. Araştırmaya göre, otantik liderlik doğrudan iş tatminini artırdığı ancak duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, otantik liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi iş tatmini aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu bulgular, destekleyici bir örgüt kültürünün, otantik liderliğin çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini güçlendirebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, otantik liderliği ve destekleyici bir örgüt kültürünü teşvik etmek, bir organizasyon içinde artan iş tatmini ve duygusal bağlılığa katkıda bulunabilir. Bu bulgulardan yola çıkarak çalışmanın araştırma hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H_{5a}: Otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.9. Destekleyici Örgüt Kültürünün Görev Performansına Etkisi

Örgüt kültürü, birçok araştırmanın kanıtladığı üzere, iş performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Güler & Gümüştekin, 2022; Karadirek, 2022; Mert, 2018). Örgüt kültürünün ve algılanan örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Aida & Abadiyah, 2022). Destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve yenilikçi iş tutumlarını olumlu yönde etkileyerek performansa katkı sağlamaktadır (Şenol, 2022). Olumlu bir örgüt kültürüyle karakterize edilen çalışma ortamları, psikolojik güvenliği teşvik ederek ve yenilikçilik ile öğrenme çevikliğini destekleyerek çalışan performansına önemli ölçüde katkıda

bulunur (Tripathi & Kalia, 2024). Ayrıca, yapılan araştırmalar işbirlikçi bir çalışma ortamının psikolojik güvenliği artırarak performansın iyileştirilmesine yol açtığını göstermektedir. Güvenilir kişilerarası etkileşimler ve destekleyici bir yönetim, elverişli bir çalışma ortamı yaratmada kilit faktörler olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, destekleyici bir örgüt kültürünün, çalışan performansının artırılmasında merkezi bir öneme sahip olduğu sonucuna varılmaktadır (Tannoury, 2022). Bu bağlamda, araştırma hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H_{5b}: Destekleyici örgüt kültürü görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.10. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Otantik liderliğin görev performansına etkisinde, destekleyici örgüt kültürünün aracı rolü üzerine doğrudan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, bu liderlik tarzının görev performansı ve destekleyici örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkileri sıklıkla incelenmiştir. Literatürde, otantik liderliğin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve görev performanslarını artırdığı yönünde bulgular yer almaktadır (Özçelikçi & Ocak, 2020; Karacaoğlu & Satır, 2019; Topaloğlu & Özer, 2014; Taşlıyan & Hırlak, 2016; Akın, 2020; Özçelikçi, 2020; Güler & Cinnioğlu, 2021; Sağır & Aydın, 2019). Bu etkinin gücünün, destekleyici bir örgüt yapısıyla önemli ölçüde artacağı düşünülmektedir. Otantik liderler, çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak bu yönlerin geliştirilmesini desteklemektedir. Bu yaklaşım hem bireysel performansı iyileştirmekte hem de olumlu bir örgüt kültürünü teşvik etmektedir. Destekleyici bir örgüt yapısı, çalışanların otantik liderlerin rehberliğinde kendilerini daha güvende hissetmelerine ve işlerine daha fazla odaklanmalarına neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların otantik liderlikle uyumlu davranışlar sergilemesine ve görev performansında kayda değer bir artışa yol açmaktadır (AlMazrouei, 2023). Dolayısıyla, destekleyici örgüt kültürünün, otantik liderliğin görev performansına etkisinde kritik bir aracı rol oynayabileceği sonucundan hareketle aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

H₅: Otantik liderlik ile görev performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

6.2.11. Destekleyici Örgüt Kültürünün Bağlamsal Performansa Etkisi

Destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performansa etkisi üzerine yapılan araştırmalar, genellikle algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş dışı görevlerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Literatürde, destekleyici bir örgüt kültürünün çalışanların iş yerindeki iş birliği, yardımseverlik, gönüllülük gibi davranışlarını teşvik ettiği ve bu davranışların da bağlamsal performansı artırdığına dair bulgular bulunmaktadır (Yıldız & Çakı, 2018). Destekleyici kültürler, iş birliği ve takım çalışmasını teşvik ederek vatandaşlık benzeri performans çıktıları ortaya çıkarır. Böyle bir kültürde çalışanlar, takım çalışmasına daha fazla katılım göstermektedir. Parçası olduğu takım tarafından desteklendiğini hisseden bireyler, kendilerini değerli ve takdir edilen birer üye olarak görmektedir. Bu da çalışanların iş yerinde ekstra rol davranışlarına yönelmelerini sağlamaktadır (Awalia & Yanuar, 2024). Destekleyici bir yapının kültüre dönüşmesi, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkmalarına ve bu süreçte bağlamsal performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanıyacaktır. Dolayısıyla, destekleyici örgüt kültürünün, çalışanların bağlamsal performansını olumlu yönde etkileyen kritik bir faktör olduğu vurgusuyla, aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

H_{6a}: Destekleyici örgüt kültürü bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.

6.2.12. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi

Schein (1985), örgüt kültürünü “*bir gruba ait ortak, benimsenmiş varsayımlar ve grubun algılama, düşünme ve çevresine tepki verme biçimi*” olarak tanımlamıştır (Schein, 1985’ten aktaran Erkmen, 2010, s.7). Smircich’e (1983) göre ise örgüt kültürü, bir örgütte insanların davranışları ve bu davranışlara yükledikleri anlamlardır. Örgüt kültürü, bir organizasyonda neye değer verildiğini, baskın olan yönetim ve liderlik biçimlerini, kullanılan dil ve sembolleri, prosedürleri, alışkanlıkları ve başarının nasıl tanımlandığını ifade eder (Cameron & Quinn, 1999, s. 10’dan aktaran Erkmen, 2010, s. 6).

Schein (1988), örgüt kültürünü anlamının önemine dikkat çekerek, örgüt kültürünün amaçsal ve kalıplaşmış davranışlar içerdiğini vurgulamıştır. Örgüt kültürleri, örgütün farklı uygulamaları ve kalıplaşmış davranış biçimleri aracılığıyla açıkça hissedilebilir.

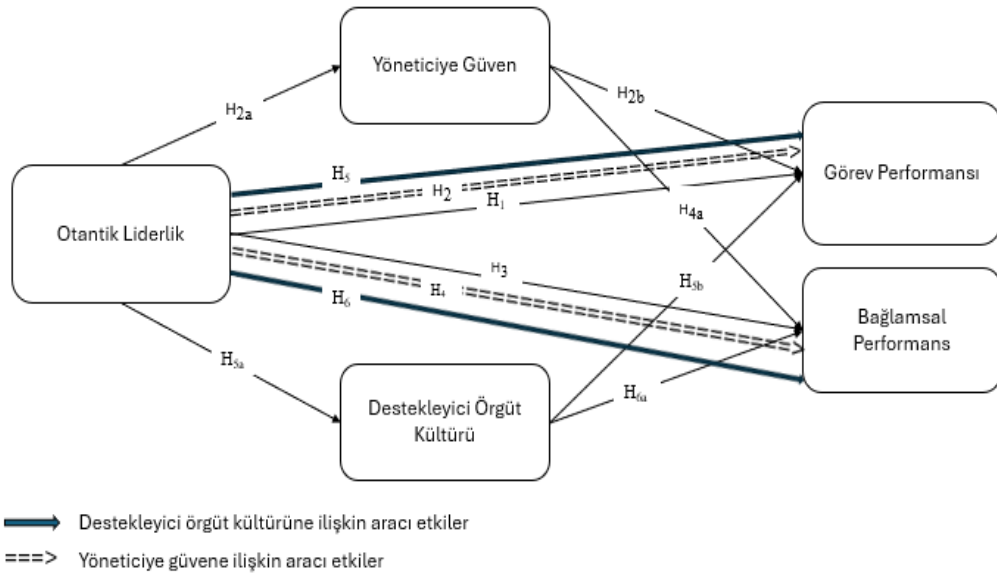
Aynı örgüt içinde benzer davranışların kaynağı, o örgütün kültürüdür. Yeni bir kültürle karşılaşan birey, bu kalıplaşmış kurallar ve uygulamalar sayesinde yeni kültüre daha kolay uyum sağlayabilir ve belirsizlikten kaynaklanan gerginlikten kurtulabilir. Ayrıca, örgüt kültürünü anlamadan, örgüt içindeki çalışanların bireysel ve örgütsel performanslarını tam anlamıyla değerlendirmek mümkün değildir. Örgüt kültürü, çalışanların performanslarını hangi yönde kullanacaklarını belirleyen önemli bir faktördür. Örgütün kültürel özelliklerinin incelenmesi, örgütte neler olup bittiğini anlamak, süreçlerin nasıl yürütüldüğünü ve geliştiğini görmek çalışan performansı açısından son derece önemlidir (Schein, 1988'den aktaran Erkmen, 2010, s. 10). Örgüt kültürünü anlamak için birçok plan, boyut ve düzey önerilmiş olsa da Wallach (1983) tarafından temel olarak üç örgüt kültürü boyutu tanımlanmıştır. Bu boyutlar, bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürüdür. Wallach'a (1983) göre, bürokratik kültür, sistematik, prosedürel ve düzenlenmiş bir çalışma ortamını ifade eder. Bu kültür tipi esneklikten yoksundur. Bu tür örgütler, verimliliği, öngörülebilirliği ve tutarlılığı vurgular. Yenilikçi kültür, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk almayı teşvik eden bir ortam sunmakla beraber girişimci ve fırsatçı bir atmosferi içermektedir. Destekleyici kültür ise insan odaklı, cesaret verici ve arkadaşça bir çalışma ortamını temsil eder. Bürokratik kültür, genellikle hiyerarşik yapıya sahip, sorumluluk ve yetki sınırlarının net olduğu, organize ve sistematik bir çalışma şekli sunar. Bu kültürler, kontrol odaklıdır ve güç temelli bir yapı sergiler. Ancak, güçlü bir bürokratik kültür, yaratıcı veya hırslı bireyleri çekmeyebilir ve bu tür bireyleri örgütte tutmak zor olabilir (Wallach, 1983; Çatır, 2019). Wallach'ın (1983) bürokratik örgüt kültürü modeli, Harrison ve Handy'nin güç kültürü, Denison ve Spreitzer'in hiyerarşi kültürü ve Deshpande ve arkadaşlarının hiyerarşi kültürüyle benzer özellikler göstermektedir.

Bu bağlamda, önceki çalışmalar incelendiğinde, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolünü doğrudan ele alan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün olası etkilerini incelemek amacıyla aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H₆: Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

Bu çalışmanın hipotezleriyle uyumlu araştırma modeli Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6. Araştırma Modeli



6.3. Veri Toplama Yöntemi

6.3.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Çalışmada Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Authentic Leadership Questionnaire (Otantik Liderlik Ölçeği, ALQ) kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin akademik amaçla kullanımı için Mind Garden, Inc.'den 3 yıllığına lisans ve araştırma izni alınmıştır. Orijinal ölçekte 16 madde ve 4 faktör yer almaktadır. Bu tez kapsamında, ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanması gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Literatürde, farklı örneklem gruplarında kullanılan hazır ölçeklerin faktör yapılarının yeniden test edilmesi önerilmektedir (Worthington & Whittaker, 2006). Bu doğrultuda, çalışılan örneklem grubunun farklılığı nedeniyle, verilerdeki faktör yapısını keşfetmek amacıyla “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” uygulanmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin 5. maddesi olan “*Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir*” ifadesinin iki ayrı faktörde yüksek yükleme göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve ölçekteki maddelerin tek boyutlu bir yapı oluşturduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda, AFA ile elde edilen faktör yapısının toplanan verilere uygunluğunu test etmek amacıyla “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” gerçekleştirilmiştir. DFA sonuçları, AFA bulgularını desteklemiş ve ölçeğin tek

boyutlu yapısını doğrulamıştır (Şekil 7). Güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, otantik liderlik ölçeğinin toplam varyansın 0,66'sını açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler, orijinal ölçekte olduğu gibi “hiç (0)” ile “her zaman/çok sık (4)” arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçekle derecelendirilmiştir. Bu çalışma, hazır bir ölçeğin farklı bir örneklem grubunda kullanılması nedeniyle, literatürdeki önerilere uygun olarak ölçeğin faktör yapısını yeniden test ederek geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır. (Worthington & Whittaker, 2006).

6.3.2. Yöneticiye Güven Ölçeği

Araştırma verilerinin elde edilmesinde Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen 12 soruluk işyerinde kişiler arası güven ölçeğinden seçilen 11 madde kullanılmıştır. Ölçekten seçilen 11 maddenin Türkçe 'ye uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bu tez çalışmasında yapılmıştır. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinde ölçeğin 2'nci maddesi olan *“daha iyi yöneticileri cezbetmediği sürece kurumun geleceği zayıf olacaktır”* ifadesi düşük faktör yüküne sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizleri sonucu ölçeğin orijinal ölçekteki gibi tek faktörlü bir yapıda olduğu görülmüştür. Ayrıca analizlerde ölçeğin 11. maddesi olan *“Yönetimimiz çalışanları yanıltarak, üstünlük elde etmeye oldukça eğilimli görünmektedir”* ifadesinde ters kodlama yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu 10 maddelik ölçeğin güvenilirlik (Cronbach alfa) değeri 0,95 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir bulunmuştur. Yöneticiye güven ölçeği varyansın 0,72'sini açıklamaktadır. Cook ve Wall'un (1980) çalışmasından yararlanılarak oluşturulan 10 maddelik yöneticiye güven ölçeği, kesinlikle katılmıyorum (1)'dan, kesinlikle katılıyorum (4)'a 4'lü Likert tipi ölçek biçiminde derecelendirilmiştir.

6.3.3. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeği

Wallach (1983) örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirmiştir. Wallach'ın (1983) örgüt kültürü ölçeği birçok araştırmacı tarafından benimsenen ve başvurulmuş bir ölçektir (Chen, 2013; McClure, 2010). Wallach (1983) tarafından geliştirilen ölçek, önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra Türkçe'den İngilizce'ye tekrar çevirisi yapılarak oluşturulmuştur. Wallach'ın (1983) geliştirdiği örgüt kültürü ölçeği 24 maddeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada destekleyici örgüt kültürünü ölçen

2,5,8,9,15,16,17 ve 22. ifadeler kullanılmıştır. 8 ifadeden oluşan destekleyici örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bu tez çalışmasında yapılmıştır. Destekleyici örgüt kültürü için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi tek faktörden oluştuğu ve varyansın 0,70'ini açıkladığı görülmüştür. DFA sonuçları, AFA bulgularını desteklemiş ve ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır. 4'lü Likert tipi hazırlanan ölçekte (1) kurumumu tanımlamıyor'dan (4) kurumumu çoğunlukla tanımlıyor'a doğru ifadeler yer almaktadır.

6.3.4. Görev Performansı Ölçeği

Görev Performansı Ölçeği, Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilmiştir. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve 25 maddeden oluşan orijinal ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 9 ifadeli görev performansı boyutuna ait ölçek maddelerinin Türkçe'ye uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması bu tez çalışmasında yapılmıştır. Ölçekte olumsuz ifadelere yer verilmemiştir. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilen 9 maddelik görev performansı ölçeği, kesinlikle katılmıyorum (1)'dan, kesinlikle katılıyorum (4)'a 4'lü Likert tipi ölçek biçiminde derecelendirilmiştir.

Yapılan güvenilirlik ve açıklayıcı faktör analizleri sonucu ölçekteki ifadelerin orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. DFA sonuçları, AFA bulgularını desteklemiş ve ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucu ölçeğinin genel güvenilirlik (Cronbach alfa) değeri 0,91 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir bulunmuştur. Görev performansı varyansın 0,60 'ını açıklamaktadır.

6.3.5. Bağlamsal Performans Ölçeği

Bağlamsal Performans Ölçeği, Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilmiştir. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından geliştirilen ve 25 maddeden oluşan orijinal ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Scott A. Goodman ve Daniel J. Svyantek (1999) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan 16 ifadeli “*Bağlamsal Performans*” boyutuna ait ölçek ifadelerinin Türkçe'ye uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması bu tez çalışmasında yapılmıştır. Analizlerde

ölçeğin 4.,8. ve 10 maddeleri olan “4-Hakkım olmayan iş molaları veririm”, “8-Günün sonuna doğru gevşerim” ve “10-Kişisel telefon görüşmelerime çok fazla zaman harcarım” ifadelerinde ters kodlama yapılmıştır.

Yapılan açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu 16 ifadeli ölçekten 1.,6. ve 7. ve 10. ifadeler iki faktöre yükleme göstermesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır “1-Diğer çalışanlar yokken işlerinde yardımcı olurum, “6- Çoğu çalışandan daha az izin alarak veya verilen izinden daha az izin kullanarak normların ötesinde işe katılım sağlarım”, “7- İş yükleri arttığında, zorlukların üstesinden gelinceye kadar diğer çalışanlara yardım ederim”, 10-Kişisel telefon görüşmelerime çok fazla zaman harcarım”. 12 maddeden oluşan ölçeğin faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki gibi «Vidanalılık» ve «Fedakârlık» olmak üzere 2 faktör ortaya çıkmıştır. Ölçeğin 3, 5, 12, 13, ve 15. ifadeleri “fedakârlık” boyutunu ifade ederken, ölçeğin 2, 4, 8, 9, 11, 14, ve 16. ifadeleri “vidanalılık” boyutunu ifade etmektedir. DFA sonuçları, AFA bulgularını desteklemiş ve ölçeğin iki boyutlu yapısını doğrulamıştır. Bu tez çalışmasında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır. Fedakârlık boyutunun Cronbach’s Alpha değeri 0,63 iken, vidanalılık boyutuna ait Cronbach’s Alpha değeri 0,75 olarak hesaplanmıştır. Bağlamsal performans ölçeği varyansın 0,42’sini açıklamaktadır. 4’lü Likert tipi hazırlanan ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum’ dan, (4) Kesinlikle katılıyorum’ a doğru ifadeler yer almaktadır.

6.3.6. Yapılandırılmış Mülakat Formu

Çalışanların otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü ile görev ve bağlamsal performans algılarına ilişkin anket sonuçlarını daha derinlemesine incelemek amacıyla, bu tez çalışmasının araştırmacısı tarafından 10 sorudan oluşan “yapılandırılmış mülakat formu” hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular doğrultusunda kurumun üst düzey yöneticileriyle mülakatlar gerçekleştirilmiş, elde edilen yanıtlar kaydedilerek araştırma bulgularına dahil edilmiştir. Mülakatlar etik kurallar çerçevesinde katılımcıların gönüllü rızası alınarak yapılmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve verilerin anonimliği sağlanmıştır (Ek 3).

6.4. Araştırma Yöntemi, Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini bir büyükşehir belediyesinde çalışan memur ve sözleşmeli personeller oluşturmaktadır. Seçilen büyükşehir belediyesinin toplam memur ve sözleşmeli personel sayısının yaklaşık olarak 22.000 olduğu bilinmektedir. %5 hata oranı ve %95 güven aralığında örneklem büyüklüğünün en az 384 olacağı hesaplanmıştır (Gürbüz & Şahin, 2018, s.130). Araştırmanın evrenini temsil eden 22.000 personelden çalışmaya katılan memur ve sözleşmeli personel sayısı 452 olmuştur. Bu büyüklükteki bir örnek kitlenin %5 hata oranı ve %95 güven aralığında mevcut anakütleyi yeterli derecede temsil edebileceği varsayılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde katılımcılara demografik bilgileri ölçmek amacıyla 8 kapalı uçlu soru (yaş, cinsiyet, meslekte geçirilen yıl, şu andaki kurumda geçirilen yıl, kurumdaki konum, bağlı bulunan birim, pozisyon ve eğitim durumu) yöneltilmiştir.

Araştırma için, 20 Ekim 2021 tarihli toplantıda Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. İlgili kamu kurumuna ise 29 Kasım 2021 tarihinde araştırma izni için dilekçe ile başvurulmuş ve 28 Şubat 2022 tarihinde gerekli izinler sağlanmıştır. Araştırmaya dahil edilecek örneklem seçimi için, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Ancak, örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi amacıyla, araştırma kapsamında seçilen büyükşehir belediyesinde genel sekretere bağlı 7 genel sekreter yardımcısı, bu yardımcılara bağlı 27 daire başkanlığı ve bu başkanlıklara bağlı toplam 107 müdürlükte görev yapan memur ve sözleşmeli personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın anketi Google Forms web sitesi üzerinden hazırlanmış ve belediyenin Kalite ve Yönetim Sistemleri Şube Müdürlüğü birimi aracılığıyla tüm daire başkanlıklarına ve onlara bağlı müdürlüklere iletilmiştir. 01.01.2023 tarihinde araştırmanın evrenini temsil eden 22.000 memur ve sözleşmeli personelden anketi yanıtlayan çalışanların sayısı 452 olmuştur. Bu büyüklükte bir örneklemin anakütleyi yeterli derecede temsil edebileceği varsayılmıştır.

6.5. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmanın değişkenleri, otantik liderlik ölçeği, görev performansı ölçeği, bağlamsal performans ölçeği, yöneticiye güven ölçeği ve destekleyici örgüt kültürü ölçeğindeki sorularla sınırlandırılmıştır. Analiz sonuçları, araştırmanın yapıldığı dönemi

yansıtmaktadır. Anket sorularının katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı ve samimi bir şekilde yanıtlandığı kabul edilmiştir. Katılımcıların araştırmaya gönüllü olarak katıldığı ve herhangi bir baskı altında olmadıkları varsayılmıştır. Araştırma, kamu sektöründe faaliyet gösteren bir büyükşehir belediyesi ile sınırlıdır. Büyükşehir belediyesinde görev yapan sadece memur ve sözleşmeli personelin örneklem grubunu oluşturması da araştırmanın sınırlılıklarından biridir. Ayrıca, veri setinde ortak metot yanlılığının olup olmadığını test etmek amacıyla Harman'ın tek faktör testi uygulanmış ve açıklanan varyansın %37,92 olduğu belirlenmiştir. Literatürde, açıklanan varyansın %50'nin altında olması, ortak metot yanlılığının araştırmada ciddi bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir (Podsakoff ve Organ, 1986).

6.6. Veri Analiz Yöntemi

Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler, SPSS 26.0 paket programı ve AMOS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin hangi analizlerle değerlendirileceğini belirlemek amacıyla normallik testleri uygulanmış; normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşıncaya, ortak yöntem yanlılığını (common method bias) değerlendirmek amacıyla Harman'ın Tek Faktör Testi (Harman's Single-Factor Test) uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) kapsamında yapılan bu test ile değişkenlerin tek bir faktör tarafından açıklanıp açıklanmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda, tek faktörün toplam varyansın %50'sinden daha azını (%37,92) açıklaması, ortak yöntem yanlılığının araştırmada ciddi bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir.

Ardından, SPSS 26.0 programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi ve AMOS 22 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır.

Parametrik testler kapsamında; değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon testi, betimsel istatistik analizleri (frekans, ortalama, standart sapma), iki grup arasındaki farklılıkları analiz etmek için ilişkisiz örneklem t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları belirlemek için tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek, hipotezleri test etmek ve aracı değişken analizlerini gerçekleştirmek amacıyla SPSS Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Araştırma bulguları bu doğrultuda yorumlanmıştır.

6.7. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, anket yoluyla elde edilen verilerin kapsamlı analiz sonuçları sunulmaktadır. Araştırmanın analiz sürecinin her aşaması ve kullanılan istatistiksel yöntemlerin sonuçları detaylı olarak incelenmiştir.

6.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan büyükşehir belediyesi çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin yaş, cinsiyet, meslekte geçirilen yıl, şu an çalışılan kurumda geçirilen yıl, kurumdaki konum, kurumda bağlı olunan daire başkanlığı, kurumdaki statü/konum ve eğitim durumları hakkındaki bilgiler Tablo 11’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin %35,8’inin yaş aralığı 40-49, %71,5’inin erkek, %31,4’ünün meslekteki kıdemi 21 yıl ve üzeri, %23,9’unun şu anda çalıştıkları kurumdaki kıdemi ise 1-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların %76,5’i çalışan, %79,4’ü memur ve %47,6’sı lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların bağlı bulundukları daire başkanlıklarının dağılımına bakıldığında, en yüksek katılım 84 kişi ile İtfaiye Dairesi Başkanlığı’na bağlı müdürlüklerden sağlanmıştır. Bunu sırasıyla 48 kişi ile Zabıta Dairesi Başkanlığı, 44 kişi ile Ulaşım Dairesi Başkanlığı ve 41 kişi ile İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı’na bağlı müdürlükler takip etmektedir.

Tablo 11. Demografik Bulgulara İlişkin Frekans Dağılımları

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
Yaş	18-29 yaş	58	12,8
	30-39 yaş	128	28,3
	40-49 yaş	162	35,8
	50 ve üzeri	104	23,0
Cinsiyet	Kadın	129	28,5
	Erkek	323	71,5
Meslekte geçirilen yıl	5 yıldan az	59	13,1
	6-10 yıl	43	9,5
	11-15 yıl	89	19,7
	16-20 yıl	119	26,3
	21 yıl ve üzeri	142	31,4
Mevcut kurumda geçirilen yıl	5 yıldan az	135	29,9
	6-10 yıl	46	10,2
	11-15 yıl	90	19,9
	16-20 yıl	95	21,0
	21 yıl ve üzeri	86	19,0

Kurumdaki konum	Çalışan	346	76,5
	Yönetici	106	23,5
Kurumda bağlı olunan daire başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı	41	9,1
	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	16	3,5
	Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sistemleri Dairesi Başkanlığı	2	0,4
	Yazı İşleri ve Kararlar Dairesi Başkanlığı	17	3,8
	Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı	2	0,4
	Raylı Sistem Dairesi Başkanlığı	13	2,9
	Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı	21	4,6
	Ulaşım Dairesi Başkanlığı	44	9,7
	Basın ve Yayın Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı	3	0,7
	Kültür Dairesi Başkanlığı	7	1,5
	Sağlık Dairesi Başkanlığı	5	1,1
	Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	5	1,1
	Etüd ve Projeler Dairesi Başkanlığı	6	1,3
	Deprem ve Risk Yönetimi ve Kentsel İyileştirme Dairesi Başkanlığı	8	1,8
	İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı	24	5,3
	Kültür Varlıkları Dairesi Başkanlığı	15	3,3
	Emlak Yönetimi ve Dairesi Başkanlığı	7	1,5
	Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	3	0,7
	İştirakler Koordinasyon Şube Müdürlüğü	2	0,4
	Destek Hizmetler Dairesi Başkanlığı	6	1,3
	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	84	18,6
	Mezarlıklar Dairesi Başkanlığı	14	3,1
	Tarımsal Hizmetler Dairesi Başkanlığı	11	2,4
	Zabıta Dairesi Başkanlığı	48	10,6
	Fen İşleri Dairesi Başkanlığı	11	2,4
	Park, Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı	12	2,7
	Satın Alma Dairesi Başkanlığı	5	1,1
	Yol Bakım ve Altyapı Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	20	4,4
Kurumdaki statü/konum	Memur	359	79,4
	Sözleşmeli Personel	93	20,6
Eğitim durumu	Temel Eğitim ve Lise	43	9,5
	Ön lisans	60	13,3
	Lisans	215	47,6
	Lisansüstü	134	29,6
Toplam		452	100

6.7.2. Değişkenlerin Normallik Testleri

Eşit aralıklı veya oransal ölçekler kullanılarak ölçülen değişkenler üzerinde gerçekleştirilen testler, parametrik testler olarak adlandırılmaktadır. Bu testler, tek örneklem grubu üzerinde uygulanabildiği gibi, çift örneklem grupları üzerinde yapılan araştırmalarda da kullanılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 229). Literatürde Gauss dağılımı olarak da bilinen normal dağılım, parametrik istatistiksel analizlerin temelini oluşturmaktadır. SPSS ile gerçekleştirilen birçok istatistiksel analiz yöntemi, verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır (Sürücü, Şeşen, Maslakçı

& Yeloğlu, 2023, s. 17). Parametrik testler arasında en yaygın kullanılanlardan biri t-testidir. Bu testin uygulanabilmesi için, değişkenin normal dağılım göstermesi, ortalamasının bilinmesi ve ana kütlenin standart sapmasının örneklemden tahmin edilebilir olması gerekmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018, s.229). Dolayısıyla, yapılacak analizlerde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi, doğru analiz yönteminin seçilmesi açısından kritik bir önkoşuldur. Veri dağılımları kontrol edilmeden yapılan analizler, istatistiksel sonuçların geçerliliği ve güvenilirliğini olumsuz etkileyebilir. Doğru veri analiz yöntemini belirlemek amacıyla normallik testleri gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Normal Dağılıma Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

N=452	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Otantik Liderlik	2,38	1,01	1,03	-,531	-,612
Yöneticiye Güven	2,82	0,80	0,65	-,519	-,573
Destekleyici Örgüt Kültürü	2,62	0,84	0,71	-,057	-,936
Görev Performansı	3,38	0,46	0,21	-,338	,293
Bağlamsal Performans	3,12	0,38	0,14	,206	-,430

Yapılan normallik testinde otantik liderliğe ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri, -0,531 ile -0,612; görev performansına ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri, -0,338 ile 0,293; bağlamsal performansa ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri, ,206 ile -,430; yöneticiye güvene ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri, -0,519 ile -0,573; destekleyici örgüt kültürüne ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri, -,057 ile -,936 olup, +1.5 ile -1.5 değerleri aralığında oldukları için, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013).

6.7.3. Ölçme Araçları ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırmanın ölçme araçları ile ilgili açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca her ölçeğin iç

tutarlılık değerlerinin belirlenmesi için güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Verilerin açıklayıcı faktör analizi (AFA) için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla normallik (Tablo 12), Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testleri uygulanmış ve değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Tablo 13'te sunulan tüm ölçeklerin KMO değerlerinin 0.60'ın üzerinde olduğu ve Bartlett Küresellik Testi' nin anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu sonuçlar dikkate alındığında, örneklem büyüklüğünün de AFA için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Orijinal otantik liderlik ölçeği, 16 madde ve 4 faktörden oluşmaktadır. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda, 4 faktörlü yapının 2 faktörde toplandığı ve birinci faktörün varyansın %56,85'ini, ikinci faktörün ise varyansın %12,89'unu açıkladığı belirlenmiştir. Döndürülmüş bileşen matrisi incelendiğinde, ölçeğin 4., 6., 7. ve 8. maddelerinin her iki faktöre yüklendiği ve bu maddelerin faktör yüklerinin her iki faktörde de %30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin 5. maddesinde yer alan *“Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir”* ifadesinin, ikinci faktöre %82 açıklayıcılıkla tek başına yüklendiği tespit edilmiştir. Ancak, faktör analizinde bir faktörde veya boyutta en az üç maddenin bulunması yaygın bir beklenti olduğundan, beşinci madde ölçekten çıkarılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2018, s.321). Beşinci ifadenin çıkarılmasından sonra yapılan faktör analizinde, ölçeğin tek boyuttan oluştuğu anlaşılmıştır. Otantik liderlik ölçeği toplam varyansın %66'sını açıklamaktadır ve ölçeğin iç tutarlılık değeri (Cronbach's Alpha) 0,96 olarak bulunmuştur. Tablo 13 'te her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri, faktörlerin açıkladığı varyans, iç tutarlılık değeri, Bartlett Küresellik Testi sonucu ve KMO değeri sunulmuştur.

Orijinal yöneticiye güven ölçeği, 11 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizinde, bir faktör yükünün en az 0.30 olması gerektiği kabul edilmektedir (Stevens, 2002). Ancak yapılan faktör analizi sonucunda, ölçeğin 2. maddesi olan *“daha iyi yöneticileri cezbetmediği sürece kurumun geleceği zayıf olacaktır”* ifadesinin 0.10 açıklayıcılık düzeyine sahip olduğu ve düşük faktör yükü taşıdığı için ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Kalan on maddeden oluşan yöneticiye güven ölçeği, toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır. Yöneticiye güven ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.95 olarak ölçülmüştür (Tablo 13).

Destekleyici Örgüt Kültürü ölçeği, 8 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyonlarının 0.30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Destekleyici Örgüt Kültürü ölçeği, toplam varyansın %70'ini açıklamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.94 olarak hesaplanmıştır (Tablo 13).

Görev performansı ölçeği 9 ifade ve tek faktörden oluşmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, ölçek maddelerinin madde toplam korelasyonlarının 0.30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Görev performansı ölçeği varyansın 0,60'ını açıklamaktadır. Görev performansına ilişkin iç tutarlılık değeri; 0,91'dir.

Bağlamsal Performans ölçeği, 16 madde ve 2 faktörden oluşmaktadır. Ancak, faktör analizi sonucunda ölçeğin 1., 6., 7. ve 10. maddeleri, *"1-Diğer çalışanlar yokken işlerinde yardımcı olurum"*, *"6-Çoğu çalışandan daha az izin alarak veya verilen izinden daha az izin kullanarak normların ötesinde işe katılım sağlarım"*, *"7-İş yükleri arttığında, zorlukların üstesinden gelinceye kadar diğer çalışanlara yardım ederim"* ve *"10-Kişisel telefon görüşmelerime çok fazla zaman harcarım"* ifadelerinin, iki ayrı faktöre yüklendiği, madde toplam korelasyonlarının 0.30'dan düşük olduğu ve düşük güvenilirlik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu nedenle, bu dört madde ölçekten çıkarılmıştır. Dört ifadenin çıkarılmasından sonra yapılan faktör analizinde, ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak "Vicdanlılık" ve "Fedakârlık" olmak üzere iki boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bağlamsal Performans ölçeği, toplam varyansın %42'sini açıklamaktadır ve ölçeğin iç tutarlılık değeri (Cronbach's Alpha) 0.77 olarak hesaplanmıştır (Tablo 13). Açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılırken, faktörlerin açıkladığı toplam varyans oranı, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir. Açıklayıcı faktör analizlerinde faktör yüklerinin genel olarak en az .32'nin üzerinde olması önerilmektedir (Tabachnick & Fidell 2013). Genel olarak, sosyal bilimlerde faktörlerin toplam varyansının %40-60'ını açıklaması kabul edilebilir olarak değerlendirilir. Ancak, bu oran araştırma alanına ve ölçekteki maddelerin niteliğine bağlı olarak değişebilir (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010). Yapılan açıklayıcı faktör analizinde ölçeğin KMO değeri (0,832) olup, 0.80'in üzerinde olduğu için çok iyi olarak değerlendirilebilir (Field, 2018). Bartlett küresellik testi de (1005,733) anlamlı sonuçlar vermiştir ($p < 0.05$). Ayrıca ölçeğin güvenilirliğini

ölçmek için kullanılan Cronbach's Alpha değerin de 0.70'in üzerinde olup, yeterli kabul edilmektedir (Cronbach's Alpha: 0,77), (Nunnally & Bernstein, 1994). Tüm bu değerler göz önüne alındığında verilerin faktör analizine uygun olduğu ve faktörlerin açıkladığı varyans oranlarının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 13. Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Madde	Faktör Yüğü	Madde Ölçek Korelasyonu	Öz-değer	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Ötantık Liderlik	Madde 1	0,781	0,747	9,953	66,353	0,963
	Madde 2	0,768	0,732			
	Madde 3	0,890	0,866			
	Madde 4	0,726	0,688			
	Madde 6	0,782	0,751			
	Madde 7	0,660	0,626			
	Madde 8	0,625	0,588			
	Madde 9	0,880	0,855			
	Madde 10	0,801	0,768			
	Madde 11	0,888	0,863			
	Madde 12	0,899	0,875			
	Madde 13	0,893	0,868			
	Madde 14	,854	0,825			
	Madde 15	0,873	0,845			
	Madde 16	0,834	0,805			
	KMO:0,968; Bartlett küresellik testi (105): 6267, 286; p<0,001					
Yöneticiye Güven	Madde 1	0,894	0,859	7,231	72,313	0,954
	Madde 3	0,914	0,886			
	Madde 4	0,924	0,896			
	Madde 5	0,928	0,902			
	Madde 6	0,561	0,500			
	Madde 7	0,922	0,893			
	Madde 8	0,912	0,881			
	Madde 9	0,917	0,891			
	Madde 10	0,808	0,760			
	Madde 11	0,626	0,565			
	KMO:0,964; Bartlett küresellik testi (45): 4733,143; p<0,001					
Destekleyici Örgüt Kültürü	Madde 1	0,848	0,796	5,640	70,501	0,94
	Madde 2	0,756	0,688			
	Madde 3	0,862	0,813			
	Madde 4	0,842	0,789			
	Madde 5	0,843	0,790			
	Madde 6	0,875	0,830			
	Madde 7	0,823	0,765			
	Madde 8	0,863	0,814			
KMO:0,926; Bartlett küresellik testi (28): 2918,914; p<0,00						
Görev Performansı	Madde 1	0,667	0,583	5,407	60,083	0,914
	Madde 2	0,766	0,693			
	Madde 3	0,807	0,741			
	Madde 4	0,827	0,764			
	Madde 5	0,747	0,677			
	Madde 6	0,700	0,624			
	Madde 7	0,792	0,726			
	Madde 8	0,840	0,782			
	Madde 9	0,812	0,747			
KMO:0,918; Bartlett küresellik testi (36): 2420,577; p<0,001						

Faktör Adı	Madde	Faktör Yüğü	Madde Ölçek Korelasyonu	Öz-değer	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Bağlamsal Performans Ölçeğı	Vicdanlılık	Madde 2	0,726	3,537	24,777	0,757
		Madde 4	0,658			
		Madde 8	0,551			
		Madde 9	0,454			
		Madde 11	0,588			
		Madde 14	0,708			
	Fedakârlık	Madde 16	0,683	1,487	17,093	0,636
		Madde 3	0,738			
		Madde 5	0,610			
		Madde 12	0,489			
		Madde 13	0,542			
		Madde 15	0,691			
KMO:0,832; Bartlett küresellik testi (66): 1005,733; p<0,001						
Toplam Cronbach's Alpha: 0,770						
Toplam Varyans: 41,870						

6.7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), bir ölçeğin farklı bir dilde uyarlanması, ölçek geliştirme aşamaları veya ölçeğin farklı bir örneklem grubunda uygulanması durumunda kullanılan bir analiz türüdür (Aksu vd., 2017, s. 64). DFA ile ölçeğin yapısal olarak geçerli olup olmadığı test edilmektedir (Özdamar, 2013, s. 236). DFA uygulandığında, ölçeğin geçerliliğine karar vermek için belirli uyum indekslerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu uyum indeksleri, aynı zamanda Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulamalarında da değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır. Literatürde bu kriterler, "uyum indeksleri" olarak ifade edilmektedir (Schumacker vd., 2010, s. 85). Araştırmada kullanılan uyum indeksi aralıkları Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeks Aralıkları

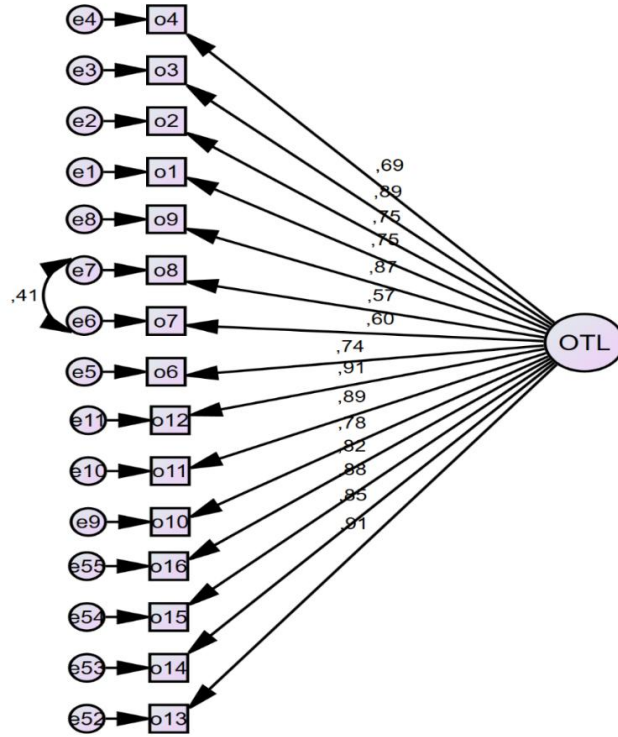
Uyum Ölçütü	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-Kare/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq .05$	$.05 < \text{RMSEA} \leq .10$
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq .05$	$.05 < \text{SRMR} \leq .10$
NFI	$.95 \leq \text{NFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{NFI} < .95$
CFI	$.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{CFI} < .95$
GFI	$.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$	$.90 \leq \text{GFI} < .95$
AGFI	$.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00$	$.85 \leq \text{AGFI} < .90$

Kaynak: Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003).

6.7.4.1. Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde otantik liderlik ölçeğine ilişkin DFA diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelenmiştir.

Şekil 7. Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı



Otantik liderlik ölçeğine ilişkin DFA diyagramı incelendiğinde, alt boyutlara ilişkin faktör yüklerinin ,57 ile ,88 arasında değiştiği görülmektedir (Şekil 7).

Tablo 15. Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	SRMR
3,975	,081	,902	,868	,958	,944	,048	,032

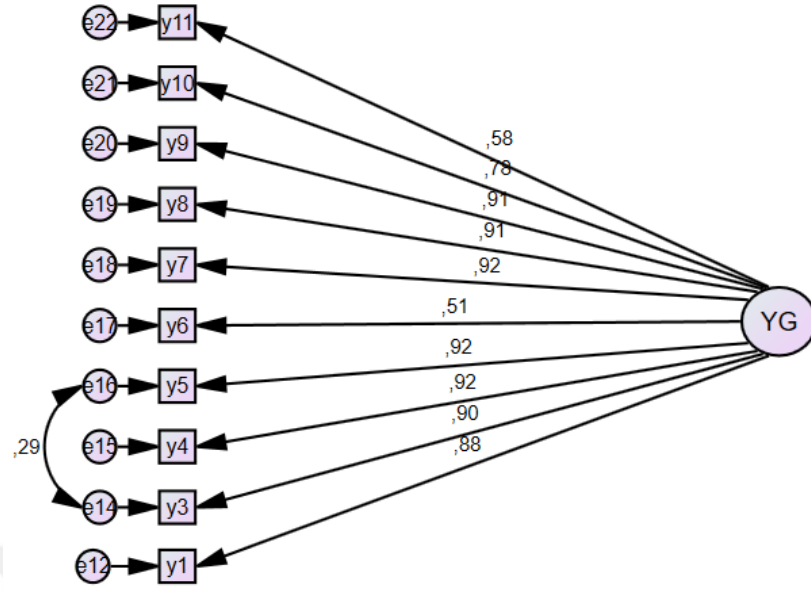
Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,10$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), GFI $\geq 0,90$, AGFI $\geq 0,85$, CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 15 incelendiğinde, otantik liderlik ölçeğine ilişkin uyum indeks değerlerinin tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. DFA'ya ait uyum indeks değerlerine göre X^2 değerinin sd değerine olan oranının (3,975) mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,081 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 15 maddelik ölçeğin açıklanan tek faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin DFA sonucunda yapı geçerliliği kabul edilmiştir.

6.7.4.2. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde yöneticiye güven ölçeğine ilişkin DFA diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelenmiştir.

Şekil 8. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı



Yöneticiye güven ölçeğine ilişkin DFA diyagramı incelendiğinde, ölçeğe ilişkin faktör yüklerinin ,51 ile ,92 arasında değiştiği görülmektedir (Şekil 8).

Tablo 16. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	SRMR
2,280	,053	,966	,945	,991	,984	,015	,017

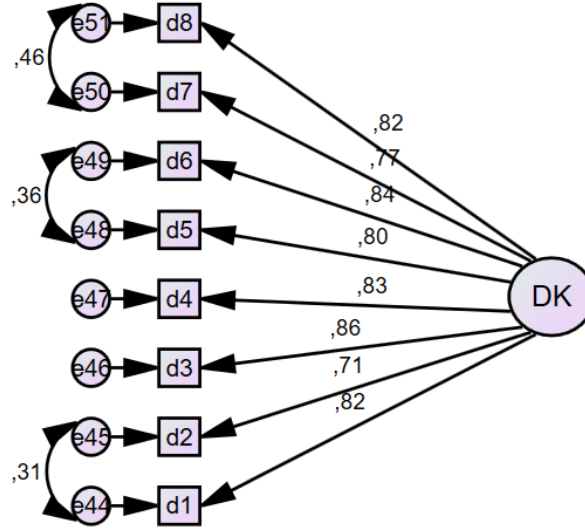
Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,10$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), GFI $\geq 0,90$, AGFI $\geq 0,85$, CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 16 incelendiğinde, yöneticiye güven ölçeğine ilişkin uyum indeks değerlerinin tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. DFA'ya ait uyum indeks değerlerine göre X^2 değerinin sd değerine olan oranının (2.280) mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,053 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 10 maddelik ölçeğin açıklanan tek faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin DFA sonucunda yapı geçerliliği kabul edilmiştir.

6.7.4.3. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde destekleyici örgüt kültürü ölçeğine ilişkin DFA diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelenmiştir.

Şekil 9. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı



Destekleyici örgüt kültürü ölçeğine ilişkin DFA diyagramı incelendiğinde, ölçeğe ilişkin faktör yüklerinin ,71 ile ,84 arasında değiştiği görülmektedir (Şekil 9).

Tablo 17. Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	SRMR
3,498	,074	,966	,928	,985	,980	,026	,002

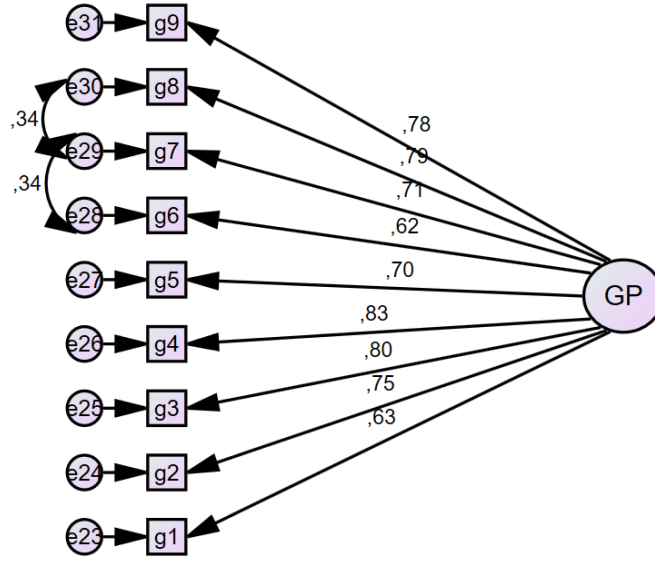
Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,10$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), GFI $\geq 0,90$, AGFI $\geq 0,85$, CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 17 incelendiğinde, destekleyici örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uyum indeks değerlerinin tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. DFA'ya ait uyum indeks değerlerine göre X^2 değerinin sd değerine olan oranının (3,498) mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,074 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 8 maddelik ölçeğin açıklanan tek faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin DFA sonucunda yapı geçerliliği kabul edilmiştir.

6.7.4.4. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde görev performansı ölçeğine ilişkin DFA diyagramı ve uyum indeks değerleri incelenmiştir.

Şekil 10. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı



Görev performansı ölçeğine ilişkin DFA diyagramı incelendiğinde, ölçeğe ilişkin faktör yüklerinin ,62 ile ,83 arasında değiştiği görülmektedir (Şekil 10).

Tablo 18. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	SRMR
3,556	,801	,933	,879	,953	,943	,015	,040

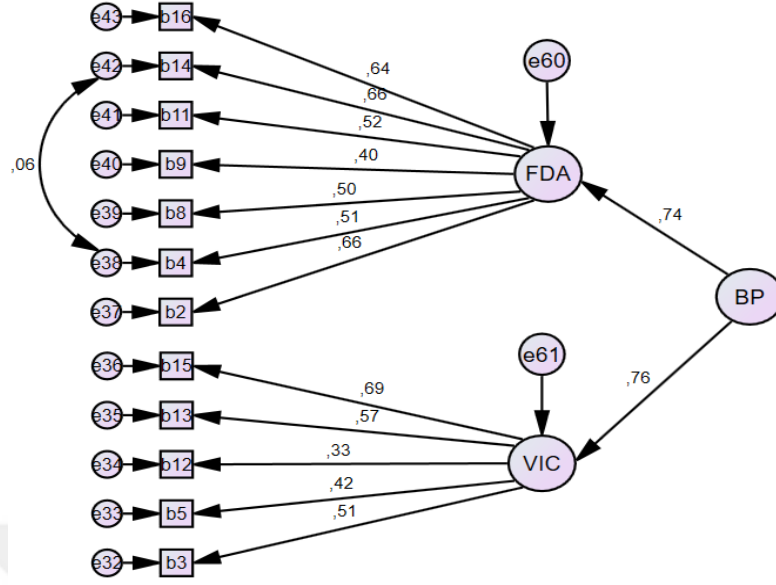
Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,10$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), GFI $\geq 0,90$, AGFI $\geq 0,85$, CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 18 incelendiğinde, görev performansı ölçeğine ilişkin uyum indeks değerlerinin tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. DFA'ya ait uyum indeks değerlerine göre X^2 değerinin sd değerine olan oranının (3,556) mükemmel uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 9 maddelik ölçeğin açıklanan tek faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin DFA sonucunda yapı geçerliliği kabul edilmiştir.

6.7.4.5. Bağlamsal Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde bağlamsal performans ölçeğine ilişkin DFA diyagramı ve uyum indeksi değerleri incelenmiştir.

Şekil 11. Bağlamsal Performans Ölçeğine İlişkin DFA Diyagramı



Bağlamsal performans ölçeğine ilişkin DFA diyagramı incelendiğinde, alt boyutlara ilişkin faktör yüklerinin ,33 ile ,69 arasında değiştiği görülmektedir (Şekil 11).

Tablo 19. Bağlamsal Performans Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Ki-Kare/sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR	SRMR
2,270	,053	,958	,937	,931	,884	,024	,047

Kabul edilebilir değerler: Ki-Kare/sd ≤ 5 , RMSEA $\leq 0,10$, RMR ≤ 5 (Özdamar, 2013), GFI $\geq 0,90$, AGFI $\geq 0,85$, CFI $\geq 0,90$, NFI $\geq 0,90$, SRMR $\leq 0,10$ (Bayram, 2016).

Tablo 19 incelendiğinde, bağlamsal performans ölçeğine ilişkin uyum indeks değerlerinin tamamının kabul edilebilir uygunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. DFA' ya ait uyum indeks değerlerine göre X^2 değerinin sd değerine olan oranının (2.270) mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,053 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç 12 maddelik ölçeğin açıklanan iki faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir. Bu nedenle ölçeğin DFA sonucunda yapı geçerliliği kabul edilmiştir.

6.7.5. Ölçme Araçlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

Tablo 20'de otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans ve alt boyutları ile ilgili betimsel istatistiklere, Tablo 21'de ise ayrıntılarıyla ölçekler arası korelasyon değerlerine yer verilmiştir.

Araştırmada elde edilen istatistiksel sonuçlar incelendiğinde, otantik liderliğe ilişkin ölçek puanlarının ortalaması 2,38 (ss=1,01) olarak hesaplanmış ve katılımcıların genellikle “bazen” yanıtına yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ölçeğine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, ortalamanın 2,82 (ss=0,80) olduğu görülmüş ve katılımcıların yanıtlarının “katılıyorum” düzeyine yakınlık gösterdiği saptanmıştır. Destekleyici örgüt kültürü ölçeği için hesaplanan ortalama ise 2,62 (ss = 0,84) olup, katılımcıların “oldukça tanımlıyor” ifadesine yakın cevaplar verdikleri belirlenmiştir.

Görev performansı ölçeği ortalamaları değerlendirildiğinde, ortalamanın 3,38 (ss = 0,46) olduğu ve katılımcıların “katılıyorum” düzeyine yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Bağlamsal performansa ilişkin ölçek sonuçları incelendiğinde, ortalama değerin 3,12 (ss=0,38) olduğu ve katılımcıların “katılıyorum” ifadesine yakın cevaplar verdiği görülmüştür. Bağlamsal performansın alt boyutlarına yönelik incelemelerde ise, “vicdanlılık” boyutuna ilişkin ölçeğin ortalamasının 3,24 (ss=0,44) olduğu ve katılımcıların “katılıyorum” düzeyine yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Diğer alt boyut olan “fedakârlık” a ilişkin ölçek ortalaması ise 2,96 (ss=0,47) olarak hesaplanmış ve katılımcıların genellikle “katılıyorum” ifadesine yakın cevaplar verdiği belirlenmiştir (Tablo 20).

Tablo 20. Ölçme Araçlarına Ait Betimsel İstatistikler

Değişkenler ve Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
1.Otantik Liderlik	452	2,38	1,01
2.Yöneticiye Güven	452	2,82	,80
3.Destekleyici Örgüt Kültürü	452	2,62	,84
4.Görev Performansı	452	3,38	,46
5. Bağlamsal Performans	452	3,12	,38
• Vicdanlılık	452	3,24	,44
• Fedakârlık	452	2,96	,47

Tablo 21’de değişkenlere ait pearson korelasyon analizinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Korelasyon katsayısının (r) büyüklüğüne göre anlamlılık düzeyleri genel olarak şu şekilde değerlendirilir (Cohen, 1988).

0.10: Yok denecek kadar düşük veya ihmal edilebilir düzeyde ilişki

0.10- 0.30: Düşük düzeyde ilişki

0.30- 0.50: Orta düzeyde ilişki

0.50- 0.70: Yüksek düzeyde ilişki

0.70- 1.00: Çok yüksek düzeyde ilişki

Bu aralıklar, korelasyon katsayısının mutlak değeri üzerinden değerlendirilir, yani hem pozitif hem de negatif korelasyonlar aynı şekilde yorumlanmaktadır. Pozitif korelasyon, iki değişkenin birlikte arttığını veya azaldığını gösterirken, negatif korelasyon, bir değişken artarken diğersinin azaldığını göstermektedir.

Tablo 21’de verilen pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, kurumda çalışan memur ve sözleşmeli personelin otantik liderlik algıları ile yöneticiye güven arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r= 0.896$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, otantik liderlik ile destekleyici örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.671$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, otantik liderlik ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($r=0.069$; $p=0.146$). Otantik liderlik ile bağlamsal performans arasında ise, orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.306$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, otantik liderlik ile bağlamsal performansın alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Otantik liderlik ile bağlamsal performansın "vicdanlılık" alt boyutu arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.163$; $p<0.01$), "fedakârlık" alt boyutu arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.375$; $p<0.01$) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0.081$; $p=0.084$). Ancak, yöneticiye güven ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.305$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticiye güven ile bağlamsal performansın "vicdanlılık" alt boyutu arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.171$; $p<0.01$), "fedakârlık" alt boyutu arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.363$; $p<0.01$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Destekleyici örgüt kültürü ile yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.694$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki görülmektedir. Destekleyici örgüt kültürü ile görev performansı arasında ise zayıf düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.146$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde, destekleyici örgüt kültürü ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.387$; $p<0.01$), bağlamsal performansın "vicdanlılık" alt boyutu ile düşük düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.262$; $p<0.01$), "fedakârlık" alt boyutu ile orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.401$; $p<0.01$) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Görev performansı ile bağlamsal performans arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.557$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki vardır. Görev performansı ile bağlamsal performansın alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler görülmüştür. Görev performansı ile bağlamsal performansın "vicdanlılık" alt boyutu arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.528$; $p<0.01$), "fedakârlık" alt boyutu arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.382$; $p<0.01$) anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bağlamsal performans ile bu performansın alt boyutlarından "vicdanlılık" arasında çok yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.878$; $p<0.01$), "fedakârlık" arasında ise çok yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.778$; $p<0.01$) anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bağlamsal performansın alt boyutlarından "vicdanlılık" ile "fedakârlık" arasında ise orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=0.381$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Tablo 21. Ölçme Araçları ve Alt Faktör Bazında Korelasyonlar

No	Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7
1	Otantik Liderlik	r	1	,896**	,671**	,069	,306**	,163**	,375**
		p		,000	,000	,146	,000	,000	,000
2	Yöneticiye Güven	r	1	,694**	,081	,305**	,171**	,363**	
		p		,000	,084	,000	,000	,000	
3	Destekleyici Örgüt Kültürü	r		1	,146**	,387**	,262**	,401**	
		p			,002	,000	,000	,000	
4	Görev Performansı	r			1	,557**	,528**	,382**	
		p				,000	,000	,000	
5	Bağlamsal Performans	r				1	,878**	,778**	
		p					,000	,000	
6	Vicdanlılık	r					1	,381**	
		p						,000	
7	Fedakârlık	r						1	
		p							

****p<0.01, (Çift yönlü)**

6.7.6. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerine ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çeşitli yöntemler mevcuttur; bunlardan en çok tercih edilenler arasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yöntemi ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) bulunmaktadır. Baron ve Kenny yönteminde aracı modeldeki katsayılar tipik olarak bir dizi çoklu regresyon analizi ile belirlenirken, YEM' de aynı anda bir yapısal denklem oluşturarak modeldeki katsayılar tespit edilir. Ancak, Baron ve Kenny tarafından popüler hale getirilen nedensel adımlar yaklaşımı ve bu yöntemin ardından aracılığın anlamlılığını kontrol etmek için kullanılan Sobel testi, güçlü istatistiksel sonuçlar vermemektedir. Yapısal eşitlik modellemesi de uzmanlık gerektirdiğinden, son yıllarda literatürde popülerlik kazanan ve Hayes tarafından önerilen “Process Macro” yöntemi, araştırmacılar tarafından daha cazip bir seçenek olarak değerlendirilmektedir. Process Macro yöntemi, uygulama kolaylığının yanı sıra güçlü istatistiksel sonuçlar sunması nedeniyle tercih edilmektedir. Ayrıca, bu yöntemde uygulanan yeniden örnekleme yaklaşımında Tip I hata oranlarının öngörülenden daha düşük olması, daha doğru güven aralıkları sağlayabilen bir yöntem olarak kabul edilmesini sağlamaktadır (Sürücü vd., 2023, s. 182).

Process macro’da aracılık analizi, bir bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin bir aracı değişken (M) üzerinden nasıl gerçekleştiğini inceleyen bir istatistiksel tekniktir. Bu analiz, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisini (direct effect) ve aracılık değişkeni üzerinden gerçekleşen dolaylı etkisini (indirect effect) ölçmek için kullanılır. Process Macro, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiş bir eklenti olup, aracılık ve moderasyon analizlerini SPSS veya SAS üzerinde kolayca gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır. SPSS Process macro’da analiz yapılırken öncelikle bağımsız değişken (X), bağımlı değişken (Y) ve aracı değişken (M) tanımlanır. Analiz ayarlarında "Bootstrapping" yöntemi seçilir (örneğin, 5000 tekrar) ve Model 4 çerçevesinde analizler gerçekleştirilir (Gürbüz & Şahin, 2018; Hayes, 2018).

Toplam Etki (Total Effect): X'in Y üzerindeki toplam etkisini gösterir (hem doğrudan hem de dolaylı etkileri kapsar). Hayes’e göre aracılık etkisini kontrol etmek için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki toplam etkinin anlamlı olması

şart değildir. Çünkü aracılık mekanizması, X'in M aracılığıyla Y üzerindeki etkisini ölçer ve bu etkinin varlığını göstermek için toplam etkinin anlamlı olması gerekmez.

Doğrudan Etki (Direct Effect): X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi (M'yi kontrol ettikten sonra). Eğer doğrudan etki anlamlıysa, X'in Y üzerindeki etkisinin bir kısmının M dışında başka yollarla da gerçekleştiği söylenir. Bu durumda X'in Y üzerindeki etkisinde M'nin kısmi aracılık etkisi olduğu söylenir. Eğer doğrudan etki anlamlı değilse, bu da tam aracılık (full mediation) olduğunu gösterir.

Dolaylı Etki (Indirect Effect): X'in (bağımsız değişken) M (aracı değişken) üzerinden Y (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini ifade eder. Dolaylı etkiye genellikle Bootstrap güven aralıklarına (LLCI ve ULCI) bakılarak değerlendirme yapılır. Güven aralıkları sıfırı içermiyorsa dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Eğer dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıysa (Bootstrap LLCI ve ULCI sıfırı içermiyorsa), X'in Y üzerindeki etkisinin bir kısmının M üzerinden gerçekleştiği sonucuna varılır. Yani X'in Y üzerindeki etkisinde M'nin aracılık etkisi vardır.

Güven Aralığı: Bir tahminin güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir ölçüdür. Belirli bir güven düzeyinde (örneğin %95), popülasyon parametresinin hangi aralıkta yer alabileceğini gösterir. Bu, elde edilen sonuçların ne kadar kesin olduğu ve tahmin edilen değer popülasyon geneline genellenebilirliği konusunda bir fikir verir. Güven aralığının alt sınırına LLCI (Lower Level Confidence Interval), üst sınırına ise ULCI (Upper Level Confidence Interval) denir (Gürbüz & Şahin, 2018; Field, 2018).

Güven aralıkları şu şekilde belirlenir:

Tahmin Edilen Değer: Ortalama, regresyon katsayısı veya diğer istatistiksel tahmin.

Standart Hata (SE): Tahmin edilen değer standart hatası.

Kritik Değer: Normal dağılım için z-değeri (%95 için 1.96, %99 için 2.58) veya küçük örneklemelerde t-değeri.

Formüller:

$$LLCI = \text{Tahmin} - (\text{Kritik Değer} \times SE)$$

$$ULCI = \text{Tahmin} + (\text{Kritik Değer} \times SE)$$

Örneğin, tahmin edilen değer 2.5, standart hata 0.3, güven düzeyi %95 ($z=1.96$) olduğunda güven aralığı:

$$LLCI = 2.5 - (1.96 \times 0.3) = 1.912$$

$$ULCI = 2.5 + (1.96 \times 0.3) = 3.088$$

Bu tez çalışmasının verilerinin analizinde Hayes tarafından SPSS için geliştirilmiş olan "Process Macro" eklentisi tercih edilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının temel nedenleri, sağladığı yüksek istatistiksel güç, doğruluk ve uygulama kolaylığıdır. Process Macro, literatürde yaygın olarak kabul gören modern bir yöntem olup, aracılık analizlerinde güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etme olanağı sunmaktadır. Çalışmada aracı değişken analizleri, Process Macro yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve 5000 yeniden örnekleme yöntemiyle analizler yapılmıştır. Regresyon analizleri, Model 4 çerçevesinde uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla, öncelikle otantik liderliğin yöneticiye güven aracılığıyla görev performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, bu ilişki Şekil 6'da sunulan araştırma modeli doğrultusunda analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22 ve Tablo 23'te detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu aşamada otantik liderlik bağımsız değişken, yöneticiye güven aracı değişken ve görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 22. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular

	Değişken			Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	GP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	3,314	0,056	59,288	0,000	3,204	3,424	,146	,005	2,123
	OL	0,031	0,022	1,457	0,146	-,011	,074			
	Değişken			Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	YG	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,124	0,043	26,053	0,000	1,039	1,208	0,0001	,803	1833,303
	OL	0,713	0,017	42,817	0,000	0,680	0,746			
	Değişken			Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	GP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	3,248	0,089	36,690	0,000	3,074	3,422	,221	,007	1,517
	OL	-0,010	0,049	-0,208	0,835	-0,106	0,085			
	YG	0,058	0,061	0,954	0,340	-0,062	0,178			

(OL=Otantik Liderlik, YG=Yöneticiye Güven, GP=Görev Performansı)

Otantik liderliğin görev performansına etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin incelendiği modelde, model özeti değerlerine bakıldığında otantik liderliğin görev performansı üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0.031$, $p=0,146$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum, otantik liderlikteki değişimlerin görev performansında herhangi bir değişikliğe neden olmadığını göstermektedir. Ayrıca, LLCI (-0.011) ve ULCI (0.074) değerlerinin arasında "0" bulunması, bu ilişkinin anlamlı olmadığını destekler niteliktedir. Bu bulgular doğrultusunda, “*otantik liderlik, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir*” şeklinde ifade edilen **H₁ hipotezi doğrulanmamıştır**. (Tablo 22).

Modelde bağımsız değişken olan otantik liderliğin, aracı değişken olan yöneticiye güveni anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($R^2=0,803$, $p<0,001$). Model özeti değerleri, yöneticiye güvenin %80’inin ($R^2 = 0,803$) otantik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, LLCI ($0,680$) ve ULCI ($0,746$) değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir. Bu bulgulara göre, “*otantik liderlik, yöneticiye güveni pozitif yönde etkilemektedir*” olarak ifade edilen **H_{2a} hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 22).

Otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkinin incelendiği modelde, yöneticiye güvenin ara değişken olarak modele dahil edilmesi sonucunda, yöneticiye güvenin görev performansı üzerindeki etkisi ($\beta = 0.058$, $p = 0.340$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu da yöneticiye güvenin görev performansına doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgulara göre, “*yöneticiye güven, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir*” olarak ifade edilen. **H_{2b} hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 22).

Tablo 23. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	GP		0,031	0,022	-0,011	0,074	1,457	0,146
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	GP		-0,010	0,049	-0,106	0,085	-0,208	0,835
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI	BootULCI		
OL	YG	GP	0,042	0,043	-0,041	0,126		
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI	BootULCI		
OL	YG	GP	0,091	0,094	-0,090	0,280		

(OL=Otantik Liderlik, YG= Yöneticiye Güven, GP=Görev Performansı)

Modele yöneticiye güven ara değişkeni eklendiğinde, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki dolaylı etki anlamlı bulunmamıştır. Dolaylı etkinin güven aralıkları (BootLLCI = -0,041, BootULCI = 0,126) sıfırı içermektedir. Bu sonuç, otantik liderliğin yöneticiye güven aracılığıyla görev performansı üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı göz önüne alındığında, “*otantik liderlik ile görev performansı ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır*” olarak ifade edilen **H₂ hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 23).

Bağımsız değişken olarak otantik liderlik ile aracı değişken yöneticiye güvenin, bağımlı değişken olan bağlamsal performansı üzerindeki etkisi Şekil 6’daki araştırma modeli üzerinde gösterilmiş ve Tablo 24 ve Tablo 25’teki sonuçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Tablo 24. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular

Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	BP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,852	0,044	65,514	0,00	2,767	2,938	0,00	0,094	46,418
	OL	0,115	0,017	6,813	0,00	0,081	0,148			
Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	YG	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,124	0,043	26,053	0,00	1,039	1,207	0,00	0,803	1833,303
	OL	0,713	0,017	42,817	0,00	0,680	0,746			
Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	BP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,770	0,069	40,238	0,00	2,635	2,906	0,00	0,098	24,455
	OL	0,063	0,038	1,655	0,09	-0,012	0,137			
	YG	0,073	0,048	1,534	0,12	-0,020	0,166			

(OL=Otantik Liderlik, YG=Yöneticiye Güven, BP=Baglamsal Performans, S.H.= Standart Hata)

Otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki toplam etkisi ($\beta = 0,115$, $p < 0,0001$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model özeti değerleri, bağlamsal performansın %9'unun ($R^2 = 0,094$) otantik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, LLCI (0,081) ve ULCI (0,148) değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin anlamlı olduğunu desteklemektedir. Bu sonuç, otantik liderlikteki bir artışın bağlamsal performansta anlamlı bir artışa yol açtığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, “*otantik liderlik, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir*” olarak ifade edilen **H₃ hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 24).

Modelde, otantik liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($R^2=0,803$, $p<0,001$) ve bu sonuç önceki analizlerle tutarlılık göstermektedir. Ancak, otantik liderlik ve yöneticiye güven birlikte modele eklendiğinde, yöneticiye güven ile bağlamsal performans arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0,073$, $p = 0,126$). Bu nedenle, “*yöneticiye güven, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir*” olarak ifade edilen **H_{4a} hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 24).

Tablo 25. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	BP		0,115	0,017	0,081	0,148	6,813	0,000
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	BP		0,063	0,038	-0,012	0,137	1,655	0,099
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI	BootULCI		
OL	YG	BP	0,052	0,038	-0,019	0,126		
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI	BootULCI		
OL	YG	BP	0,139	0,100	-0,051	0,336		

(OL=Otantik Liderlik, YG= Yöneticiye Güven, BP=Bağlamsal Performans)

Tablo 25'te yer alan bulgular, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,115$, $p = 0,000$) anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta = 0,063$; $p = 0,09$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Doğrudan etki anlamlı olmadığında dolaylı etkilerin değerlendirilmesi önemlidir. Modele yöneticiye güven ara değişkeni eklendiğinde, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki dolaylı etki anlamlı bulunmamıştır. Dolaylı etkinin güven aralıklarının (BootLLCI = -0,019, BootULCI = 0,126) sıfırı içermesi, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını doğrulamaktadır. Bu bulgular, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki

etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı göz önüne alındığında “*otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır*” olarak ifade edilen **H₄ hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 25).

Bağımsız değişken olarak otantik liderlik ile aracı değişken destekleyici örgüt kültürünün, bağımlı değişken olan görev performansı üzerindeki etkisi Şekil 6’daki araştırma modeli üzerinde gösterilmiş ve Tablo 26 ve Tablo 27’deki sonuçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Tablo 26. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular

Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	GP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	3,314	0,056	59,288	0,000	3,204	3,424	0,146	0,005	2,123
	OL	0,031	0,022	1,457	0,146	-0,011	0,074			
Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	DK	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,300	0,075	17,290	0,000	1,152	1,448	0,000	0,450	367,747
	OL	0,557	0,029	19,177	0,000	0,500	0,614			
Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	GP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	3,184	0,072	44,508	0,000	3,043	3,324	0,006	0,023	5,230
	OL	-0,024	0,029	-0,843	0,400	-0,081	0,032			
	DK	0,100	0,035	2,881	0,004	0,032	0,168			

(OL=Otantik Liderlik, DK= Destekleyici Örgüt Kültürü, GP=Görev Performansı, S.H.= Standart Hata)

Otantik liderliğin görev performansına etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisinin incelendiği modelde, model özeti değerlerine bakıldığında otantik liderliğin görev performansı üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0.031$, $p=0,146$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüş ve bu sonuç önceki analiz sonuçlarıyla tutarlılık göstermiştir.

Buna karşılık, bağımsız değişken olan otantik liderliğin, aracı değişken olan destekleyici örgüt kültürünü anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,557$, $p < 0,001$). Model özeti değerleri, otantik liderliğin destekleyici örgüt kültüründe önemli bir değişime yol açtığını ve destekleyici örgüt kültürünün %45'inin ($R^2 = 0,450$) otantik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, LLCI (0,500) ve ULCI (0,614) güven aralığı değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir. Bu nedenle "*otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir*" olarak ifade edilen **H_{5a} hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 26).

Otantik liderlik ve destekleyici örgüt kültürü ara değişkeni birlikte modele eklendiğinde, destekleyici örgüt kültürünün görev performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0,100$, $p < 0,05$). Bu sonuç, destekleyici örgüt kültürünün görev performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, görev performansının %2'sinin ($R^2 = 0,023$) destekleyici örgüt kültürü tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, "*destekleyici örgüt kültürü görev performansını pozitif yönde etkilemektedir*" olarak ifade edilen **H_{5b} hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 26).

Tablo 27. Otantik Liderliğin Görev Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	GP		0,031	0,022	-0,011	0,074	1,457	0,146
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	GP		-0,024	0,029	-0,081	0,032	-0,843	0,400
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	GP	0,056	0,020	0,017		0,096	
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	GP	0,122	0,044	0,038		0,212	

(OL=Otantik Liderlik, DK= Destekleyici Örgüt Kültürü, GP=Görev Performansı)

Tablo 27 incelendiğinde, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki toplam etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta = 0,031$; $p = 0,146$) görülmüştür. Benzer şekilde, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki doğrudan etkisi de ($\beta = -0,024$; $p = 0,400$) anlamlı bulunmamıştır. Andrew F. Hayes'in aracılık etkisi analizine göre, doğrudan etkinin anlamlı olmaması, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını göstermez. Bu durum, bağımsız değişkenin etkisinin aracı bir değişken yoluyla dolaylı olarak gerçekleşebileceğini göstermektedir.

Dolaylı etkiler incelendiğinde, destekleyici örgüt kültürü aracı değişkeninin modele dahil edilmesiyle, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,056$; BootLLCI = 0,017; BootULCI = 0,096). Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermemesi, bu aracılık etkisinin varlığını desteklemektedir. Ayrıca, standardize edilmiş dolaylı etkinin ($\beta = 0,122$; BootLLCI = 0,038; BootULCI = 0,212) büyüklüğü ve anlamlılığı, dolaylı ilişkinin önemini daha güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Bu bulgular, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürünün tam aracı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu göz önüne alındığında, “*otantik liderlik ile görev performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır*” olarak ifade edilen **H₅ hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 27).

Bağımsız değişken olarak otantik liderlik ve aracı değişken olarak destekleyici örgüt kültürünün, bağımlı değişken bağlamsal performans üzerindeki etkisi, Şekil 6’daki araştırma modeli ile gösterilmiştir. Otantik liderliğin bağlamsal performansa olan etkisine ilişkin sonuçlar, Tablo 28 ve Tablo 29’daki bulgular doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Tablo 28. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performansa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular

Bağımlı Değişken	Değişken			Regresyon				Model Özeti		
	BP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,852	0,044	65,514	0,000	2,767	2,938	0,000	0,094	46,418
	OL	0,115	0,017	6,813	0,000	0,081	0,148			
Bağımlı Değişken	Değişken			Regresyon				Model Özeti		
	DK	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,300	0,075	17,290	0,000	1,152	1,448	0,000	0,450	367,747
	OL	0,557	0,029	19,177	0,000	0,500	0,614			
Bağımlı Değişken	Değişken			Regresyon				Model Özeti		
	BP	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,659	0,054	48,929	0,000	2,552	2,765	0,000	0,153	40,671
	OL	0,032	0,022	1,445	0,149	-0,011	0,075			
	DK	0,149	0,026	5,635	0,000	0,097	0,201			

(OL=Otantik Liderlik, DK= Destekleyici Örgüt Kültürü, BP=Bağlamsal Performans, S.H.= Standart Hata)

Otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0.115$; $p<0.001$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, önceki analizlerle tutarlılık göstermekte ve otantik liderliğin bağlamsal performansı doğrudan olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Tablo 28). Bununla birlikte, bağımsız değişken olan otantik liderliğin, aracı değişken olan destekleyici örgüt kültürünü de anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.557$; $p < 0.001$). Model özeti değerlerine göre, destekleyici örgüt kültürünün %45'inin ($R^2=0.450$) otantik liderlik tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, LLCI (0.500) ve ULCI (0.614) güven aralığı değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir. Ancak, destekleyici örgüt kültürü ara değişken olarak modele eklendiğinde, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki

doğrudan etkisi ($\beta=0.032$; $p=0.149$) ortadan kalkmıştır. Buna karşılık, destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.149$, $p < 0.0001$) (Tablo 28). Bu sonuç, destekleyici örgüt kültürünün bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bağlamsal performansın %15'inin ($R^2 = 0,153$) destekleyici örgüt kültürü tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, “*destekleyici örgüt kültürü bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir*” olarak ifade edilen **H_{6a} hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 29. Otantik Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	BP		0,115	0,017	0,081	0,148	6,813	0,000
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	BP		0,032	0,022	-0,011	0,075	1,445	0,149
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	BP	0,083	0,018	0,048		0,119	
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	BP	0,221	0,048	0,128		0,319	

(OL=Otantik Liderlik, DK= Destekleyici Örgüt Kültürü, BP=Bağlamsal Performans)

Tablo 29 incelendiğinde, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -0,011$; $p = 0,075$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolaylı etkiler incelendiğinde, destekleyici örgüt kültürü ara değişkeninin modele dahil edilmesiyle, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = 0.083$, $\text{BootLLCI} = 0.048$, $\text{BootULCI} = 0.119$). Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermemesi, bu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve destekleyici örgüt kültürünün bu ilişkide kritik bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Ayrıca, standardize edilmiş dolaylı etkinin ($\beta = 0.221$, $\text{BootLLCI} = 0.128$, $\text{BootULCI} = 0.319$) hesaplanması, bu dolaylı ilişkinin büyüklüğünü ve önemini daha güçlü bir şekilde vurgulamaktadır (Tablo 29). Aracılık analizlerinde tam aracılıktan söz edebilmek için, bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin ortadan kalkması ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olması beklenir. Bu modelde, destekleyici örgüt kültürünün aracı değişken olarak dahil edilmesiyle, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki doğrudan ilişki ortadan kalkmış ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 29). Bu modelde, otantik

liderlik ile bağlamsal performans ilişkisine bakıldığında, destekleyici örgüt kültürünün tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, “*otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır*” olarak ifade edilen **H₆ hipotezi doğrulanmıştır.**

Bu çalışmada bağlamsal performans, vicdanlılık ve fedakârlık olmak üzere iki alt faktör ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezlerine ek olarak, otantik liderlik ile vicdanlılık ve fedakârlık arasındaki ilişkiler de ayrı ayrı ele alınacaktır. Bu analizlerde yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkileri değerlendirilecektir. Öncelikle, otantik liderlik ile vicdanlılık ve fedakârlık arasındaki ilişkiler test edilecek; daha sonra bu ilişkilerde yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürünün olası aracılık rolleri incelenecektir. Bu bağlamda, vicdanlılık ve fedakarlığın performansa katkı sağlayan önemli bileşenler olduğu düşünülmekte ve bu iki değişkenin ayrıca analiz edilmesinin sonuçların daha detaylı değerlendirilmesine olanak sağlayacağı öngörülmektedir.

Aşağıda belirtilen hipotezler doğrultusunda, vicdanlılık ve fedakârlık üzerinde yapılan analizler, otantik liderliğin bu iki alt faktör üzerindeki etkilerini ve yöneticiye güven ile destekleyici örgüt kültürünün aracılık rollerini ortaya koyacaktır.

H_{7a}: Otantik liderlik, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{7b}: Yöneticiye güven, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₇: Otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

H_{8a}: Otantik liderlik, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.

H_{8b}: Yöneticiye güven, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₈: Otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

H_{9a}: Destekleyici örgüt kültürü, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₉: Otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

H_{10a}: Destekleyici örgüt kültürü, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.

H₁₀: Otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

İlk olarak, bağımsız değişken olarak otantik liderlik ile aracı değişken yöneticiye güvenin, bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi Tablo 30 ve Tablo 31’deki sonuçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Modelde otantik liderlik bağımsız değişken, vicdanlılık bağımlı değişken, yöneticiye güven aracı değişken olarak analiz edilmiştir.

Tablo 30. Otantik Liderliğin Vicdanlılığa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular

Değişken		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı Değişken	Vicdanlılık	β	S.H.	t	p	LLCI	ULC I	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	3,070	0,052	58,418	0,000	2,967	3,173	0,000	0,02	12,341
	OL	0,071	0,020	3,513	0,000	0,031	0,111			
Değişken		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı Değişken	YG	β	S.H.	t	p	LLCI	ULC I	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,123	0,043	26,053	0,000	1,038	1,208	0,000	0,80	1833,302
	OL	0,713	0,016	42,817	0,000	0,680	0,745			
Değişken		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı Değişken	Vicdanlılık	β	S.H.	t	p	LLCI	ULC I	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,994	0,083	35,989	0,000	2,831	3,158	0,000	0,02	6,866
	OL	0,023	0,045	0,507	0,612	-0,066	0,113			
	YG	0,067	0,057	1,175	0,240	-0,045	0,180			

(OL=Otantik Liderlik, YG=Yöneticiye Güven)

Otantik liderliğin vicdanlılığa etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki toplam etkisi ($\beta = 0,071$ $p < 0,0001$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model özeti değerleri, vicdanlılığın %2’sinin ($R^2 = 0,02$) otantik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, LLCI (0,031) ve ULCI (0,111) değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin anlamlı olduğunu desteklemektedir. Bu sonuç, otantik liderlikteki bir artışın vicdanlılıkta anlamlı bir artışa yol açtığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, “*otantik liderlik, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir*” şeklinde ifade edilen **H_{7a} hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 30).

Modelde otantik liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0.713$, $R^2=0,803$, $p<0,001$) ve önceki analiz sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak, modele yöneticiye güven ara değişkeni eklendiğinde, yöneticiye güven ile vicdanlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = 0.067$, $p = 0.240$). Ayrıca, LLCI (-0.045) ve ULCI (0.180) değerlerinin arasında sıfırın bulunması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını doğrulamaktadır (Tablo 30). Bu bulgular, yöneticiye güvenin vicdanlılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, “*yöneticiye güven, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir*” şeklinde ifade edilen **H_{7b} hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 30).

Tablo 31. Otantik Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Vicdanlılık		0,071	0,020	0,031	0,111	3,513	0,00
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Vicdanlılık		0,023	0,045	-0,066	0,113	0,507	0,612
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	YG	Vicdanlılık	0,048	0,044	-0,035		0,135	
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	YG	Vicdanlılık	0,110	0,100	-0,082		0,308	

(OL=Otantik Liderlik, YG= Yöneticiye Güven)

Tablo 31’de yer alan bulgular, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,071$, $p = 0,000$) anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta = 0,023$; $p = 0,612$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Modele yöneticiye güven ara değişkeni eklendiğinde, otantik liderlik ile vicdanlılık arasındaki dolaylı etkinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,048$, BootLLCI = -0,035, BootULCI = 0,135). Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını doğrulamaktadır. Standardize edilmiş dolaylı etkiler de ($\beta = 0,110$, BootLLCI = -0,082, BootULCI = 0,308) ilişkinin anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünün bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı göz önüne alındığında, “*otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen **H₇ hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 31).

Bağımsız değişken olarak otantik liderlik ile aracı değişken yöneticiye güvenin, bağımlı değişken olan fedakârlık üzerindeki etkisi Tablo 32 ve Tablo 33’teki sonuçlar

doğrultusunda değerlendirilmiştir. Modelde otantik liderlik bağımsız değişken, fedakârlık bağımlı değişken, yöneticiye güven aracı değişken olarak analiz edilmiştir.

Tablo 32. Otantik Liderliğin Fedakarlığa Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracı Rolüne Ait Bulgular

Değişken		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı Değişken	Fedakârlık	β	S.H.	t	p	LLC I	ULCI	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,546	0,052	48,262	0,000	2,442	2,650	0,000	0,140	73,820
	OL	0,175	0,020	8,591	0,000	0,135	0,215			
Değişken		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı Değişken	YG	β	S.H.	t	p	LLC I	ULCI	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,123	0,043	26,053	0,000	1,038	1,208	0,000	0,802	1833,302
	OL	0,713	0,016	42,817	0,000	0,680	0,745			
Değişken		Regresyon						Model Özeti		
Bağımlı Değişken	Fedakârlık	β	S.H.	t	p	LLC I	ULCI	p	R ²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,456	0,083	29,422	0,000	2,292	2,620	0,000	0,144	37,962
	OL	0,117	0,045	2,567	0,010	0,027	0,207			
	YG	0,080	0,057	1,396	0,163	-0,032	0,193			

(OL=Otantik Liderlik, YG=Yöneticiye Güven)

Otantik liderliğin fedakarlığa etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin fedakarlık üzerindeki toplam etkisi ($\beta = 0,175$; $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Model özeti değerleri, fedakarlığın %14'ünün ($R^2 = 0,140$) otantik liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, LLCI (0,135) ve ULCI (0,215) değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin anlamlı olduğunu desteklemektedir. Bu sonuç, otantik liderlikteki bir artışın fedakarlıkta anlamlı bir artışa yol açtığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda,

“otantik liderlik, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir” şeklinde ifade edilen, **H_{8a} hipotezi doğrulanmıştır** (Tablo 32).

Modelde otantik liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0.713$; $R^2=0,803$; $p<0,001$) ve önceki analiz sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ancak, modele yöneticiye güven ara değişkeni eklendiğinde, yöneticiye güven ile fedakârlık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta=0,080$; $p=0,163$). Ayrıca, LLCI (-0,032) ve ULCI (0,193) değerlerinin arasında sıfırın bulunması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını doğrulamaktadır (Tablo 32). Bu bulgular, yöneticiye güvenin fedakârlık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, “yöneticiye güven, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir” olarak ifade edilen **H_{8b} hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 32).

Tablo 33. Otantik Liderliğin Fedakârlık Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Fedakârlık		0,175	0,020	0,135	0,215	8,591	0,000
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Fedakârlık		0,117	0,045	0,027	0,207	2,567	0,010
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	YG	Fedakârlık	0,057	0,047	-0,034		0,150	
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	YG	Fedakârlık	0,123	0,100	-0,071		0,320	

(OL=Otantik Liderlik, YG= Yöneticiye Güven)

Tablo 33’teki bulgular, otantik liderliğin fedakârlık üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,175$; $p < 0,001$) ve doğrudan etkisinin ($\beta = 0,117$; $p = 0,010$) istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak, modele yöneticiye güven ara değişkeni eklendiğinde, otantik liderlik ile fedakârlık arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = 0,057$; BootLLCI = -0,034, BootULCI = 0,150). Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermesi, bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını doğrulamaktadır. Standardize edilmiş dolaylı etkiler incelendiğinde ($\beta = 0,123$; BootLLCI = -0,071; BootULCI = 0,320) dolaylı ilişkinin istatistiksel anlamlı olmadığı desteklenmiştir. Bu durum, dolaylı etkinin istatistiksel olarak yeterli bir güç elde edemediğini ve yöneticiye güvenin bu ilişkiye aracılık ederek açıklama potansiyeline sahip olmadığını göstermektedir. Dolaylı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı göz önüne alındığında, “otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır” şeklinde ifade edilen **H₈ hipotezi doğrulanmamıştır** (Tablo 33).

Bağımsız değişken olarak otantik liderlik ile aracı değişken destekleyici örgüt kültürünün bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi Tablo 34 ve Tablo 35'teki sonuçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Modelde otantik liderlik bağımsız değişken, vicdanlılık bağımlı değişken, destekleyici örgüt kültürü aracı değişken olarak analiz edilmiştir.

Tablo 34. Otantik Liderliğin Vicdanlılığa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular

	Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R ²	F
Bağımlı Değişken	Vicdanlılık									
	Sabit	3,070	0,052	58,418	0,00	2,967	3,173			
Bağımsız Değişken	OL	0,071	0,020	3,513	0,00	0,031	0,111	0,00	0,026	12,341
	Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R ²	F
Bağımlı Değişken	DK									
	Sabit	1,299	0,075	17,289	0,00	1,152	1,447			
Bağımsız Değişken	OL	0,556	0,029	19,176	0,00	0,499	0,613	0,00	0,449	367,74
	Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R ²	F
Bağımlı Değişken	Vicdanlılık									
	Sabit	2,880	0,066	43,394	0,00	2,750	3,011			
Bağımsız Değişken	OL	- 0,010	0,026	-0,372	0,70	-0,062	0,042	0,00	0,069	16,677
	DK	0,146	0,032	4,525	0,00	0,082	0,209			

(OL=Otantik Liderlik, DK=Destekleyici Örgüt Kültürü)

Otantik liderliğin vicdanlılığa etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki toplam etkisi ($\beta=0.071$; $p<0.001$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, otantik liderlik düzeyindeki artışın çalışanların vicdanlılık düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. LLCI (0.031) ve ULCI (0.111) güven aralığı değerlerinin sıfır içermemesi, bu ilişkinin güvenilir olduğunu ve modelin anlamlı bir ilişkiyi yansıttığını göstermektedir (Tablo 34). Bununla birlikte, otantik liderliğin, destekleyici örgüt

kültürünü de anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.556$; $p < 0.001$). Bu bulgu, otantik liderlik düzeyinin artmasının, çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısında önemli bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Model özeti değerlerine göre, destekleyici örgüt kültürünün %44'ünün ($R^2=0.449$) otantik liderlik tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, LLCI (0.449) ve ULCI (0.613) güven aralığı değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir.

Ancak, destekleyici örgüt kültürü ara değişken olarak modele eklendiğinde, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta=-0,010$; $p=0.709$) ortadan kalkmıştır. Buna karşılık, destekleyici örgüt kültürünün vicdanlılık üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.146$, $p < 0.0001$) (Tablo 34). Bu sonuç, destekleyici örgüt kültürünün vicdanlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, vicdanlılığın %6'sının ($R^2 = 0,069$) destekleyici örgüt kültürü tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda, "*destekleyici örgüt kültürü, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir*" olarak ifade edilen **H_{9a} hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 35. Otantik Liderliğin Vicdanlılık Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Vicdanlılık		0,071	0,020	0,031	0,111	3,513	0,000
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Vicdanlılık		-0,010	0,026	-0,062	0,042	-0,372	0,709
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	Vicdanlılık	0,081	0,020	0,042		0,123	
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	Vicdanlılık	0,186	0,046	0,096		0,281	

(OL=Otantik Liderlik, DK= Destekleyici Örgüt Kültürü)

Tablo 35 incelendiğinde, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = -0,010$; $p = 0,709$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolaylı etkiler incelendiğinde, destekleyici örgüt kültürü ara değişkeninin modele dahil edilmesiyle, otantik liderlik ile vicdanlılık arasındaki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = 0.081$, $\text{BootLLCI} = 0.042$, $\text{BootULCI} = 0.123$). Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermemesi, bu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve destekleyici örgüt kültürünün bu ilişkide kritik bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Ayrıca, standardize edilmiş dolaylı etki ($\beta = 0.186$, $\text{BootLLCI} = 0.096$, $\text{BootULCI} = 0.281$), bu dolaylı ilişkinin büyüklüğünü ve önemini daha güçlü bir

şekilde vurgulamaktadır (Tablo 35). Aracılık analizlerinde tam aracılıktan söz edebilmek için, bağımsız değişken ile aracı değişkenin birlikte analize dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin ortadan kalkması ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olması beklenir. Bu modelde, destekleyici örgüt kültürünün ara değişken olarak modele dahil edilmesiyle, otantik liderlik ile vicdanlılık arasındaki doğrudan ilişki ortadan kalkmış ($\beta = -0,010$, $p = 0,709$) ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ($\beta = 0,146$, $p < 0,0001$) bir ilişki kurulmuştur (Tablo 35). Dolayısıyla otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisine bakıldığında, destekleyici örgüt kültürünün bu ilişkide tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, “*otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır*” olarak ifade edilen **H₉ hipotezi doğrulanmıştır.**

Bağımsız değişken olarak otantik liderlik ile aracı değişken destekleyici örgüt kültürünün bağımlı değişken olan fedakârlık üzerindeki etkisi Tablo 36 ve Tablo 37’deki sonuçlar doğrultusunda değerlendirilmiştir. Modelde otantik liderlik bağımsız değişken, fedakârlık bağımlı değişken, destekleyici örgüt kültürü aracı değişken olarak analiz edilmiştir.

Tablo 36. Otantik Liderliğin Fedakârlığa Etkisinde Destekleyici Örgüt Kültürünün Aracı Rolüne Ait Bulgular

Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	Fedakârlık	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,546	0,052	48,262	0,00	2,442	2,650	0,00	0,140	73,820
	OL	0,175	0,020	8,591	0,00	0,135	0,215			
Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	DK	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	1,299	0,075	17,289	0,00	1,152	1,447	0,00	0,449	367,746
	OL	0,556	0,029	19,176	0,00	0,499	0,613			
Değişken				Regresyon				Model Özeti		
Bağımlı Değişken	Fedakârlık	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	p	R²	F
Bağımsız Değişken	Sabit	2,348	0,066	35,301	0,00	2,217	2,478	0,00	0,181	49,821
	OL	0,090	0,026	3,354	0,00	0,037	0,142			
	DK	0,152	0,032	4,724	0,00	0,089	0,216			

(OL=Otantik Liderlik, DK=Destekleyici Örgüt Kültürü)

Otantik liderliğin fedakârlık üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin fedakârlık üzerindeki toplam etkisi ($\beta = 0.175$, $p < 0.001$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, otantik liderlik düzeyindeki artışın çalışanların fedakârlık düzeylerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, LLCI (0.135) ve ULCI (0.215) güven aralıklarının sıfırı içermemesi, bu ilişkinin güvenilirliğini desteklemektedir (Tablo 36).

Bunun yanı sıra, otantik liderliğin destekleyici örgüt kültürü üzerindeki etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta = 0.556$, $p < 0.001$). Model özeti değerlerine göre, destekleyici örgüt kültürünün %44'ünün ($R^2 = 0.449$) otantik liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Ayrıca, LLCI (0.449) ve ULCI (0.613) güven aralığı değerleri arasında "0" bulunmaması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir.

Bu bulgu, otantik liderlik düzeyindeki artışın çalışanların destekleyici örgüt kültürü algısında önemli bir artışa neden olduğunu göstermektedir.

Destekleyici örgüt kültürü ara değişken olarak modele dahil edildiğinde, otantik liderliğin fedakârlık üzerindeki doğrudan etkisinin ($\beta = 0.090$, $p < 0.001$) istatistiksel olarak anlamlı olmaya devam ettiği görülmüştür. Buna karşılık, destekleyici örgüt kültürünün fedakârlık üzerindeki etkisi ($\beta = 0.152$, $p < 0.001$) de anlamlı bulunmuştur (Tablo 36). Model özeti değerlerine göre, fedakârlığın %18'inin ($R^2 = 0.181$) destekleyici örgüt kültürü tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, “*destekleyici örgüt kültürü, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir*” olarak ifade edilen **H_{10a} hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 37. Otantik Liderliğin Fedakârlık Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkisine Ait Bulgular

Toplam Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Fedakârlık		0,175	0,020	0,135	0,215	8,591	0,000
Doğrudan Etki			Etki	S.H.	LLCI	ULCI	t	p
OL	Fedakârlık		0,090	0,026	0,037	0,142	3,354	0,000
Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	Fedakârlık	0,085	0,021	0,044		0,127	
Standardize Edilmiş Dolaylı Etki			Etki	BootSe	BootLLCI		BootULCI	
OL	DK	Fedakârlık	0,182	0,045	0,097		0,273	

(OL=Otantik Liderlik, DK= Destekleyici Örgüt Kültürü)

Tablo 37 incelendiğinde, otantik liderliğin fedakârlık üzerindeki toplam etkisinin ($\beta = 0,175$; $p = 0,000$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Doğrudan etkiler incelendiğinde, otantik liderliğin fedakârlık üzerindeki doğrudan etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta = 0,090$; $p = 0,000$; BootLLCI = 0,044; BootULCI = 0,127). Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermemesi, bu doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve otantik liderliğin fedakârlık üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, dolaylı etkiler değerlendirildiğinde, destekleyici örgüt kültürü ara değişkeninin modele dahil edilmesiyle, otantik liderlik ile fedakârlık arasındaki dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta=0,085$; BootLLCI = 0,044; BootULCI = 0,127). Standardize edilmiş dolaylı etkiler de ($\beta=0,182$; BootLLCI = 0,097; BootULCI = 0,273) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu desteklemektedir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlı bulunması, destekleyici örgüt kültürünün, otantik liderlik ile fedakârlık arasındaki ilişkide önemli bir kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, “*otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde*

*destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır” olarak ifade edilen **H₁₀ hipotezi doğrulanmıştır.***

Araştırmada ele alınan model için test edilen hipotezlerin özeti Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38. Araştırma Hipotezleri Test Sonuç Tablosu

Araştırma Hipotezleri	Test Sonucu	
	Kabul	Red
H ₁ : Otantik liderlik, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.		Red
H _{2a} : Otantik liderlik, yöneticiye güveni pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H _{2b} : Yöneticiye güven, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.		Red
H ₂ : Otantik liderlik ile görev performansı ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.		Red
H ₃ : Otantik liderlik, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H _{4a} : Yöneticiye güven, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.		Red
H ₄ : Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.		Red
H _{5a} : Otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H _{5b} : Destekleyici örgüt kültürü görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H ₅ : Otantik liderlik ile görev performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul	
H _{6a} : Destekleyici örgüt kültürü bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H ₆ : Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul	
H _{7a} : Otantik liderlik, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H _{7b} : Yöneticiye güven, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.		Red
H ₇ : Otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.		Red
H _{8a} : Otantik liderlik, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H _{8b} : Yöneticiye güven, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.		Red
H ₈ : Otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.		Red
H _{9a} : Destekleyici örgüt kültürü, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H ₉ : Otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul	
H _{10a} : Destekleyici örgüt kültürü, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul	
H ₁₀ : Otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul	

6.7.7. Otantik Liderlik, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

6.7.7.1. Cinsiyete Göre Farklılıklar

Cinsiyete göre yapılan T testi analizleri sonucunda, katılımcıların otantik liderlik ile ilgili yanıtlarının “bazen” düzeyine yakın olduğu ve bu yanıtların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Yöneticiye güven değişkenine yönelik analizde katılımcıların yanıtlarının “katılıyorum” düzeyine yakın olduğu ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0,05$). Destekleyici örgüt kültürüyle ilgili yapılan analizde katılımcıların yanıtlarının “oldukça tanımlıyor” düzeyine yakın olduğu ve cinsiyete göre bu değişkende anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Görev performansı açısından yapılan analizde katılımcıların “katılıyorum” düzeyine yakın yanıtlar verdikleri ve bu değişkenin de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bununla birlikte, bağlamsal performans açısından yapılan analizlerde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$, $p = 0,04$). Bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ile ilgili analiz sonucunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$, $p = 0,04$). Ancak, bağlamsal performansın diğer bir alt boyutu olan fedakârlık açısından yapılan analizde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$, $p = 0,77$).

Otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü ve görev performansı değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak bağlamsal performans ve vicdanlılık boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Erkeklerin bağlamsal performans ve vicdanlılık boyutlarındaki ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 39).

Tablo 39. Cinsiyete Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	Kadın	129	2.41	0.99	0.70
	Erkek	323	2.37	1.02	
Yöneticiye Güven	Kadın	129	2.82	0.79	0.99
	Erkek	323	2.82	0.81	
Destekleyici Örgüt Kültürü	Kadın	129	2.53	0.83	0.13
	Erkek	323	2.66	0.84	

Görev Performansı	Kadın	129	3.35	0.47	0.36
	Erkek	323	3.40	0.46	
Bağlamsal Performans	Kadın	129	3.06	0.37	0.04
	Erkek	323	3.14	0.38	
Vicdanlılık	Kadın	129	3.15	0.42	0.00
	Erkek	323	3.27	0.44	
Fedakârlık	Kadın	129	2.95	0.43	0.77
	Erkek	323	2.96	0.48	

6.7.7.2. Konuma Göre Farklılıklar

Konuma göre yapılan T testi analizleri sonucunda, otantik liderlik ile ilgili olarak, çalışanların “bazen” e yakın, yöneticilerin ise “oldukça” ya yakın yanıtlar verdiği tespit edilmiştir. Otantik liderlik açısından yapılan analizde konuma göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Yöneticiye güven ile ilgili analizde ise, katılımcıların genel olarak “katılıyorum” a yakın cevaplar verdikleri ve $p<0,05$ olması nedeniyle konuma göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici örgüt kültürü açısından yapılan analizde, katılımcıların ortalama olarak “katılıyorum” a yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. Ayrıca destekleyici örgüt kültürü açısından $p<0,05$ değerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Görev performansı açısından yapılan analizde, katılımcıların “katılıyorum” a yakın cevaplar verdikleri görülmüş; ancak görev performansı açısından konuma göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$, $p=0.11$). Bağlamsal performans açısından ise, katılımcıların “katılıyorum” a yakın yanıtlar verdiği ve $p<0,05$ olduğu için konuma göre anlamlı bir farklılığın bulunduğu saptanmıştır (Tablo 41). Bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık açısından yapılan analizde, katılımcıların “katılıyorum” a yakın cevaplar verdiği ve $p<0.05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$) (Tablo 41). Fedakârlık boyutunda yapılan analizde de katılımcıların “katılıyorum” a yakın cevaplar verdiği ve fedakârlık boyutunun konuma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<0.05$) (Tablo 40).

Demografik değişkenlere göre elde edilen sonuçlar, otantik liderlik, yöneticiye güven, bağlamsal performans ve alt boyutları ile destekleyici örgüt kültürünün konuma göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin, otantik liderlik, yöneticiye güven, bağlamsal performans ve bağlamsal performansın alt boyutları ile destekleyici örgüt kültürü algılamalarının ortalamalarının, çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 40. Konuma Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans T Testi Sonuçları

Değişkenler	Konum	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	Çalışan	346	2.29	1.04	0.00
	Yönetici	106	2.68	0.83	
Yöneticiye Güven	Çalışan	346	2.74	0.81	0.00
	Yönetici	106	3.07	0.72	
Destekleyici Örgüt Kültürü	Çalışan	346	2.54	0.83	0.00
	Yönetici	106	2.90	0.80	
Görev Performansı	Çalışan	346	3.36	0.47	0.11
	Yönetici	106	3.45	0.41	
Bağlamsal Performans	Çalışan	346	3.08	0.37	0.00
	Yönetici	106	3.25	0.36	
Vicdanlılık	Çalışan	346	3.21	0.45	0.01
	Yönetici	106	3.33	0.40	
Fedakârlık	Çalışan	346	2.90	0.46	0.00
	Yönetici	106	3.14	0.46	

6.7.7.3. Pozisyona Göre Farklılıklar

Pozisyona göre yapılan T testi analizleri sonucunda, otantik liderlik ile ilgili olarak katılımcıların “*bazen*”e yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Otantik liderlik açısından yapılan analizde, $p>0,05$ olduğu için pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0.39$). Yöneticiye güven ile ilgili analizde, katılımcıların genel olarak “*katılıyorum*”a yakın cevaplar verdikleri belirlenmiştir. Ancak, yöneticiye güven açısından yapılan analizde $p>0,05$ olduğu için pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Destekleyici örgüt kültürü açısından yapılan analizde, katılımcıların “*oldukça tanınıyor*”a yakın cevaplar verdikleri görülmüş; fakat destekleyici örgüt kültürü açısından $p>0,05$ olduğu için pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Görev performansı açısından yapılan analizde, katılımcıların “*katılmıyorum*”a yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Görev performansı açısından pozisyona göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p=0.22$). Bağlamsal performans açısından yapılan analizde katılımcıların “*katılıyorum*”a yakın yanıtlar verdikleri belirlenmiş; ancak bağlamsal performansın pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=0.43$). Bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık açısından yapılan analizde, katılımcıların “*katılıyorum*”a yakın yanıtlar verdikleri saptanmış, fakat vicdanlılık açısından $p>0,05$ olduğu için pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0.89$). Fedakârlık boyutunda yapılan analizde katılımcıların “*katılıyorum*”a yakın cevaplar verdikleri, ancak

fedakârlık açısından $p>0,05$ olduğu için pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($p=0.18$) (Tablo 41).

Tablo 41. Pozisyona Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans T Testi Sonuçları

Değişkenler	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	Memur	359	2.36	1.01	0.39
	Sözleşmeli Personel	93	2.46	1.00	
Yöneticiye Güven	Memur	359	2.79	0.80	0.20
	Sözleşmeli Personel	93	2.91	0.82	
Destekleyici Örgüt Kültürü	Memur	359	2.59	0.84	0.17
	Sözleşmeli Personel	93	2.73	0.82	
Görev Performansı	Memur	359	3.37	0.46	0.22
	Sözleşmeli Personel	93	3.44	0.45	
Bağlamsal Performans	Memur	359	3.11	0.37	0.43
	Sözleşmeli Personel	93	3.15	0.38	
Vicdanlılık	Memur	359	3.23	0.44	0.89
	Sözleşmeli Personel	93	3.24	0.45	
Fedakârlık	Memur	359	2.94	0.46	0.18
	Sözleşmeli Personel	93	3.02	0.49	

6.7.7.4. Yaşa Göre Farklılıklar

Yaşa göre yapılan analiz sonucunda, otantik liderlik ile ilgili olarak katılımcıların ortalama olarak “*bazen*”e yakın yanıtlar verdikleri belirlenmiştir. Otantik liderlik algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan one-way ANOVA testi sonucunda, $p>0,05$ olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,24$). Yöneticiye güven ile ilgili yapılan analizde katılımcıların genel olarak “*katılıyorum*”a yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. Ancak, yöneticiye güven açısından yapılan analizde $p>0,05$ olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,06$). Görev performansı açısından yapılan analizde, katılımcıların “*katılıyorum*”a yakın cevaplar verdikleri tespit edilmiştir; ancak görev performansı açısından $p>0,05$ olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p=0,16$). Bağlamsal performans açısından yapılan analizde katılımcıların yine “*katılıyorum*”a yakın yanıtlar verdikleri anlaşılmış; ancak bağlamsal performans açısından $p>0,05$ olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,12$). Bağlamsal performansın alt boyutlarından fedakârlık açısından yapılan analizde katılımcıların

“katılıyorum”a yakın cevaplar verdikleri, ancak fedakârlık açısından $p>0,05$ olduğu için yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p=0,55$) (Tablo 42). Yaşa göre yapılan one-way ANOVA testi sonuçlarına göre, destekleyici örgüt kültürü ve bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 42. Yaşa Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	18-29 yaş	58	2.60	0.85	0,24
	30-39 yaş	128	2.29	1.07	
	40-49 yaş	162	2.33	1.04	
	50 ve üzeri	104	2.43	0.95	
Yöneticiye Güven	18-29 yaş	58	3.02	0.76	0,06
	30-39 yaş	128	2.73	0.86	
	40-49 yaş	162	2.76	0.81	
	50 ve üzeri	104	2.90	0.73	
Destekleyici Örgüt Kültürü	18-29 yaş	58	2.85	0.84	0,002
	30-39 yaş	128	2.50	0.81	
	40-49 yaş	162	2.51	0.87	
	50 ve üzeri	104	2.81	0.77	
Görev Performansı	18-29 yaş	58	3.49	0.43	0,16
	30-39 yaş	128	3.37	0.46	
	40-49 yaş	162	3.34	0.50	
	50 ve üzeri	104	3.41	0.41	
Bağlamsal Performans	18-29 yaş	58	3.12	0.38	0,12
	30-39 yaş	128	3.08	0.41	
	40-49 yaş	162	3.10	0.34	
	50 ve üzeri	104	3.20	0.38	
Vicdanlılık	18-29 yaş	58	3.19	0.46	0,02
	30-39 yaş	128	3.18	0.43	
	40-49 yaş	162	3.22	0.41	
	50 ve üzeri	104	3.35	0.46	
Fedakârlık	18-29 yaş	58	3.03	0.48	0,55
	30-39 yaş	128	2.95	0.54	
	40-49 yaş	162	2.93	0.44	
	50 ve üzeri	104	2.98	0.41	

Destekleyici örgüt kültürü ile ilgili yapılan analiz sonucunda, 18-29 yaş arasındaki katılımcılar ile 50 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların, ortalama olarak “*oldukça tanımlıyor*”a yakın yanıtlar verdikleri, 30-39 yaş ve 40-49 yaş arasındaki katılımcıların ise ortalama “*biraz tanımlıyor*”a yakın cevaplar verdikleri belirlenmiştir. Bu bulgular üzerine varyansların homojen dağılıp dağılmadığı test edilmiş ve homojen dağılım gösterdiği tespit edilmiştir ($p=0,459$). Bu doğrultuda, gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Scheffe ve Tukey post hoc testleri uygulanmıştır.

Ancak örneklem büyüklüklerinin birbirine yakın ama tam eşit olmaması nedeniyle Gabriel testi de yapılmış ve sonuçlar bu çerçevede değerlendirilmiştir (Field, 2018). Gabriel testi sonuçlarına göre, 18-29 yaş grubundaki katılımcılar ile 30-39 yaş ($p=0,04$) ve 40-49 yaş ($p=0,04$) grubundakiler arasında destekleyici örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı şekilde, 30-39 yaş grubu ile 50 ve üzeri yaş grubu ($p=0,02$) ve 40-49 yaş grubu ile 50 ve üzeri yaş grubu ($p=0,02$) arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 18-29 yaş ve 50 yaş üzeri katılımcıların destekleyici örgüt kültürü ile ilgili olarak “*oldukça tanımlıyor*”a yakın yanıtlar verdikleri, 30-39 yaş ve 40-49 yaş gruplarının ise “*biraz tanımlıyor*”a yakın yanıtlar verdikleri anlaşılmıştır (Tablo 43).

Tablo 43. Destekleyici Örgüt Kültürünün Yaşa Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

Değişkenler	(I)Yaş	(J) Yaş	Tukey HSD	Scheffe	Gabriel
Destekleyici Örgüt Kültürü	18-29 yaş	30-39 yaş	0,04	0,07	0,04
		40-49 yaş	0,04	0,07	0,04
		50 ve üzeri	0,99	0,99	1,00
	30-39 yaş	18-29 yaş	0,04	0,07	0,04
		40-49 yaş	0,99	0,99	1,00
		50 ve üzeri	0,02	0,04	0,02
	40-49 yaş	18-29 yaş	0,04	0,07	0,04
		30-39 yaş	0,99	0,99	1,00
		50 ve üzeri	0,02	0,04	0,02
	50 ve üzeri	18-29 yaş	0,99	0,99	1,00
		30-39 yaş	0,02	0,04	0,02
		40-49 yaş	0,02	0,04	0,02

Bağılamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ile ilgili yapılan analizde, katılımcıların ortalama olarak “*katılıyorum*”a yakın yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Varyansların homojen dağılıp dağılmadığı test edilmiş ve homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır ($p=0,163$). Vicdanlılık boyutundaki farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla post hoc analizlerden Scheffe ve Tukey testleri uygulanmıştır. Ancak örneklem büyüklüklerinin birbirine yakın ama tam eşit olmaması nedeniyle Gabriel testi de yapılmış ve sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir (Field, 2018). Test sonuçlarına göre, vicdanlılık boyutunda 30-39 yaş grubundaki katılımcılar ile 50 yaş ve üzeri katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,02$) (Tablo 44).

Tablo 44. Bağlamsal Performansın Vicdanlılık Boyutunun Yaşa Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

	(I)Yaş	(J) Yaş	Tukey HSD	Scheffe	Gabriel
Vicdanlılık	18-29 yaş	30-39 yaş	0,99	0,99	1,00
		40-49 yaş	0,97	0,98	0,99
		50 ve üzeri	0,12	0,18	0,14
	30-39 yaş	18-29 yaş	0,99	0,99	1,00
		40-49 yaş	0,88	0,91	0,97
		50 ve üzeri	0,01	0,03	0,02
	40-49 yaş	18-29 yaş	0,97	0,98	0,99
		30-39 yaş	0,88	0,91	0,97
		50 ve üzeri	0,08	0,13	0,09
	50 ve üzeri	18-29 yaş	0,12	0,18	0,14
		30-39 yaş	0,01	0,03	0,02
		40-49 yaş	0,08	0,13	0,09

6.7.7.5. Eğitim Durumuna Göre Farklılıklar

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre otantik liderlik algıları, ortalama olarak “*bazen*” düzeyine yakın bulunmuştur. Eğitim durumuna göre otantik liderlik algısında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan one-way ANOVA testi sonucunda, otantik liderlik açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,61$). Yöneticiye güven konusunda katılımcıların ortalama yanıtları “*katılıyorum*” düzeyine yakın olup, yöneticiye güven için eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p=0,34$). Görev performansı değişkeni için yapılan analizde, katılımcıların ortalama yanıtlarının “*katılıyorum*” düzeyinde olduğu belirlenmiş ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=0,16$). Bağlamsal performans açısından yapılan analizde katılımcıların ortalama yanıtları “*katılıyorum*” düzeyine yakın olup, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır ($p=0,12$). Bağlamsal performansın alt boyutu olan fedakârlık değişkeni için yaşa göre yapılan analizde anlamlı bir farklılık bulunmamış ve katılımcıların bu konuda “*katılıyorum*” düzeyine yakın yanıtlar verdikleri belirlenmiştir ($p=0,82$), (Tablo 45).

Tablo 45. Eğitim Durumuna Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	Temel Eğitim ve Lise	43	2,56	1,01	0,61
	Ön lisans	60	2,41	1,13	
	Lisans	215	2,36	0,99	
	Lisansüstü	134	2,33	1,00	
Yöneticiye Güven	Temel Eğitim ve Lise	43	3,01	0,77	0,34
	Ön lisans	60	2,88	0,88	
	Lisans	215	2,79	0,80	
	Lisansüstü	134	2,77	0,79	
Destekleyici Örgüt Kültürü	Temel Eğitim ve Lise	43	2,94	0,82	0,001
	Ön lisans	60	2,90	0,96	
	Lisans	215	2,56	0,80	
	Lisansüstü	134	2,49	0,80	
Görev Performansı	Temel Eğitim ve Lise	43	3,41	0,51	0,16
	Ön lisans	60	3,50	0,46	
	Lisans	215	3,35	0,47	
	Lisansüstü	134	3,37	0,42	
Bağlamsal Performans	Temel Eğitim ve Lise	43	3,24	0,39	0,08
	Ön lisans	60	3,16	0,39	
	Lisans	215	3,10	0,37	
	Lisansüstü	134	3,09	0,37	
Vicdanlılık	Temel Eğitim ve Lise	43	3,47	0,46	0,00
	Ön lisans	60	3,33	0,44	
	Lisans	215	3,21	0,43	
	Lisansüstü	134	3,16	0,41	
Fedakârlık	Temel Eğitim ve Lise	43	2,93	0,53	0,82
	Ön lisans	60	2,94	0,51	
	Lisans	215	2,95	0,46	
	Lisansüstü	134	2,99	0,44	

Araştırmada, çalışanların eğitim durumları ile otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş, eğitim durumu açısından destekleyici örgüt kültürü ve bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, temel eğitim ve lise öğrenimi görenler ile lisansüstü eğitim alanlar arasında destekleyici örgüt kültürü algısı açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Aynı şekilde, ön lisans eğitimi alanlar ile lisansüstü eğitim alanlar arasında da destekleyici örgüt kültürü algısında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Temel eğitim ve lise düzeyinde eğitim görenler ile ön lisans eğitimi alanların destekleyici örgüt kültürünü “*oldukça tanımlıyor*” düzeyinde algıladıkları, lisans ve lisansüstü eğitim alanların ise “*biraz tanımlıyor*” düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür.

Varyansların homojenliğine bakıldığında, gruplar arası varyansların homojen dağıldığı belirlenmiştir ($p=0,06$). Destekleyici örgüt kültürü ve vicdanlılık değişkenlerine ilişkin olarak eğitim durumuna göre gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Scheffe ve Tukey post-hoc testleri uygulanmıştır. Ancak, örneklem gruplarındaki sayıların birbirine yakın ancak eşit olmaması nedeniyle Gabriel testi de uygulanmış ve sonuçlar bu çerçevede yorumlanmıştır (Field, 2018). Gabriel testi sonuçlarına göre, temel eğitim ve lise mezunları ile lisans ($p=0,02$) ve lisansüstü ($p=0,00$) mezunları arasında destekleyici örgüt kültürü algısında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca, ön lisans mezunları ile lisans ($p=0,02$) ve lisansüstü mezunları ($p=0,00$) arasında destekleyici örgüt kültürü algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Tablo 46). Temel eğitim, lise ve ön lisans mezunları, lisans ve lisansüstü eğitim alanlara kıyasla destekleyici örgüt kültürünü daha güçlü bir şekilde algılamaktadır.

Tablo 46. Destekleyici Örgüt Kültürünün Eğitim Durumuna Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

Değişkenler	(I)Eğitim	(J) Eğitim	Tukey HSD	Scheffe	Gabriel
Destekleyici Örgüt Kültürü	Temel Eğitim ve Lise	Ön lisans	0,99	0,99	1,00
		Lisans	0,03	0,05	0,02
		Lisansüstü	0,01	0,02	0,00
	Ön lisans	Temel Eğitim ve Lise	0,99	0,99	1,00
		Lisans	0,02	0,05	0,02
		Lisansüstü	0,01	0,02	0,00
	Lisans	Temel Eğitim ve Lise	0,03	0,05	0,02
		Ön lisans	0,02	0,05	0,02
		Lisansüstü	0,89	0,91	0,97
	Lisansüstü	Temel Eğitim ve Lise	0,01	0,02	0,00
		Ön lisans	0,01	0,02	0,00
		Lisans	0,89	0,91	0,97

Bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ile ilgili yapılan analizde, katılımcıların ortalama yanıtlarının “*katılıyorum*” düzeyine yakın olduğu tespit edilmiştir. Varyansların homojenliğine yönelik analizde, gruplar arası varyansların homojen dağıldığı görülmüştür ($p=0,377$). Bu nedenle, gruplar arasındaki farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe ve Tukey post-hoc testleri uygulanmıştır. Ancak, örneklem gruplarının büyüklüklerinin birbirine çok

yakın olmasına rağmen eşit olmaması nedeniyle Gabriel testi de yapılmış ve sonuçlar bu bağlamda yorumlanmıştır (Field, 2018). Gabriel testi sonuçlarına göre vicdanlılık düzeyinde, temel eğitim ve lise mezunları ile lisans ($p=0,00$) ve lisansüstü ($p=0,00$) mezunları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 47).

Tablo 47. Bağlamsal Performansın Vicdanlılık Boyutunun Eğitim Durumuna Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

Değişkenler	(I)Eğitim	(J) Eğitim	Tukey HSD	Scheffe	Gabriel
Vicdanlılık	Temel Eğitim ve Lise	Ön lisans	0,36	0,45	0,48
		Lisans	0,00	0,00	0,00
		Lisansüstü	0,00	0,00	0,00
	Ön lisans	Temel Eğitim ve Lise	0,36	0,45	0,48
		Lisans	0,27	0,35	0,31
		Lisansüstü	0,06	0,10	0,06
	Lisans	Temel Eğitim ve Lise	0,00	0,00	0,00
		Ön lisans	0,27	0,35	0,31
		Lisansüstü	0,68	0,74	0,83
	Lisansüstü	Temel Eğitim ve Lise	0,00	0,00	0,00
		Ön lisans	0,06	0,10	0,06
		Lisans	0,68	0,74	0,83

6.7.7.6. Meslekte Geçirilen Yıla Göre Farklılıklar

Meslekte geçirilen yıla göre otantik liderlik algısının incelendiği analiz sonucunda, katılımcıların ortalama olarak “bazen” düzeyinde yanıt verdikleri görülmüştür ($N=2,38$). Otantik liderlik algısının meslekte geçirilen yıla göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla one-way ANOVA testi yapılmış ve analiz sonucunda otantik liderlik açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,44$). Yöneticiye güven değişkeni için yapılan analizde, katılımcıların ortalama olarak “katılıyorum” düzeyine yakın yanıt verdikleri saptanmıştır ($N=2,82$). Yöneticiye güven açısından meslekte geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=0,12$). Görev performansı değişkenine ilişkin analiz sonucunda katılımcıların ortalama olarak “katılıyorum” düzeyinde yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir ($N=3,38$). Görev performansı açısından meslekte geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=0,73$). Bağlamsal performans değişkeni için yapılan analizde ise katılımcıların ortalama yanıtlarının “katılıyorum” düzeyine yakın olduğu belirlenmiş ($N=3,12$) ve meslekte geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=0,07$). Bağlamsal performansın alt boyutu olan fedakârlık değişkeni

için yapılan analizde katılımcıların ortalama olarak “*katılıyorum*” düzeyine yakın yanıt verdikleri saptanmış (N=2,96) ve fedakârlık açısından yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır (p=0,47), (Tablo 48).

Tablo 48. Meslekte Geçirilen Yıla Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Meslekte Geçirilen Yıl	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	5 yıldan az	59	2,52	0,94	0,44
	6-10 yıl	43	2,36	1,04	
	11-15 yıl	89	2,37	1,00	
	16-20 yıl	119	2,25	1,07	
	21 yıl ve üzeri	142	2,44	0,98	
Yöneticiye Güven	5 yıldan az	59	2,99	0,83	0,12
	6-10 yıl	43	2,77	0,86	
	11-15 yıl	89	2,71	0,79	
	16-20 yıl	119	2,73	0,84	
	21 yıl ve üzeri	142	2,90	0,74	
Destekleyici Örgüt Kültürü	5 yıldan az	59	2,76	0,88	0,003
	6-10 yıl	43	2,62	0,82	
	11-15 yıl	89	2,44	0,74	
	16-20 yıl	119	2,47	0,88	
	21 yıl ve üzeri	142	2,80	0,81	
Görev Performansı	5 yıldan az	59	3,42	0,46	0,73
	6-10 yıl	43	3,45	0,45	
	11-15 yıl	89	3,34	0,45	
	16-20 yıl	119	3,37	0,46	
	21 yıl ve üzeri	142	3,38	0,48	
Bağlamsal Performans	5 yıldan az	59	3,08	0,43	0,07
	6-10 yıl	43	3,11	0,35	
	11-15 yıl	89	3,11	0,38	
	16-20 yıl	119	3,07	0,36	
	21 yıl ve üzeri	142	3,19	0,37	
Vicdanlılık	5 yıldan az	59	3,16	0,48	0,01
	6-10 yıl	43	3,23	0,39	
	11-15 yıl	89	3,18	0,39	
	16-20 yıl	119	3,19	0,45	
	21 yıl ve üzeri	142	3,34	0,44	
Fedakârlık	5 yıldan az	59	2,98	0,54	0,47
	6-10 yıl	43	2,93	0,54	
	11-15 yıl	89	3,01	0,45	
	16-20 yıl	119	2,90	0,47	
	21 yıl ve üzeri	142	2,98	0,42	

Çalışanların meslekte geçirdikleri yıl ile otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans arasında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve destekleyici örgüt kültürü ile bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Varyansların homojenliğine bakıldığında, gruplar arası varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Bu nedenle, gruplar arasındaki farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Scheffe ve Tukey post-hoc testleri

uygulanmıştır. Ancak, örneklem grupları arasındaki büyüklüklerin birbirine çok yakın olmasına rağmen eşit olmaması nedeniyle Gabriel testi de yapılmış ve sonuçlar bu bağlamda değerlendirilmiştir (Field, 2018). Analiz sonuçlarına göre, meslekte 11-15 yıl ve 16-20 yıl çalışanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar arasında destekleyici örgüt kültürü algısı açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Meslekte 11-15 ve 16-20 yıl arası çalışanların, destekleyici örgüt kültürü ile ilgili ortalama olarak “*kurumumu biraz tanımlıyor*” şeklinde cevaplar verdikleri, 20 yıl ve üzeri çalışanların ise “*kurumumu oldukça tanımlıyor*” düzeyinde yanıtlar verdikleri belirlenmiştir (Tablo 49).

Tablo 49. Destekleyici Örgüt Kültürünün Meslekte Geçirilen Yıla Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

Değişkenler	(I) Meslekte geçirilen yıl	(J) Meslekte geçirilen yıl	Tukey HSD	Scheffe	Gabriel
Destekleyici Örgüt Kültürü	5 yıldan az	6-10 yıl	0,91	0,94	0,99
		11-15 yıl	0,14	0,25	0,18
		16-20 yıl	0,17	0,29	0,22
		21 yıl ve üzeri	0,99	0,99	1,00
	6-10 yıl	5 yıldan az	0,91	0,94	0,99
		11-15 yıl	0,77	0,85	0,93
		16-20 yıl	0,84	0,90	0,97
		21 yıl ve üzeri	0,71	0,81	0,87
	11-15 yıl	5 yıldan az	0,14	0,25	0,18
		6-10 yıl	0,77	0,85	0,93
		16-20 yıl	0,99	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,01	0,03	0,01
	16-20 yıl	5 yıldan az	0,17	0,29	0,22
		6-10 yıl	0,84	0,90	0,97
		11-15 yıl	0,99	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,01	0,03	0,01
	21 yıl ve üzeri	5 yıldan az	0,99	0,99	1,00
		6-10 yıl	0,71	0,81	0,87
		11-15 yıl	0,01	0,03	0,01
		16-20 yıl	0,01	0,03	0,01

Bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık, meslekte geçirilen yıla göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, 16-20 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar arasında vicdanlılık açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Meslekteki kıdemleri 16-20 yıl arası olan çalışanlar vicdanlılık konusunda “*katılıyorum*” düzeyinde yanıtlar verirken, meslekteki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olan çalışanlar “*kesinlikle katılıyorum*” düzeyinde cevaplar vermiştir (Tablo 50). Kariyerlerinde belirli bir noktaya gelmiş, 21 yıl ve üzeri kıdemi olan ve emekliliğe yakın bireylerin vicdanlılık ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 50. Vicdanlılık Boyutunun Meslekte Geçirilen Yıla Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

Değişkenler	(I) Meslekte geçirilen yıl	(J) Meslekte geçirilen yıl	Tukey HSD	Scheffe	Gabriel
Vicdanlılık	5 yıldan az	6-10 yıl	0,92	0,95	0,99
		11-15 yıl	0,99	0,99	1,00
		16-20 yıl	0,99	0,99	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,05	0,12	0,05
	6-10 yıl	5 yıldan az	0,92	0,95	0,99
		11-15 yıl	0,97	0,98	0,99
		16-20 yıl	0,97	0,98	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,57	0,70	0,73
	11-15 yıl	5 yıldan az	0,99	0,99	1,00
		6-10 yıl	0,97	0,98	0,99
		16-20 yıl	1,00	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,04	0,10	0,05
	16-20 yıl	5 yıldan az	0,99	0,99	1,00
		6-10 yıl	0,97	0,98	1,00
		11-15 yıl	1,00	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,03	0,07	0,03
	21 yıl ve üzeri	5 yıldan az	0,05	0,12	0,05
		6-10 yıl	0,57	0,70	0,73
		11-15 yıl	0,04	0,10	0,05
		16-20 yıl	0,03	0,07	0,03

6.7.7.7. Mevcut Kurumda Geçirilen Yıla Göre Farklılıklar

Kurumda geçirilen yıla göre yapılan analiz sonucunda, katılımcıların otantik liderlikle ilgili verdikleri yanıtların genellikle “*bazen*” düzeyine yakın olduğu belirlenmiştir. Otantik liderlik algısının kurumda geçirilen yıla göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucunda, $p > 0.05$ ($p = 0.30$) bulunmuş ve otantik liderlik algısının kurumda geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ile ilgili analizlerde, katılımcıların “*katılıyorum*”a yakın cevaplar verdiği görülmüştür. Yapılan test sonucunda yöneticiye güven açısından kurumda geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p = 0.06$).

Görev performansı ile ilgili yapılan analizde, katılımcıların genellikle “*katılıyorum*” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda, görev performansının kurumda geçirilen süreye göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p = 0.34$). Benzer şekilde, bağlamsal performans açısından yapılan analizde de katılımcıların “*katılıyorum*” düzeyinde cevap verdikleri görülmüş ve kurumda geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p = 0.16$).

Bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ve fedakârlık değişkenlerine ilişkin analizlerde katılımcılar “*katılıyorum*” seviyesinde yanıt vermişlerdir.

Vicdanlılık açısından kurumda geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p=0.08$). Fedakârlık açısından da benzer bir sonuç elde edilmiş ve anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p=0.10$). Ancak, destekleyici örgüt kültürü açısından kurumda geçirilen yıla göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 51).

Tablo 51. Mevcut Kurumda Geçirilen Yıla Göre Otantik Lider, Yöneticiye Güven, Destekleyici Örgüt Kültürü, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans One Way Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Meslekte Geçirilen Yıl	N	Ortalama	Std. Sapma	p
Otantik Lider	5 yıldan az	135	2,46	1,01	0,30
	6-10 yıl	46	2,25	1,10	
	11-15 yıl	90	2,43	1,04	
	16-20 yıl	95	2,21	1,03	
	21 yıl ve üzeri	86	2,45	0,90	
Yöneticiye Güven	5 yıldan az	135	2,94	0,83	0,06
	6-10 yıl	46	2,66	0,86	
	11-15 yıl	90	2,70	0,82	
	16-20 yıl	95	2,73	0,81	
	21 yıl ve üzeri	86	2,92	0,67	
Destekleyici Örgüt Kültürü	5 yıldan az	135	2,76	0,85	0,001
	6-10 yıl	46	2,49	0,87	
	11-15 yıl	90	2,45	0,84	
	16-20 yıl	95	2,46	0,83	
	21 yıl ve üzeri	86	2,84	0,74	
Görev Performansı	5 yıldan az	135	3,41	0,44	0,34
	6-10 yıl	46	3,40	0,49	
	11-15 yıl	90	3,38	0,46	
	16-20 yıl	95	3,30	0,50	
	21 yıl ve üzeri	86	3,43	0,43	
Bağlamsal Performans	5 yıldan az	135	3,13	0,39	0,16
	6-10 yıl	46	3,08	0,41	
	11-15 yıl	90	3,11	0,37	
	16-20 yıl	95	3,06	0,33	
	21 yıl ve üzeri	86	3,20	0,37	
Vicdanlılık	5 yıldan az	135	3,21	0,44	0,08
	6-10 yıl	46	3,26	0,46	
	11-15 yıl	90	3,20	0,42	
	16-20 yıl	95	3,18	0,42	
	21 yıl ve üzeri	86	3,35	0,45	
Fedakârlık	5 yıldan az	135	3,01	0,51	0,10
	6-10 yıl	46	2,83	0,53	
	11-15 yıl	90	2,99	0,47	
	16-20 yıl	95	2,90	0,40	
	21 yıl ve üzeri	86	2,99	0,43	

Varyansların homojen dağılıp dağılmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda, gruplar arası varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, gruplar arasındaki farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla post-hoc analizlerinden Scheffe ve Tukey testleri uygulanmıştır. Ayrıca, gruplar arasındaki örneklem sayılarının birbirine çok yakın olmasına rağmen tam olarak eşit

olmaması nedeniyle, post-hoc analizlerinden Gabriel testi de uygulanmış ve sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir (Field, 2018). Analiz sonuçlarına göre, kurumda 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri süre geçiren katılımcıların destekleyici örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası deneyime sahip olan katılımcıların destekleyici örgüt kültürü algıları “kurumumu biraz tanımlıyor” seviyesinde iken, 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olan katılımcılar “kurumumu oldukça tanımlıyor” seviyesine yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür (Tablo 52).

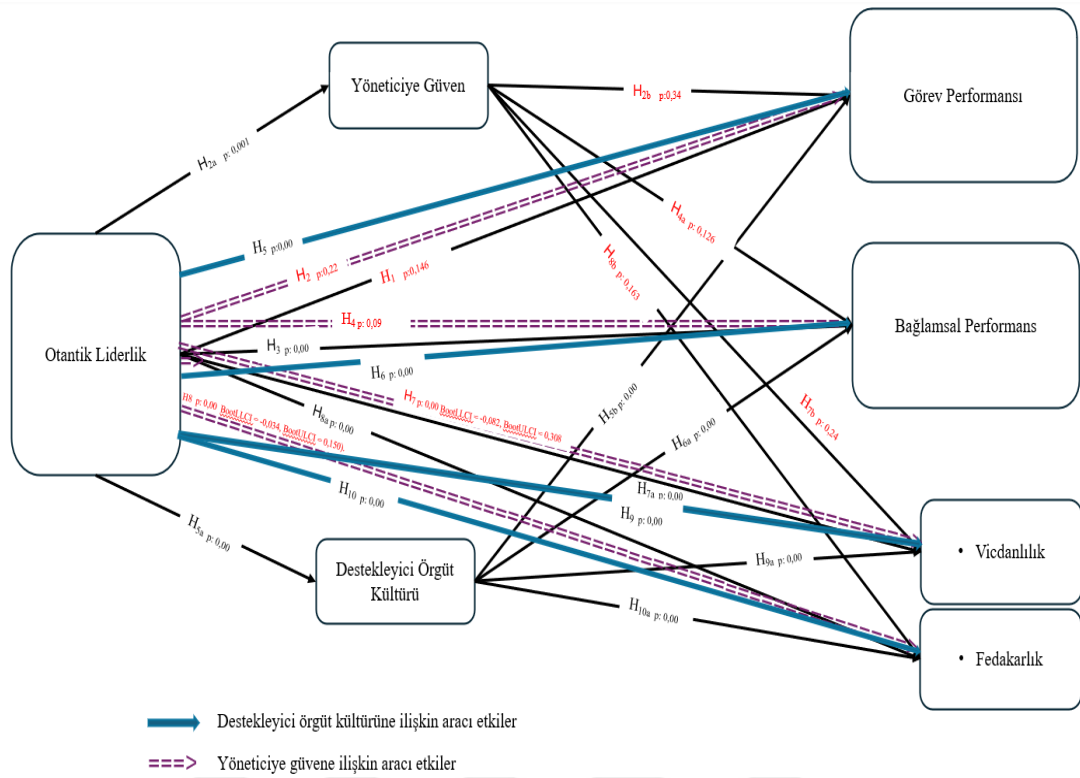
Tablo 52. Destekleyici Örgüt Kültürünün Mevcut Kurumda Geçirilen Yıla Göre Tukey, Scheffe, Gabriel Testi Sonuçları

Değişkenler	(I) Meslekte geçirilen yıl	(J) Meslekte geçirilen yıl	Tukey	Scheffe	Gabriel
Destekleyici Örgüt Kültürü	5 yıldan az	6-10 yıl	0,31	0,45	0,39
		11-15 yıl	0,05	0,11	0,06
		16-20 yıl	0,06	0,13	0,07
		21 yıl ve üzeri	0,95	0,97	0,99
	6-10 yıl	5 yıldan az	0,31	0,45	0,39
		11-15 yıl	0,99	1,00	1,00
		16-20 yıl	1,00	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,14	0,25	0,18
	11-15 yıl	5 yıldan az	0,05	0,11	0,06
		6-10 yıl	0,99	1,00	1,00
		16-20 yıl	1,00	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,01	0,05	0,02
	16-20 yıl	5 yıldan az	0,06	0,13	0,07
		6-10 yıl	1,00	1,00	1,00
		11-15 yıl	1,00	1,00	1,00
		21 yıl ve üzeri	0,02	0,05	0,02
	21 yıl ve üzeri	5 yıldan az	0,95	0,97	0,99
		6-10 yıl	0,14	0,25	0,18
		11-15 yıl	0,01	0,05	0,02
		16-20 yıl	0,02	0,05	0,02

Tablo 53’te, araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin analiz sonuçları özetlenmektedir. Araştırma modeli doğrultusunda otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve hipotezler istatistiksel analizler yoluyla test edilmiştir. Hipotezlerin kabul veya reddedilme durumları, regresyon katsayıları (β), t ve p değerleri gibi temel istatistiksel bulgular doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırma modelinin son hali Şekil 12’de sunulmaktadır. Bu model, otantik liderlik ile görev ve bağlamsal performans arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri, yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürünün aracılık rollerini ve hipotezlerin test edilmesini sağlayan değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri kapsamaktadır.

Şekil 12. Araştırma Modeli



Hipotez Test Sonuçları Özet Tablosu (Tablo 53), her bir hipotezin analiz yöntemi, elde edilen bulgular ve sonuçlarıyla birlikte sunulmaktadır.

Tablo 53. Hipotez Test Sonuçları Özet Tablosu

Hipotez	Hipotez Açıklaması	Analiz Yöntemi	Bulgular (β , t,p, F, η^2 vb.)	Sonuç (Kabul/Red)
H ₁	Otantik liderlik, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.031$, t=1.457, p=0.146	Red
H _{2a}	Otantik liderlik, yöneticiye güveni pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.713$, t=42.817, p<0.001	Kabul
H _{2b}	Yöneticiye güven, görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.058$, t=0.954, p=0.340	Red
H ₂	Otantik liderlik ile görev performansı ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =-0.041, BootULCI =0.126	Red
H ₃	Otantik liderlik, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.115$, t=6.813, p<0.001	Kabul
H _{4a}	Yöneticiye güven, bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.073$, t=1.534, p=0.126	Red

H₄	Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =-0.019, BootULCI = 0.126	Red
H_{5a}	Otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.557$, $t=19.177$, $p<0.001$	Kabul
H_{5b}	Destekleyici örgüt kültürü görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.100$, $t=2.881$, $p=0.004$	Kabul
H₅	Otantik liderlik ile görev performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =0.017, BootULCI =0.096	Kabul
H_{6a}	Destekleyici örgüt kültürü bağlamsal performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.149$, $t=5.635$, $p<0.001$	Kabul
H₆	Otantik liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =0.048, BootULCI =0.119	Kabul
H_{7a}	Otantik liderlik, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.071$, $t=3.513$, $p=0.000$	Kabul
H_{7b}	Yöneticiye güven, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.067$, $t=1.175$, $p=0.240$	Red
H₇	Otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =-0.035, BootULCI = 0.135	Red
H_{8a}	Otantik liderlik, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.175$, $t=8.591$, $p<0.001$	Kabul
H_{8b}	Yöneticiye güven, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.080$, $t=1.396$, $p=0.163$	Red
H₈	Otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =-0.034, BootULCI =0.150	Red
H_{9a}	Destekleyici örgüt kültürü, vicdanlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.146$, $t=4.525$, $p<0.001$	Kabul
H₉	Otantik liderlik ile vicdanlılık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =0.042, BootULCI =0.123	Kabul
H_{10a}	Destekleyici örgüt kültürü, fedakarlığı pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	$\beta=0.152$, $t=4.724$, $p<0.001$	Kabul
H₁₀	Otantik liderlik ile fedakârlık ilişkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Aracılık Analizi	BootLLCI =0.044, BootULCI =0.127	Kabul

Araştırma kapsamında ele alınan otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans değişkenlerinin demografik

özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bağımsız iki grup içeren değişkenler için Bağımsız Örneklem t-Testi, ikiden fazla grup içeren değişkenler için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılık tespit edilen değişkenlerde, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey, Scheffe ve Gabriel post-hoc testleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 54, farklılık analizleri sonuçlarını özetlemekte olup, demografik değişkenler bazında anlamlı farklılık gösteren değişkenleri, istatistiksel bulguları ve farklılık gösteren grupları içermektedir.

Tablo 54. Farklılık Analiz Sonuçları Özet Tablosu

Değişken	Karşılaştırma Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	P	Sonuç	Anlamlı Farklılık İçeren Gruplar
Bağlamsal Performans	Kadın	129	3,06	0,37	0,04	Anlamlı farklılık var.	Erkekler> Kadınlar
	Erkek	323	3,14	0,38			
Vicdanlılık	Kadın	129	3,15	0,42	0,00	Anlamlı farklılık var.	Erkekler> Kadınlar
	Erkek	323	3,27	0,44			
Otantik Liderlik	Çalışan	346	2,29	1,04	0,00	Anlamlı farklılık var.	Yöneticiler> Çalışanlar
	Yönetici	106	2,68	0,83			
Yöneticiye Güven	Çalışan	346	2,74	0,81	0,00	Anlamlı farklılık var.	Yöneticiler> Çalışanlar
	Yönetici	106	3,07	0,72			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Çalışan	346	2,54	0,83	0,00	Anlamlı farklılık var.	Yöneticiler> Çalışanlar
	Yönetici	106	2,90	0,80			
Bağlamsal Performans	Çalışan	346	3,08	0,37	0,00	Anlamlı farklılık var.	Yöneticiler> Çalışanlar
	Yönetici	106	3,25	0,36			
Vicdanlılık	Çalışan	346	3,21	0,45	0,01	Anlamlı farklılık var.	Yöneticiler> Çalışanlar
	Yönetici	106	3,33	0,40			
Fedakârlık	Çalışan	346	2,90	0,46	0,00	Anlamlı farklılık var.	Yöneticiler> Çalışanlar
	Yönetici	106	3,14	0,46			
Destekleyici Örgüt Kültürü	18-29 yaş	58	2,85	0,84	0,002	Anlamlı farklılık var.	18-29> 30-39 yaş
	30-39 yaş	128	2,50	0,81			
Destekleyici Örgüt Kültürü	18-29 yaş	58	2,85	0,84	0,002	Anlamlı farklılık var.	18-29> 40-49 yaş
	40-49 yaş	162	2,51	0,87			
Destekleyici Örgüt Kültürü	50 ve üzeri	104	2,81	0,77	0,002	Anlamlı farklılık var.	50 ve üzeri> 30-39 yaş
	30-39 yaş	128	2,50	0,81			
Destekleyici Örgüt Kültürü	50 ve üzeri	104	2,81	0,77	0,002	Anlamlı farklılık var.	50 ve üzeri> 40-49 yaş
	40-49 yaş	162	2,51	0,87			
Vicdanlılık	30-39 yaş	128	3,18	0,43	0,02	Anlamlı farklılık var.	50 ve üzeri> 30-39 yaş
	50 ve üzeri	104	3,35	0,46			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Temel Eğitim ve Lise	43	2,94	0,82	0,001	Anlamlı farklılık var.	Temel Eğitim ve Lise> Lisans
	Lisans	215	2,56	0,80			

Destekleyici Örgüt Kültürü	Temel Eğitim ve Lise	43	2,94	0,82	0,001	Anlamlı farklılık var.	Temel Eğitim ve Lise> Lisansüstü
	Lisansüstü	134	2,49	0,80			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Ön lisans	60	2,90	0,96	0,001	Anlamlı farklılık var.	Ön lisans> Lisans
	Lisans	215	2,56	0,80			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Ön lisans	60	2,90	0,96	0,001	Anlamlı farklılık var.	Ön lisans> Lisansüstü
	Lisansüstü	134	2,49	0,80			
Vicdanlılık	Temel Eğitim ve Lise	43	3,47	0,46	0,00	Anlamlı farklılık var.	Temel Eğitim ve Lise> Lisans
	Lisans	215	3,21	0,43			
Vicdanlılık	Temel Eğitim ve Lise	43	3,47	0,46	0,00	Anlamlı farklılık var.	Temel Eğitim ve Lise> Lisansüstü
	Lisansüstü	134	3,16	0,41			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Meslekte geçirilen yıl; 11-15 yıl,	89	2,44	0,74	0,01	Anlamlı farklılık var.	11-20 yıl <21yıl ve üzeri
	16-20 yıl	119	2,47	0,88			
	21 yıl ve üzeri	142	2,80	0,81			
Vicdanlılık	Meslekte geçirilen yıl; 16-20 yıl	119	3,19	0,45	0,01	Anlamlı farklılık var.	16-20 yıl <21yıl ve üzeri
	21 yıl ve üzeri	142	3,34	0,44			
Destekleyici Örgüt Kültürü	Mevcut kurumda geçirilen yıl; 11-15 yıl	90	2,45	0,84	0,001	Anlamlı farklılık var.	11-20 yıl <21yıl ve üzeri
	16-20 yıl	95	2,46	0,83			
	21 yıl ve üzeri	86	2,84	0,74			

Tablo 54’te sunulan farklılık analiz sonuçları, araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin bazı demografik faktörlere bağlı olarak anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bağlamsal performans, otantik liderlik, yöneticiye güven ve destekleyici örgüt kültürü gibi değişkenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslekte ve mevcut kurumda geçirilen süre gibi faktörler doğrultusunda farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgular, bireylerin örgütsel algılarının ve performans göstergelerinin demografik özelliklerden etkilenebileceğine işaret etmektedir. Örneğin, yöneticilerin çalışanlara kıyasla otantik liderlik algılarının, yöneticiye güven düzeylerinin ve destekleyici örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, yaş ve meslekte geçirilen süre arttıkça, bazı değişkenlerde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu durum, iş deneyimi ve kıdemin, çalışanların örgütsel dinamiklere yönelik bakış açılarını şekillendirebileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde elde edilen bulgular daha ayrıntılı olarak tartışılacak ve araştırmanın teorik ve pratik katkıları ele alınacaktır.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, yöneticiye olan güvenin aracılık etkisi bağlamında, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yöneticiye olan güvenin aracılık rolü ile otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yöneticiye olan güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi bağlamında ise, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi ile otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisi ele alınmıştır.

Görev performansı, bir çalışanın iş tanımı çerçevesinde verilen görev ve sorumlulukları etkili ve verimli bir şekilde yerine getirme düzeyini ifade ederken, bağlamsal performans, iş tanımında yer almayan ancak organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan gönüllü davranışları kapsamaktadır. Her iki performans türü de örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından son derece önemlidir. Görev performansı, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak gerçekleştirdiği etkinlikleri ifade ederken, bağlamsal performans, kişilik özelliklerine dayalı olarak sergilenen gönüllü katkıları içermektedir.

Performans ölçümü hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önemli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır. Kamu kurumlarında performans düşüklüğü genellikle tutarsız hedefler, güvenilir olmayan ölçüm yöntemleri ve yetersiz kaynaklarla ilişkilendirilmektedir. Bu durum, kamu yönetiminde performans ölçütlerinin geliştirilmesini ve yeni yönetim yaklaşımlarına yatırım yapılmasını gerekli kılmaktadır. Performans ölçütlerinin etkin uygulanması, sınırlı kaynaklarla çalışan kamu kurumlarında etkinlik, kalite ve sürdürülebilir başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Belediyeler gibi kamu kurumlarında yüksek çalışan performansı, vatandaşların ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmesini, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını ve somut hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilir. Bu nedenle, görev ve bağlamsal performansı artırabilecek faktörlerin araştırılması, bu performans unsurlarını etkileyen liderlik tarzlarının belirlenmesi ve kurum

kültürlerinde iyileştirici önlemlerin alınması, kamu kurumlarındaki performans bileşenlerinin iyileştirilmesi açısından önemli bir gereklilik haline gelmiştir.

Bu bağlamda hazırlanan bu tez çalışmasının ilk modelinde, otantik liderliğin görev performansına etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü incelenmiş ve otantik liderliğin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak otantik liderliğin yöneticiye güveni olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın, yöneticiye güven ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış ve yöneticiye güvenin, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir.

Otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolüne ilişkin literatür incelendiğinde, otantik liderliğin görev performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmuştur (Özçelikçi & Ocak, 2020; Topaloğlu & Özer, 2014; Taşlıyan & Hırlak, 2016; Akın, 2020; Özçelikçi, 2020). Bununla birlikte, otantik liderliğin görev performansını etkilemediğini belirten çalışmalara da rastlanmıştır (Taşkın, 2023; Karacaoğlu & Satır, 2019).

Bu tez çalışmasının bulguları, Taşkın'ın (2023) sivil toplum kuruluşları üzerinde gerçekleştirdiği ve otantik liderliğin yöneticiye güven ile iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Ancak, Taşkın'ın (2023) çalışmasından farklı olarak, bu çalışmada otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü incelenmiş ve araştırma, farklı bir sektörde, bir büyükşehir belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan 452 memur ve sözleşmeli personel üzerinde yapılan bu çalışmada, otantik liderliğin görev performansını etkilememesinin, kamu kurumlarının kendine özgü kurumsal özelliklerinden ve Sosyal Değişim Teorisi'nin temel prensiplerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, otantik liderliğin görev performansını etkilememesinin olası nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Sosyal değişim teorisine göre bireyler, ilişkilerini sürdürmek için bu etkileşimden somut bir fayda veya ödül beklerler (Miles, 2016, s.273). Çalışanlar, otantik liderlerin güvenilirlik, şeffaflık ve samimiyet gibi özelliklerini bireysel kazançlarıyla ilişkilendiremediklerinde, bu liderlik yaklaşımının kendilerine somut bir fayda sağlamayacağını düşünebilirler.

Bu durum, çalışanların görev performansını artırmak için ekstra çaba göstermelerini engelleyebilir.

- Dışsal motivasyon kaynaklarının güçlü olduğu kamu kurumlarındaki kamu çalışanları, iş güvencesi ve sabit çalışma koşulları gibi somut kazançlara odaklanmaları nedeniyle zaman zaman düşük motivasyon gösterebilirler. İçsel motivasyonu düşük olan çalışanların görev performansları üzerinde otantik liderliğin etkisi sınırlı kalmış olabilir.
- Kamu kurumunun katı hiyerarşik yapısı ve bürokratik düzenlemeleri, liderin çalışanlarla etkileşimini ve liderlik tarzının etkisini sınırlayabilir. Bu durum, liderin otantik bir yaklaşım sergilemesine rağmen çalışan performansı üzerinde güçlü bir etki yaratmasını zorlaştırabilir.
- Otantik liderlik, genellikle uzun vadeli güven ve bağlılık oluşturmayı hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Ancak, çalışanlar otantik liderliğin faydalarını kısa vadede algılayamadıklarında, bu liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisi sınırlı kalabilir. Güvenin oluşması ve performansa yansması zaman alabilir.
- Otantik liderliğin karizmatik liderlik özelliklerini taşıması, çalışanların lideri “yeterince güçlü” veya “ilham verici” bulmalarına yol açabilir. Kamu kurumunun yerleşik kültür ve geleneksel liderlik anlayışı otantik liderliğin etkili bir şekilde uygulanmasını zorlaştırabilir. Daha geleneksel liderlik tarzlarına alışkın olan çalışanlar, otantik liderliği yeterince etkili bulmayabilirler. Bu durum liderliğin görev performansı üzerindeki etkisini zayıflatabilir.
- Çalışma, seçimle yönetimin değiştiği bir büyükşehir belediyesinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunun büyük ölçüde on yıldan fazla süredir kurumda çalışan bireylerden oluşması, grubun değişime karşı direnç gösterebileceğini düşündürmektedir. Mevcut durumlarını koruma eğilimindeki çalışanlar, liderlerinin değişim ve gelişim odaklı çabalarına direnç gösterebilirler.
- Katı bir kurumsal kültür, liderin doğal ve açık bir liderlik tarzı sergilemesini zorlaştırabilir. Bu durum, liderlik davranışlarının çalışanların görev performansı üzerindeki etkisini sınırlayabilir.

- Kamu kurumlarında, özel sektörde olduğu gibi doğrudan motivasyon araçlarının veya performansa dayalı sistemlerin uygulanabilirliği sınırlıdır. Bu durum, otantik liderlik gibi uzun vadeli etkiler yaratmayı hedefleyen liderlik yaklaşımlarının kısa vadede somut performans sonuçları üretmesini zorlaştırabilir.
- Otantik liderlik uygulamalarının etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için çalışanların bireysel motivasyonlarının ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır. Liderlerin, çalışanların kısa vadeli ihtiyaçlarını da dikkate alarak bu ihtiyaçlarla liderlik yaklaşımını uyumlu hale getirmesi, daha sürdürülebilir sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Otantik liderliğin görev performansına etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin incelendiği modelde, otantik liderliğin yöneticiye güveni artırdığı görülmüştür. Otantik liderlik ile yöneticiye güven arasında oldukça yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu güçlü ilişki, literatürdeki önceki çalışmalarla uyumlu olup, araştırmadan elde edilen sonuçları destekler niteliktedir (Chughtai, Byrne & Flood, 2015; Erkılıç & Aydın, 2019; Kılıç, 2015; Hassan & Ahmed, 2011; Yücel & Kılıç, 2018). Araştırmanın yapıldığı büyükşehir belediyesinde otantik liderliğin yöneticiye güveni pozitif yönde etkilemesinin ve bu iki değişken arasında güçlü ilişkiler görülmesinin olası nedenleri aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

- Araştırma sonuçları, otantik liderlerin açık, dürüst ve tutarlı davranışlarının, samimi ve empatik yaklaşımlarının, çalışanların görüş ve geri bildirimlerini dikkate alarak onları karar alma süreçlerine dahil etmelerinin, çalışanların yöneticilerine duyduğu güveni artırdığını göstermektedir. Nicel araştırmadan elde edilen bu bulgu, mülakat yöntemiyle elde edilen verilerle de uyum göstermekte ve birbirini desteklemektedir (Bkz. Ek 2). Yapılan mülakatlarda, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edildikleri, fikirlerinin dikkate alındığı ve liderleri tarafından kendilerine söz hakkı tanındığı anlaşılmıştır. Ayrıca, çalışanların liderleriyle ortak zaman geçirmelerine yönelik özel programların düzenlendiği ve bu programlar sayesinde hem çalışanlar arasında iletişimin güçlendiği hem de çalışanların liderlerini daha iyi tanımlarına zemin hazırlandığı tespit edilmiştir.

- Otantik liderliğin, çalışanların yöneticilerine duyduğu güveni artırmasının yanı sıra, yöneticiye güven ile destekleyici örgüt kültürü arasında da güçlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Yöneticiye güvenin yalnızca otantik liderlerin varlığından kaynaklanmadığı, aynı zamanda destekleyici bir örgüt kültürünün varlığıyla şekillenmiş olabileceği düşünülmektedir. Destekleyici örgüt kültürleri, genellikle güvenin hâkim olduğu ortamlarda gelişim göstermektedir. Yöneticilerine güvenen çalışanların hem birbirlerine hem de liderlerine karşı daha yüksek düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissettikleri söylenebilir. Bu bağlamda, bu çalışma, otantik liderliğin yalnızca çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkilerini güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel yapının güven temelli bir şekilde gelişimine katkı sağladığını da ortaya koymuş olabilir.
- Nicel araştırma sonuçlarını desteklemek amacıyla yapılan mülakatlarda kurumda yapılan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin detaylı bilgiler elde edilmiştir. Kurumda düzenlenen performans değerlendirme çalışmaları kapsamında (Ulaşım Dairesi Başkanlığı, 2023), çalışanların stratejik hedefler konusunda bilgilendirildikleri ve iş süreçleriyle ilgili görüşlerinin alındığı öğrenilmiştir. Stratejik karar alma süreçlerinde çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve yaptıkları işlerin anlamının açıklanması, onların iş tatminlerini ve kuruma olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu durum, otantik liderliğin çalışanların yöneticilerine duyduğu güveni güçlendirmesine önemli bir katkı sağlamaktadır.
- Kurumun kendi gerçekleştirdiği performans değerlendirme sonuçları, çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin yüksek olduğunu, iş birliği ve takım ruhunun geliştiğini ve olumlu bir örgüt kültürü algısının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kurum içerisinde eksik yönlerin tamamlanması ve geliştirilmesi amacıyla müdürlükler tarafından değerlendirmeler yapılmakta ve bu değerlendirmeler doğrultusunda çeşitli toplantılar, eğitim programları ve kültürel faaliyetler organize edilmektedir (Ulaşım Dairesi Başkanlığı, 2023). Dolayısıyla kurumda otantik liderliğin, açık iletişim, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık ve etik değerlere bağlılık gibi özellikleriyle yöneticiye güvenin oluşumuna ve sürdürülmesine doğrudan katkı sağladığı söylenebilir.

- Araştırmanın yapıldığı belediyede, çalışanların otantik liderlik algılarının yüksek olmasının, liderlerinin samimi, tutarlı ve empatik bir yaklaşım sergilemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya yönelik yaklaşımlar ve beklentilerini gerçekleştirme çabaları, liderlerine olan güvenlerini artırmış olabilir.
- Bu tez çalışmasıyla aynı dönemde ve aynı kurumda gerçekleştirilen bir araştırma projesinde, otantik liderliğin çalışanların içsel işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde örgüte güven ve örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü incelenmiş ve kurumun kendi gerçekleştirdiği performans değerlendirme sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Erkmen & Ece, 2023). İlgili büyükşehir belediyesinde yürütülen projede, otantik liderlik ile örgüte bağlılık ve örgüte güven arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Etik ilkeler doğrultusunda hareket eden, astlarına söz hakkı tanıyan, farklı bakış açılarına ve önerilere açık olan, kararlarında tutarlılık sergileyen ve hatalarını kabul ederek ilerleyen liderlerin, çalışanların kuruma ve yönetime olan güvenlerini artırdığı düşünülmektedir. Bu güven duygusu, çalışanların yönetime olan bağlılıklarını güçlendirebilir ve onların kuruma karşı daha yüksek bir aidiyet hissetmelerine katkı sağlayarak içsel işten ayrılma niyetlerini azaltabilir.

Otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde, yöneticiye olan güvenin aracılık rolünün incelendiği modelde, yöneticiye güven değişkeni modele dahil edildiğinde, yöneticiye güvenin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide, yöneticiye güvenin önemli bir aracılık etkisi göstermediği tespit edilmiştir.

Yöneticiye olan güvenin görev performansını etkilemediği bulgusu, Altaş ve Kuzu (2013) ile Taşkın'ın (2023) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Ancak literatürde, yöneticiye güven ile görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu vurgulanmaktadır (Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012; Cankül, Kılınç & Doğantekin, 2018; Yorulmaz & Karabacak, 2020; Altaş & Kuzu, 2013; Turhan, Köprülü & Helvacı, 2018; Aktuğ, 2016; Büyükyılmaz & Fidan, 2017; Beğenirbaş &

Turgut, 2014; Goris, Vaught & Pettit, 2003; Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2007; Setyaningrum, Setiawan, Surachman & Irawanto, 2017; Williams, 2005). Bu araştırmadan elde edilen bulgular ise, çalışma sonuçlarının mevcut literatürle genel olarak örtüşmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilen sonuçların bağlamsal özelliklerin etkileri dikkate alınarak yorumlanması faydalı olacaktır.

Otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde yöneticiye olan güvenin aracılık rolünün anlamlı olmadığına dair literatürde çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca, bu değişkenleri bir arada inceleyen ve kamu kurumlarında uygulanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu tez çalışmasının bulguları, Taşkın'ın (2023) sivil toplum kuruluşları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile benzerlik göstermektedir. Ancak, Taşkın'ın çalışmasında bu değişkenler yalnızca birbirlerine olan etkileri açısından incelenmişken, bu tez çalışmasında otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü detaylı bir şekilde ele alınmış ve aracılık etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, otantik liderliğin iş performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü ele alan ve demir-çelik sektöründe gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, örgütsel güvenin bu ilişki üzerinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir (Yangın, 2017). Bu bulgular, sektörler ve kurumsal bağlamlar arasındaki farklılıkların otantik liderlik ile performans ilişkisini nasıl etkilediğine dair önemli bulgular sunmaktadır. Örneğin, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumlarında ilişki temelli liderlik tarzlarının performansa yönelik etkileri daha sınırlı iken, performans odaklı sektörlerde bu liderlik tarzlarının etkileri daha belirgin hale gelebilir.

Bu tez çalışmasının bulguları, literatürdeki bazı çalışmalarla uyum gösterirken, bağlam ve sektörel farklılıklar nedeniyle otantik liderliğin görev performansına olan etkisinin genel bir kuraldan ziyade bağlamsal dinamiklere bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, liderlik yaklaşımlarının etkilerini anlamak için daha fazla bağlamsal ve sektörler arası karşılaştırmalı çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Kısaca bu tez çalışmasında diğer çalışmalardan farklı olarak, otantik liderliğin görev performansına etkisinde yöneticiye güvenin aracılık etkisinin anlamlı çıkmamasının,

kamu kurumlarının kendine özgü yapısal özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

- Kamu kurumlarında çalışanlar, genellikle iş güvencesi, sabit maaş ve sosyal haklar gibi dışsal motivasyon unsurlarına odaklandıkları için, yöneticilerine duydukları güvenin doğrudan görev performanslarına yansımaması mümkündür. Bu durum, kamu kurumlarında çalışanların görev performansının farklı faktörlere bağlı olabileceğine işaret etmektedir.
- Kamu kurumlarında genellikle katı kurallar, bürokratik süreçler ve düzenlemeler bulunmaktadır. Bu tür yapıların mevcut olduğu kurumlarda, yöneticilere güven artsa bile, bürokratik engeller çalışanların görev performansını sınırlayabilmektedir.
- Kamu kurumlarında görev performansının genellikle katı prosedürler ve objektif ölçüm kriterlerine dayalı olması, performansın yöneticilerle olan ilişkilerden çok belirli kurallar ve düzenlemelere bağlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, görev performansı çıktıları üzerinde doğrudan bir etki yaratmayabilir.
- Sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanlar yöneticilerine duydukları güvenin kendilerine somut bir fayda ya da ödül sağlamayacağını düşündüklerinde, görev performanslarını artırma yönünde ekstra bir çaba göstermeyeceklerdir. Bu durum, kamu kurumlarında dışsal motivasyon kaynaklarının, görev performansı üzerinde güven ilişkisine kıyasla daha etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.
- İlgili kamu kurumunda yöneticilerle yapılan mülakatlar bu yorumları doğrulamaktadır (Bkz. Ek 2). Yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre, kurumun mevcut performans değerlendirme sisteminde, personelin birinci ve ikinci amirlerinin değerlendirmeleri bulunmaktadır. Amirler, memurun mesleki, davranışsal ve bireysel yeterliliklerini; temsiliyet, iletişim becerileri, çalışma düzeni ve verilen görevleri yerine getirme kabiliyeti gibi çeşitli kriterlere göre değerlendirmeler yapmaktadır. Eğer bir memur bu performans değerlendirmelerinde düşük puan alırsa, başka bir müdürlüğe görevlendirilebilir. Görevlendirildiği müdürlükte de düşük

puan almaya devam ederse, memuriyeti sona erebilir. Bu süreçlerde yöneticilerin etkilerinin sınırlı olması, performans değerlendirme sonuçlarında büyük bir değişim yaratacak düzeyde bir müdahalelerinin olamayacağını göstermektedir. Bu durumu değiştirmek ve yöneticilerin performans değerlendirme süreçlerinde daha etkin olmalarını sağlamak, kurumdaki yöneticiye güven algısını olumlu yönde değiştirebilir.

Otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisinde yöneticiye olan güvenin aracılık rolünün incelendiği modelde, otantik liderliğin bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği, ancak yöneticiye güvenin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ve otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide yöneticiye olan güvenin aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde olumlu etki göstermesi literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Korku & Yıldız, 2023; Malik, 2018; Shun-kun & Ou, 2014; Karacaoğlu & Satır, 2019). Ancak, yöneticiye olan güvenin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı bulunmaması, güvenin bu iki değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirme potansiyelinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kamu kurumlarında bağlamsal performansın daha çok örgüt kültürü gibi örgütsel faktörlere, kurumsal prosedürlere ve çalışanlar arasındaki iş birliğine bağlı olduğunu düşündürmektedir. Bu kapsamda araştırma sonuçları aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

- Sosyal Değişim Teorisi bağlamında, çalışanların yöneticiye duydukları güvenin somut bir ödül veya faydaya dönüşmediği algısı, bağlamsal performans artırma yönündeki motivasyonlarını azaltabilir. Kamu kurumlarında iş güvencesi, sabit maaş ve sosyal haklar gibi dışsal motivasyon unsurlarının daha belirgin olması, güvenin bağlamsal performans üzerindeki etkisini zayıflatabilir.
- Bağlamsal performansın, yalnızca bireysel liderlik davranışlarından değil, örgütsel düzeydeki kültürel ve yapısal faktörlerden güçlü bir şekilde etkilendiği düşünülmektedir. Destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında iş birliği, dayanışma ve gönüllülük esasına dayalı bir bağlamsal performans gelişimini teşvik edebilir.
- Bağlanma Teorisi açısından değerlendirildiğinde, lider ile çalışan arasındaki güven ilişkisinin bağlamsal performansa katkı sağlaması için bu

güvenin duygusal bağlılıkla desteklenmesi gerekebilir. Kamu kurumlarında bağlamsal performansın artışı, genellikle prosedürlere uyum, görev bilinci ve kamu yararına hizmet etme motivasyonu gibi faktörlere bağlıdır. Bu bağlamda, otantik liderlerin etik değerlere bağlılık, dürüstlük ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gibi özellikleri daha fazla sergilemesi, çalışanların fedakârlık ve vicdanlılık gibi bağlamsal performans unsurlarını geliştirmesine katkı sağlayabilir. Ancak, istenen sonuçlara ulaşılabilmesi için bu davranışların örgütün kültürel unsurlarına ve örgütsel yapısına daha güçlü bir şekilde entegre edilmesi yani örgütün geneline yayılması gerekebilir.

- Çalışmayı desteklemek amacıyla yapılan mülakatlarda, yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde kurumda performans notu uygulandığı ve bu notlara göre performans ödemelerinin yapıldığı öğrenilmiştir. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 22. maddesine göre, memurlara başarı durumlarına göre sınırlı miktarda ikramiye verilmektedir. Bu ödemelerde orta düzey yöneticilerin müdahale alanları sınırlıdır. Bu durum, çalışanların yöneticilerine güven duysalar bile, bu güvenin bağlamsal performanslarına yansımamasına neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar ödüllendirme sistemlerinde etkili olan faktörlerin adil veya motive edici olmadığını düşünebilirler. Dolayısıyla performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerindeki bu sınırlamalar, güven ile performans arasındaki ilişkinin zayıflamasına neden olabilir. Bu bağlamda, çalışanların bağlamsal performanslarını artırmak için ödüllendirme sistemlerinin daha adil ve motive edici bir şekilde yapılandırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- Kamu kurumlarında çalışanlar, genellikle kamu yararına hizmet etme misyonuna odaklanmaktadır. Bu durum, yöneticilere olan güvenin bağlamsal performans üzerindeki etkisini sınırlayabilmektedir.
- Otantik liderlerin, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek destekleyici bir liderlik sergilemeleri, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek sorumluluk üstlenmelerini ve meslektaşlarına yardım etmelerini teşvik edebilir. Ancak, bu tür bağlamsal performans davranışları, çoğunlukla lider-çalışan ilişkilerinden çok, kurumun misyonuna ve kolektif kültüre duyulan bağlılıktan kaynaklanabilir.

- Kamu kurumlarındaki güçlü iş güvencesi, çalışanların bağlamsal performanslarını yöneticilerle olan ilişkilerden bağımsız bir şekilde sergilemelerine olanak tanıyabilir. Bu durum, kamu kurumlarında bağlamsal performansın daha çok kurumsal değerler ve prosedürler çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir.

Bu çalışmada otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve bu liderlik tarzının etik değerlere bağlılık ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gibi özelliklerle bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak, yöneticiye olan güvenin bu ilişkide aracı bir rol oynamaması, kamu kurumlarının kendine özgü yapısal ve kültürel özelliklerinden kaynaklandığını göstermektedir. Bu nedenle, otantik liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi değerlendirirken, yöneticiye güvenden çok kurumsal bağlamanın ve örgütsel düzeydeki faktörlerin dikkate alınmasının daha sağlıklı sonuçlar sağlayacağı önerilmektedir.

Otantik liderliğin görev performansına etkisinde, destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolünün incelendiği modelde, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, destekleyici örgüt kültürü modele eklendiğinde, otantik liderliğin destekleyici örgüt kültürünü olumlu yönde etkilediği, destekleyici örgüt kültürünün de görev performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu bulgular, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün önemli bir tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Otantik liderliğin görev performansı üzerindeki toplam etkisinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, literatürdeki bazı çalışmalarla uyum göstermektedir (Altaş & Kuzu, 2013; Taşkın, 2023). Buna karşılık, otantik liderliğin destekleyici örgüt kültürü üzerindeki etkisinin anlamlı bulunması, literatürde yer alan sınırlı sayıda araştırma tutarlılık göstermektedir (Yetkin, 2016; Kyei-Frimpong, Makafui Ametorwo, Nyarko Adu & Owusu Boakye, 2024; Nurlianti, Hidayati & Wijaya, 2023; Baykal, 2020). Otantik liderlik ile destekleyici örgüt kültürü arasındaki korelasyon analizleri incelendiğinde de bu iki değişken arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ve destekleyici örgüt kültürünün, otantik liderliğin %45'ini açıkladığı görülmüştür. Destekleyici örgüt kültürünün görev performansı üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi ise literatürdeki çalışma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Aida & Abadiyah, 2022; Şenol, 2022; Tripathi & Kalia, 2024; Tannoury, 2022). Otantik

liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolüne ilişkin doğrudan bir çalışma bulunmamakla birlikte, otantik liderliğin destekleyici örgüt kültürü aracılığıyla görev performansını artırması, bu çalışmanın literatüre özgün bir katkısı olarak değerlendirilebilir. Otantik liderliğin görev performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı bulunmaması, liderlik uygulamalarının tek başına çalışanların performansını artırmada yeterli olamayabileceğini göstermektedir. Bu çalışma, otantik liderlik ile görev performansı arasındaki etkiyi güçlendirebilecek en önemli faktörlerden birinin örgüt içindeki güveni, dayanışmayı ve iş birliği ortamını teşvik edecek destekleyici bir örgüt kültürünün varlığı olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu durum, otantik liderliğin etkilerinin daha çok örgütsel bağlam ve kültürel yapılar üzerinden ortaya çıktığını düşündürmektedir. Otantik liderlerin açık ve dürüst iletişimleri, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanımakta ve bu sayede örgüt içinde güvene dayalı bir atmosfer oluşmaktadır. Destekleyici örgüt kültürü, bu güven ortamını güçlendirerek çalışanların iş tatmini, bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırmakta, dolayısıyla görev performansı üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Kamu kurumları gibi katı hiyerarşik yapılara sahip organizasyonlarda, çalışanların performansı çoğunlukla prosedürlere uyum ve görev bilinci çerçevesinde şekillenmektedir. Ancak, destekleyici bir örgüt kültürü, bu tür yapıların katılığı yumuşatarak çalışanların daha fazla sorumluluk almasını ve görev tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesini teşvik edebilir. Bu bağlamda, bu çalışma, otantik liderlerin destekleyici örgüt kültürü oluşturma becerileriyle liderliğin örgütsel bağlamda nasıl daha etkili hale gelebileceğini gösteren önemli bir örnek sunmaktadır.

Çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissettikleri bir ortam, sadece bireysel görev performansını değil, aynı zamanda iş birliği davranışları içeren bağlamsal performansı ya da örgütsel bağlılık gibi daha geniş sonuçları da olumlu yönde etkileyebilir. Destekleyici bir kültür, kurumdaki çalışanların kurumla daha fazla özdeşleşmelerine, iş tatminlerinin artmasına ve dolayısıyla daha yüksek görev performansı sergilemelerine olanak tanıyabilir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç, otantik liderlik uygulamalarının etkilerinin destekleyici örgüt kültürünün özellikleriyle güçlü bir şekilde ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Otantik liderliğin görev

performansı üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürünün tam aracılık etkisinin bulunduğunu ortaya koyan bu çalışma, otantik liderliğin görev performansı üzerinde tek başına yeterli bir etki yaratmadığını, ancak destekleyici bir örgüt kültürünün varlığıyla bu etkinin güçlendirilebileceğini göstermektedir. Özellikle kamu kurumlarında, otantik liderliğin etkilerini artırmak için destekleyici bir kültürün teşvik edilmesi hem çalışanların performansını hem de kurumsal verimliliği iyileştirebilecek bir strateji olarak değerlendirilebilir. Otantik liderler, çalışanların güven ve bağlılıklarını artırarak, iş birliği ve dayanışmayı teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturduklarında, bu kültür görev performansında belirgin bir iyileşmeye yol açabilir. Belediyeler gibi kamu kurumları, katı hiyerarşik yapılara ve resmi prosedürlere bağlı olduğu için çalışanların iş tatminini ve performansını artırmak amacıyla farklı stratejiler geliştirilebilir.

Otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolünün incelendiği modelde, destekleyici örgüt kültürünün bu ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürde, otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürü ve bağlamsal performans değişkenlerinin bir arada ele alınıp incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ele alan çalışmalar incelendiğinde, otantik liderliğin bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediğine dair bulgulara ulaşılmıştır (Korku & Yıldız, 2023; Malik, 2018; Shun-kun & Ou, 2014). Benzer şekilde, destekleyici örgüt kültürünün de bağlamsal performansı pozitif yönde etkilediği literatürde ortaya konulmuştur (Tezcan, 2019; Baykal, 2020; Uğur, 2017). Bu çalışmanın bulguları, söz konusu literatürdeki araştırmaların sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve bu etkide destekleyici örgüt kültürünün önemli bir tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürü ve bağlamsal performans değişkenlerinin bir arada ele alınıp incelendiği bir çalışmanın bulunmaması, bu araştırmayı literatürdeki bir boşluğu dolduran ve özgün bir katkı sağlayan nitelikte bir çalışma haline getirmektedir.

Otantik liderlik, destekleyici örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etki yaratarak, bu kültürün bağlamsal performansı artırmasında önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici örgüt kültürünün varlığı, çalışanların bağlamsal performanslarını yükseltmekte ve böylece örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır. Bu bulgular, otantik

liderlerin örgüt içinde destekleyici bir kültür oluşturdıklarında, bu kültürün çalışanların bağlamsal performansını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Otantik liderlik, yalnızca çalışanların görev performansını geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda gönüllü katkılarını ve iş tanımının ötesindeki çabalarını teşvik ederek bağlamsal performansı yükseltmektedir. Destekleyici örgüt kültürü, bu süreçte çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak otantik liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin güçlenmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, otantik liderliğin bağlamsal performansın alt boyutlarından vicdanlılık ve fedakârlık üzerindeki etkisinde destekleyici örgüt kültürünün aracılık rolüne ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Analiz sonuçları, otantik liderliğin vicdanlılık üzerindeki etkisinin tamamen destekleyici örgüt kültürünün aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların vicdanlı davranışlarının teşvik edilmesinde, liderin otantik özelliklerinden ziyade, bireysel sorumluluğu ve hesap verebilirliği destekleyen bir kültürün belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, otantik liderliğin çalışan davranışlarına etkisi, bu davranışları pekiştiren bir örgüt kültürünün varlığına bağlıdır.

Öte yandan, otantik liderlik ile fedakârlık arasındaki ilişkide, destekleyici örgüt kültürünün kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, otantik liderlerin çalışanların fedakârlık düzeylerini doğrudan etkileyebildiğini, ancak bu etkinin tam anlamıyla ortaya çıkabilmesi için destekleyici bir kültürün varlığının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, otantik liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilere odaklanan literatürle genel anlamda uyumluluk göstermektedir (Malik, 2018; Bandura & Kavussanu, 2018). Kısmi aracılık, destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik ve fedakârlık arasındaki ilişkide tamamlayıcı bir işlev gördüğünü ve bu bağlamda otantik liderlik etkisini güçlendiren bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumdaki otantik liderler, çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmakla birlikte, destekleyici bir örgüt kültürü oluşturarak bu etkiyi daha da güçlendirmektedirler. Otantik liderlerin çalışanların gönüllü ve özverili davranışlarını teşvik etmede etkili olduğu görülmektedir. Destekleyici örgüt kültürü ise, otantik liderlikten gelen pozitif etkilerin yayılmasına ve çalışanların fedakârlık davranışlarını daha fazla sergilemelerine katkıda bulunmaktadır. Bu bulgu belediye gibi kamu kurumlarında otantik liderlerin sadece bireysel liderlik davranışları ile değil, aynı

zamanda çalışanlar arasında güven, iş birliği ve destekleyici bir kültür oluşturarak çalışanların fedakârlık düzeylerini artırabileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte, literatürde otantik liderlik ile vicdanlılık ve fedakârlık arasındaki ilişkide destekleyici örgüt kültürünün aracılık etkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, araştırmanın bulgularının literatürdeki bir boşluğu doldurduğunu ve bu çalışmaya özgün bir nitelik kazandırdığını göstermektedir. Bu çalışma, aynı zamanda otantik liderlik uygulamalarının etkisini artırmak için örgütlerin çalışanlar arasında güven, iş birliği ve destek mekanizmalarını teşvik eden bir kültür geliştirmelerinin önemini de vurgulamaktadır. Destekleyici bir örgüt kültürünün, otantik liderlik ile bağlamsal performans unsurları arasındaki ilişkide sadece bir aracılık rolü değil, aynı zamanda liderlik etkilerinin sürdürülebilirliğini sağlayan temel bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, liderlik uygulamalarının etkilerinin değerlendirilmesinde örgütsel bağlam ve kültürel faktörlerin dikkate alınmasının gerekliliğini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Destekleyici bir örgüt kültürünün çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerindeki olumlu etkisi, bu çalışmayı desteklemek için yapılan mülakatlarla desteklenmiştir. (Bkz. Ek 2). Çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikleri örgütlerde, yalnızca kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmekle kalmayıp, gönüllü olarak ekstra çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bu durum, çalışanların bireysel motivasyonlarını artırmanın yanı sıra örgütün genel performansını da güçlendiren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Destekleyici kültüre sahip örgütlerde çalışanlara sunulan kaynaklar ve fırsatlar, onların mesleki gelişimlerini teşvik ederek daha özverili davranışlar sergilemelerine olanak tanımaktadır. Bu bulgu, örgütlerin stratejik olarak destekleyici örgüt kültürü unsurlarını ön planda tutmasının önemine işaret etmektedir.

Güçlü örgüt kültürlerinin iş birliği ve açık iletişimi teşvik eden unsurlar barındırdığı gözlemlenmektedir. Ancak, güçlü örgüt kültürlerinin etkisi, ancak örgüt genelinde tutarlı ve yaygın bir şekilde benimsendiğinde belirgin hale gelmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen mülakatlar, bazı daire başkanlıklarına bağlı müdürlüklerde destekleyici örgüt kültürüne yönelik uygulamaların farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, örgütün belirli birimlerinde destekleyici unsurların ve otantik liderlik davranışlarının tutarlı bir şekilde uygulanmadığını göstermektedir. Araştırma kapsamında daha geniş bir örnekleme sahip olan Ulaşım Dairesi Başkanlığı ile yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular, yöneticilerin

alışanlarla düzenli zaman geçirmesinin ve özel programlar düzenlemesinin çalışan performansını artıırabileceğini ortaya koymuştur. Özellikle, Ulaşım Dairesi Başkanlığı'na bağlı çalışanların yöneticileriyle daha yakın ilişkiler kurmasının, onların kurumsal sorumluluklarını benimsemeleri ve öz güvenlerini artırmaları açısından kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, söz konusu uygulamaların kurumsal düzeyde yaygınlaştırılmaması ve srekliğinin sağlanmaması durumunda, elde edilen olumlu etkilerin sürdürülebilirliği risk altına girebilir.

Destekleyici rgt kültürü algısının yaşı gruplarına göre farklılık göstermesi ise dikkat çekici bir diğer bulgudur. Özellikle daha geç çalışanların dinamik yapıları ve kurumun siyasi bir yapıya sahip olması, geç çalışanların destekleyici örgüt kültürünü algılama biçimlerini etkiliyor olabilir. Bununla birlikte, bu farklılıkların yalnızca yaşı gibi demografik faktörlerle değil, aynı zamanda yöneticilerin liderlik stilleri, örgütsel iletişim biçimleri ve örgütteki bireysel deneyimlerle de ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Geç alışanların dinamik yapıları, örgütsel değişimlere daha açık olmalarını sağlarken, liderlerin bu çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamada yetersiz kalmaları, destekleyici kültür algısını zayıflatabilir. Dolayısıyla, bu sonuçlar, örgütlerin çalışanlarının demografik ve psikolojik özelliklerini dikkate alarak daha bütüncül bir kültür yönetim stratejisi geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kurum içinde yapılan performans değerlendirme çalışmaları, çalışanların stratejik hedeflerden haberdar olduklarını, bulundukları takımın bir parçası olmaktan memnuniyet duyduklarını ve görüşlerinin önemsendiğini ortaya koymuştur. Bu tür faaliyetler, yöneticilere olan güveni artırma potansiyeli taşırken, aynı zamanda çalışanları destekleyen unsurlar içermesi nedeniyle destekleyici örgüt kültürü algısının yükselmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların liderleri tarafından stratejik hedefler konusunda bilgilendirilmesi, onların görüşlerine değer verilmesi ve yapılan işlerin anlamının açıklanması, iş tatmini ve işe bağlılığı artırmaktadır. Mülakatlardan elde edilen veriler, otantik liderlik ve destekleyici örgüt kültürü algısının kurum içindeki müdürlüklere göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Bu farklılıkların, kurumun siyasi yapısının ve seçimlerden sonra değişen yönetici kadrosunun bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Seçim öncesinde hiyerarşik bir yönetim anlayışı sergileyen yöneticilerin yerini, seçim sonrası daha özgün, samimi, yardımsever ve destekleyici yöneticilerin alması, kurum kültüründe belirgin bir değişime yol açmış olabilir. Bu değişimle birlikte, ulaşım dairesi başkanlığı gibi

birimlerde hiyerarşi azalmış, çalışanlar yöneticileriyle doğrudan ve daha açık bir iletişim kurma fırsatına sahip olmuştur.

Araştırmanın demografik bulguları, büyükşehir belediyesi çalışanlarının çeşitli özelliklerine dair önemli veriler sunmaktadır. Elde edilen veriler, araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, çalıştıkları kurumdaki deneyim süreleri, konumları ve eğitim düzeyleri gibi değişkenler açısından nasıl bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın kapsamlı ve temsil gücü yüksek bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, demografik özelliklerin analiz edilmesi, araştırma bulgularının anlamlandırılmasına ve yorumlanmasına katkı sağlayacaktır. Katılımcıların %71,5'inin erkek olduğu göz önüne alındığında, büyükşehir belediyesindeki çalışan profiline ilişkin bazı müdürlüklerde cinsiyet dağılımında erkeklerin ağırlıkta olduğu söylenebilir. Yaş dağılımına bakıldığında, %35,8 ile 40-49 yaş aralığı en fazla katılımı sağlayan grup olarak dikkat çekmektedir. Bu durum, belediye çalışanlarının deneyimli ve belirli bir yaş grubunda yoğunlaştığını göstermektedir. Meslekte geçirilen yıl açısından katılımcıların %31,4'ünün 21 yıl ve üzeri kıdemli olması, çalışanların uzun süreli deneyime sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, şu anki çalışılan kurumda 1-5 yıl arasında kıdeme sahip katılımcı oranının %29,9 olması, belediyedeki personel hareketliliğine işaret etmektedir. Katılımcıların %47,6'sının lisans mezunu, %29,6'sının ise lisansüstü eğitime sahip olması, belediyede nitelikli insan kaynağının yüksek olduğunu göstermektedir. Örnekleimde temel eğitim ve lise mezunu oranının %9,5 olması, katılımcıların memur ve sözleşmeli personel olduğu göz önüne alındığında, eğitim düzeyinde belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. Demografik bulgular, büyükşehir belediyesi çalışanlarının yaş, cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi açısından çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu çeşitlilik, çalışmanın kapsamlı ve temsil gücü yüksek bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiğini göstermektedir. Özellikle belirli bir yaş aralığında ve deneyim düzeyinde yoğunlaşan katılımcılar, araştırmanın bulgularına önemli bir anlam katmaktadır.

Araştırmada elde edilen demografik bulgular değerlendirildiğinde, bazı değişkenlerin demografik faktörlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bağlamsal performans ve vicdanlılık davranışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek çalışanların, kadın çalışanlara kıyasla

bağlamsal performans algıları ve vicdanlılık davranışları sergileme olasılığı daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin ve işyerindeki beklentilerin erkek çalışanlar üzerinde daha fazla bağlamsal katkı sağlama baskısı oluşturmaya açıklandığı görülmüştür. Kadın çalışanların ise genellikle iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurma çabası içinde olmaları, bağlamsal katkılarının önceliklendirilmesini etkileyebilir.

Çalışanlar ve yöneticiler arasında otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü ve bağlamsal performans algıları açısından anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Yöneticiler, bu algıların çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bu farklılık, yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını ve örgüt iklimini daha olumlu algılama eğiliminden kaynaklanabilir. Ayrıca, çalışanların alt kademelerde karşılaştıkları zorluklar ve örgütsel süreçlere ilişkin eleştirileri, algı farklılıklarına yol açıyor olabilir.

Destekleyici örgüt kültürünün, özellikle 18-29 yaş arası genç çalışanlar tarafından daha yüksek algılandığı görülmüştür. Genç çalışanlar, genellikle iş hayatının başında oldukları için destekleyici bir iklimi doğal bir örgüt normu olarak kabul edebilir. Buna karşılık, daha kıdemli çalışanlar, geçmiş deneyimleri nedeniyle örgüt kültürüne yönelik daha eleştirel bir bakış açısına sahip olabilir. Öte yandan, vicdanlılık davranışlarının 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında daha yüksek olduğu, 18-29 yaş grubunda ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yaş ve deneyim arttıkça çalışanların işlerine olan bağlılıklarının ve sorumluluk bilincinin artmasıyla ilişkilendirilebilir.

Destekleyici örgüt kültürü algısı, temel eğitim, lise ve ön lisans mezunları arasında daha güçlü bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü eğitim almış bireylerin ise daha düşük destekleyici örgüt kültürü algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık, daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların örgütsel iklime ilişkin eleştirel düşünme ve sorgulama eğilimleri de artabilir.

Meslekte ve kurumda 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında çalışan bireylerin, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara göre daha az destekleyici bir iklim algıladığı görülmüştür. Bu durum, orta kıdemdeki çalışanların iş yükü ve sorumluluklarının artmasına rağmen yeterli destek alamadıklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Uzun yıllar boyunca

kurumda çalışan bireylerin ise aidiyet duygularının artması ve örgütsel iklime yönelik daha olumlu bir algıya sahip olmaları mümkündür.

Kurumda 5 yıldan az süre çalışan bireylerin vicdanlılık davranışlarını daha az sergiledikleri bulunmuştur. Bu bulgu, kurumsal aidiyetin zamanla oluştuğunu ve uzun süre çalışan bireylerin örgütsel değerlere daha fazla uyum sağladığını göstermektedir. Ayrıca, kısa süreli çalışanların, iş ortamına tam olarak uyum sağlayamadan ve örgüt kültürünü içselleştiremeden farklı bir tutum sergilemeleri de olasıdır.

Bu çalışmanın bulgularının, Sosyal Mübadele Teorisi ve Bağlanma Teorisi bağlamında da önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi açısından, otantik liderliğin yöneticiye güveni artırmasına rağmen, kamu kurumlarında çalışanların görev performanslarını doğrudan etkilememesi, sosyal mübadele süreçlerinin özel sektörden farklı işlediğini göstermiş olabilir. Kamu çalışanları, yöneticilerine duydukları güveni, performanslarını artırmak için bir değişim unsuru olarak görmeyebilirler. Bunun yerine, iş güvencesi ve prosedürlere bağlılık gibi dışsal faktörler, performanslarının belirleyicisi olabilir. Öte yandan, destekleyici örgüt kültürünün, otantik liderliğin görev performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü üstlenmesi, sosyal mübadele ilişkilerinin bireyler arası etkileşimle sınırlı kalmayıp, kurumsal düzeydeki kültürel faktörlerle şekillenebileceğini ortaya koymuş olabilir. Bağlanma Teorisi çerçevesinde, otantik liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin, çalışanların liderlerine duyduğu güvenin duygusal bağlılıkla desteklenmesi durumunda gönüllü katkılarda bulunma eğilimlerini artırabileceği düşünülmektedir. Ancak, yöneticiye olan güvenin tek başına bağlamsal performansı artırmada yeterli olmayabileceği ve bu ilişkinin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve destekleyici örgüt kültürü gibi ek faktörlerden de etkilenebileceği düşünülmektedir. Bu çalışma, liderlik ve performans arasındaki ilişkilerin yalnızca bireysel faktörlerle değil, örgütsel bağlam ve kültürel dinamiklerle birlikte ele alınması gerektiğini vurgulayarak, her iki teorinin kamu sektörü bağlamındaki uygulanabilirliğine dair önemli bir katkı sunmaktadır.

Bu tez çalışması, otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde ele alarak, bu kavramların kamu kurumlarındaki işleyişine dair önemli bulgular sunmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçların hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik anlamlı katkılar sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın

bulgularına dayanarak uygulayıcılara rehberlik edecek öneriler geliştirilmiş, bu alanda ileride çalışma yapmayı planlayan araştırmacılar için gelecek araştırmalara yönelik öneriler sunulmuş ve son olarak çalışmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

7.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Liderler, çalışanların iş birliğini ve bağlılığını teşvik eden destekleyici bir örgüt kültürü inşa etmeye odaklanmalıdır. Destekleyici örgüt kültürü, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini ve işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlayacaktır.
- Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların bireysel katkılarını ve örgütsel başarıya olan etkilerini dikkate alacak şekilde daha katılımcı ve adil bir yapıya dönüştürülmelidir.
- Çalışan performanslarının daha iyi değerlendirilebilmesi için düzenli ve bireysel performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Toplu performans değerlendirme anketleri bireysel farklılıkları göz ardı edebilir, yanlış veya standart dışı değerlendirmelere yol açabilir. Toplu anketler yerine bireysel performans görüşmeleri yapmak, çalışanlarla toplantılar düzenlemek, performanslarını tartışmak ve çalışanların çalışkanlığı ile özverisini göz önünde bulundurarak yöneticilere daha fazla performans notu verme hakkı tanımak, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ile görev performansına yönelik bakış açılarını önemli ölçüde değiştirebilir.
- Çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunu teşvik etmek amacıyla eğitim programları ve sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.
- Orta düzey yöneticilere daha fazla özerklik verilerek liderlik yeteneklerini tam anlamıyla sergilemeleri sağlanmalıdır. Belediyelerdeki yönetsel değişiklikler, aşırı standartlaşma ve bürokratik yapı, otantik liderlik uygulamalarının etkinliğini sınırlayan önemli faktörlerdir. Özellikle orta düzey yöneticiler, sürekli değişen organizasyon şeması ve merkezden alınan kararlar nedeniyle liderlik yeteneklerini tam anlamıyla sergileyememektedir. Karar alma süreçlerinin üst yönetimde yoğunlaşması, orta düzey yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanlarını daraltarak etkinliklerini azaltmaktadır. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini engellemekte ve

otantik liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini sınırlamaktadır. Araştırma bulguları ve yapılan görüşmeler, performans ödemelerinin kanunlar çerçevesinde sınırlı olduğunu ve bürokratik yapıların çalışan performansı üzerinde dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde memur ve sözleşmeli personelin görev ve katkılarını objektif bir şekilde değerlendirebilmek için mevcut kanun düzenlemelerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kamu kurumlarında daha esnek ve adil bir performans yönetim sistemi benimsenerek, çalışanların bireysel katkıları daha net bir şekilde değerlendirilebilir.

- Örgüt içindeki iletişim kanalları güçlendirilerek liderler ve çalışanlar arasında düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynakları birimleri, yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla empati, iletişim, problem çözme ve motivasyon gibi konularda eğitim programları düzenlemelidir.
- Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi düzenlemeler, çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyerek bağlılık ve performanslarını artırabilir.

7.2. Araştırmacılara Öneriler

- Otantik liderlik modelinin farklı kültürlerde ve sektörlerde nasıl değerlendirilebileceği incelenmelidir.
- Kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve endüstriyel sektörler gibi farklı organizasyonel bağlamlarda, otantik liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri ile yöneticiye duyulan güvenin bu ilişkilerdeki rolü, karşılaştırmalı analizlerle detaylı bir şekilde incelenmelidir. Kamu kurumlarının katı hiyerarşik yapıları ve bürokratik dinamikleri ile sivil toplum kuruluşlarının ilişki temelli ve güvene dayalı yapısı, aynı zamanda endüstriyel sektörlerin performans odaklı ve hiyerarşik özellikleri arasındaki farklar, otantik liderliğin etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu tür karşılaştırmalı analizler, liderlik modellerinin sektörel ve kurumsal bağlamlara özgü stratejilerle nasıl optimize edilebileceğine dair derinlemesine içgörüler sunarak literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

- Otantik liderlik ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin, örgüte güven, iş arkadaşlarına güven ve yenilikçi örgüt kültürü gibi aracı değişkenler aracılığıyla nasıl şekillendiği araştırılabilir. Ayrıca, yöneticiye güvenin görev performansını hangi dolaylı değişkenler üzerinden etkileyebileceğini anlamak için örgüte bağlılık ve iş tatmini gibi faktörlerin rolü daha ayrıntılı incelenebilir.
- Otantik liderlerin şeffaf ve empatik yaklaşımlarının, çalışanların bağlamsal performansını artırmada etkili olabileceği görülmüştür. Ancak bu çalışmada bağlamsal performansın yüksek çıkması yöneticiye güvenden çok farklı örgütsel faktörlerle ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda kültürel faktörler, ekip dinamikleri veya kurumun genel işleyiş biçimi gibi faktörler bağlamsal performansı etkileyebilir. Bu nedenle, ileride yapılacak araştırmalarda, otantik liderliğin bağlamsal performansa etkisine yönelik bu etkilerin sebepleri ile ilgili daha ayrıntılı ve kuramsal çalışmalar yapılması önerilmektedir. Özellikle, örgütsel kültürün farklı boyutları, ekip dinamiklerinin çeşitliliği ve kurumun genel işleyiş yapısının bağlamsal performans üzerindeki etkileri derinlemesine analiz edilmelidir. Bu tür çalışmalar, otantik liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir çerçevede değerlendirme fırsatı sunacaktır. Ayrıca, bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, gelecekte bağlamsal performans üzerinde yöneticiye güvenin etkisini güçlendirebilecek stratejik liderlik uygulamaları üzerinde durulması faydalı olacaktır.
- Otantik liderliğin farklı kültürel ve coğrafi bağlamlardaki etkileri değerlendirilmeli ve genel literatüre katkı sağlanmalıdır.

Bu araştırma, kamu sektörü çalışanlarıyla sınırlı olup, bulguların özel sektör veya diğer iş kollarına genellenmesi söz konusu değildir. Araştırma, belirli bir kültürel ve coğrafi bağlamda gerçekleştirilmiştir. Farklı koşul ve şartlarda sonuçlar değişebilir. Araştırma, yapıldığı döneme özgü sonuçlar sunmaktadır ve uzun vadeli değişimlere ilişkin veriler içermemektedir. Araştırma, otantik liderliğin kamu kurumlarındaki etkilerini değerlendirmiştir. Farklı örgütsel bağlamlarda bu etkilerin farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın bulguları, yalnızca belirli bir örneklem grubunu yansıttığından daha geniş kapsamlı örneklemlemlerle yapılacak araştırmalar bulguları güçlendirebilir.

KAYNAKÇA

- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 68. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>
- Aida, P. R., & Abadiyah, R. (2022). Revealing the organizational nexus: Culture, support, citizenship, and performance. *Academia Open*, 7, Article 3249. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.3249>
- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1–17.
- Akın, T. (2020). *Otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş performansına etkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma* (Yayın No. 610840) [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Akın, Ö., & Aksoy, M. (2020). Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracı rolü: Bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 549–582. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.632900>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105–135.
- Akkoç, D., Turunç, D., & Çalışkan, D. (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 83–114.
- Akkoç, İ., & Erdoğan, B. Z. (2011). Organizasyon yapısı ve liderliğin iş performansına etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 79–108.
- Aksoy, C. (2020). Liderlik kavramına genel bir bakış. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 1–16). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aksu, G., Eser, M. T., & Güzeller, C. O. (2017). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında temel ilkeler. Anı Yayıncılık.
- Akpolat, T., & Oğuz, E. (2022). Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven, umut ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (53), 240–262. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1028782>
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansına etkisi* (Yayın No. 431295) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.

- AlMazrouei, H. (2023). Authentic leadership: Supporting employees' performance, creativity, involvement in decision-making and outcomes. In *Leadership: Advancing great leaders and leadership*. IntechOpen.
- Altaş, S., & Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29–41. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejoir/issue/5375/72944>.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47–57.
- Anggapradja, I. T., & Wijaya, R. (2017). Effect of commitment organization, organizational culture, and motivation on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(1), 74–80.
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment, and team efficacy? *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(7), 315–320.
- Arslan, E. T., & Durgun, G. (2020). Örgüt kültürünün örgütsel güvene etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 22–37. <https://doi.org/10.20875/makusobed.679641>
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111–128.
- Asunakutlu, T. (2007). *Güven, kültür ve örgütsel yansımaları*. In R. Erdem & C. Ş. Çukur (Eds.), *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış* (pp. 231–265). Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Ateş, H., & Bıyıkoglu, M. (2017). *Belediye yönetimi ve kurumsal ilişkiler*. Der Yayınları.
- Ateş, H., & Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde kurumsal performans yönetimi*. İlke Yayıncılık.
- Aulia, A., Prabawanti, C., & Wafa, Z. (2022). The role of perceived organizational support, organizational culture, and servant leadership in the contextual performance of startup employees. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 11(2), 281–298.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Awalia, F. Y., & Yanuar, Y. (2024). The influence of employee engagement and organizational support on employee performance mediated by organizational citizenship behavior. *International Journal of Application on Economics and Business* (IJAEB), 2(2), 3308–3317. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3308-3317>

- Ayoko, O. B. (2022). Leadership, ethics and corporate social responsibility. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 1–8. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 1–18.
- Baghini, B. Z., Pourkiani, M., & Abbasi, F. B. (2014). The relationship between organizational trust and organizational deviant behavior of staff in Refah Bank branches in Kerman city. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(2544), 1–10.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1–12.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi-squared approximations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 16(2), 296–298.
- 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, 1173–1182.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Baş, M., & Yılmaz, F. (2022). Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü. *Turkish Studies: Economics, Finance, Politics*, 17(3).
- Baykal, E. (2020). Mediator effect of perceived organizational support in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1674–1688.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları* (2. baskı). Ezgi Kitabevi.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17–32.
- Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131–149. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0259.x>
- Bilgin, K. U. (2020). *Kamusal bir sorumluluk olarak kamu personeli performans yönetimi*. In V. Eren & T. Eroğlu (Eds.), *Kamuda performans yönetimi* (pp. 195–236). Nobel Yayınları.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley and Sons.
- Boerma, M., Coyle, E. A., Dietrich, M. A., Dintzner, M. R., Drayton, S. J., Early, J. L., & Williams, N. T. (2017). Point/Counterpoint: Are outstanding leaders born or made? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3), 58.

- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group & Organization Management*, 3(3), 331–342.
- Boz, D., Duran, C., & Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345–355.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704–719. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2020059841>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing, and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32–44.
- Butler Jr., J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171–192.
- Büyükbeşe, T., & Gündoğdu, H. (2021). Örgütsel adaletin bağlamsal performans üzerine etkisinde etik liderliğin aracı rolü. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 1080–1101.
- Büyükyılmaz, O., & Fidan, Y. (2017). The mediating role of organizational trust in the effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 500–524. <https://doi.org/10.15295/bmij.v5i3.143>
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R., & Bernal, P. (2008). Ethical stewardship—implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1–2), 153–164. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9320-1>

- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163–1173.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Örgüt kültürü örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli* (M. G. Gülcan & N. Cemaloğlu, Çev. Ed.). Pegem Akademi.
- Cankül, D., Kılıç, İ., & Doğantekin, A. (2018). Restoran çalışanlarının algıladıkları örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık ve iş performansına etkisi: Eskişehir örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(1), 372–389.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59–76. <https://doi.org/10.1177/104225870002500106>
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 7–26.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338–357. <https://doi.org/10.1177/1096348007299922>
- Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1258177.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 1575–1591.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15>
- Çalışkan, D. A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 88–112. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iscuc/issue/25457/268612>
- Çalışkan, A., Turunç, Ö., & Mert, İ. S. (2019). Personel güçlendirmenin iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 1–22.
- Çankır, B., & Yener, S. (2017). *İş'te pozitif davranış*. Çizgi Kitapevi.
- Çatır, O. (2019). Yenilikçi, destekleyici ve bürokratik örgüt kültürünün pazar odaklılık üzerine etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 45–51.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 19–41.
- Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241–256.
- Çetin, O. I. (2020). *Dönüşümcü liderlik*. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 83–98). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çırpan, H., & Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması. *Öneri Dergisi*, 2(9), 223–230.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2005). *The leadership experience*. Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2015). *Understanding the theory and design of organizations* (Ö. N. Timurcanday Özmen, Trans.; 10th ed.). Nobel Akademi. (Original work published 2010).
- Dalmış, A. (2021). Örgütsel güvenin tükenmişlik algısına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76(3), 793–813.
- Damian, R. I., Spengler, M., Sutu, A., & Roberts, B. W. (2019). Sixteen going on sixty-six: A longitudinal study of personality stability and change across 50 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(3), 674–695. <https://doi.org/10.1037/pspp0000210>

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139–150.
- Demirci, M. K., Develioğlu, K., & Özenli, H. Ö. V. S. (2006). Örgütsel kültür ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: Ampirik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2). <https://dergipark.org.tr/en/pub/ogusbd/issue/10989/131512>
- Demirer, M. C., & Yaşar, Ç. (2022). Etik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 29–48. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1064426>
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–279. <https://doi.org/10.1177/002200275800200401>
- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi* (Yayın No. 384690 [Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2015). *İşletme yönetimine giriş*. Alfa Yayınları.
- Dierendonck, V. D. (2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Gülova, A. (2016). Liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolü. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi*.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Drucker, P. (2009). *Yönetim*. Optimist Kitap.
- Duncan, W. J. (1981). *Organizational behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112–132.
- Dülger, E., & Cinnioğlu, H. (2021). Otel işletmeleri çalışanlarında etik liderlik algısı, kariyerizm ve işgören performansı ilişkisi: İstanbul örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(11), 1090–1109.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12(4), 457–473.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve kültürel yaklaşımlar)*. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Erkılıç, E., & Aydın, E. (2019). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 7(5), 2427–2446. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1271>
- Erkış, İ. U. (2019). *Kamu performans yönetimi- 360 derece değerlendirme tekniği*. Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Erkuş, A., & Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif örgütsel davranış*. Akademisyen Kitapevi.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. Beta Yayınları.
- Erkmen, T., & Ece, Ş. (2023). Otantik lider ile içsel işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgüte güven ve örgüte bağlılığın rolü: Kamu işletmesinde bir araştırma. *Bilimsel Araştırma Projesi*. İstanbul Büyükşehir Belediyesi.
- Eroğlu, T. (2011). *Kamu yönetiminde performans*. Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Erşahan, B. (2020). *Örgüt kültürü, yaratıcı bir örgüt kültürü nasıl oluşturulur?* In İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel davranış* (pp. 491–516). Beta Yayınları.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495–514. <https://doi.org/10.18657/yonveek.594360>
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2017). *İşletme* (U. Akküçük, Çev. Ed.; 4. basımdan çeviri). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Friedlander, F. (1970). The primacy of trust as a facilitator of further group accomplishment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 387–400.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Galli, B. J. (2021). The relationship and impact of communication on leadership: A research note. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 8(1). <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2021010101>

- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Gardner, W. L., & Carlson, J. D. (2015). Authentic leadership. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 245–250). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22001-1>
- Geçikli, F. (2012). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20. <https://doi.org/10.17064/iuifhd.89368>
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231–245.
- George, B., & Bennis, W. (2008). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104–120. <https://doi.org/10.1037/h0024833>
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17, 327–343. <https://doi.org/10.1023/A:1022860224080>
- Güler, M., & Cinnioğlu, H. (2021). Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 3(2), 124–139.
- Güler, M., & Gümüştekin, G. (2022). Örgüt kültürünün kadın çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 246–260.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2021). Liderlerin kurum kültürü rehberi. In L. Göktem (Çev.), *HBR's 10 must reads kurum kültürü* (pp. 7–40). Optimist Kitap.

- Guerrero, S., Lapalme, M. È., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88–101.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61–85.
- Gümüştekin, G., & Ulucan, S. (2021). Etik liderlik ile çalışanların görev odaklı davranışı arasındaki ilişkide kurumsal değerlerin aracılık rolünün etkisi. *Management and Political Sciences Review*.
- Gün, G., & Derin, N. (2017). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: Otel işletmelerinde araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 349–389.
- Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2020). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S., & Karabulut, M. (2019). The effect of trust in the manager on employee motivation in business life: A research on Kuyumcukent employees. *The International Journal of Business & Management*, 7(4). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2019/v7/i4/BM1904-026>.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, B., & İşçi, C. (2015). Örgütsel destek algısı. In D. Küçükaltan, Ş. A. Tükeltürk, & G. Ç. Gürkan (Eds.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (pp. 125–143). Detay Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. <https://doi.org/10.1017/S1052150X00004899>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press. Aktaran: Oruç, E. (2020). Otantik liderlik. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 331–352). Nobel Yayınları.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Hayashi, F., Bentler, P. M., & Yuan, K. H. (2008). Structural equation modeling. In S. P. Wilcox (Ed.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed., pp. 149–183). Springer.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206.

- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- İlhan, A. (2020). Etkileşimci liderlik. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 99–113). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Inanlou, Z., & Ahn, J. Y. (2017). The effect of organizational culture on employee commitment: A mediating role of human resource development in Korean firms. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(1), 87–94.
- İrge, N. T. (2016). *Yöneticiye güvenin çalışanın motivasyonuna katkısında lider-üye etkileşiminin rolü* (Yayın No. 427303) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Dairesi Başkanlığı. (2023). *Kurum içi personel değerlendirme anketi ve analiz raporu*. İstanbul.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Javed, B., Khan, A. K., Arjoon, S., Mashkoor, M., & Haque, A. U. (2020). Openness to experience, ethical leadership, and innovative work behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 211–223.
- Jennings, K. R., & Stahl-Wert, J. (2017). *Hizmetkâr liderlik* (F. Şirin, Çev.). Arıtan Yayınevi.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., McCarthy, J. M., Molson, M., Harris, J. A., & Jang, K. L. (1998). Nature vs. nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin Research*, 1(3), 216–223. <https://doi.org/10.1375/136905298320566195>
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.

- Karacaoğlu, K., & Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri: Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 87–111. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.338123>
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 45–58.
- Karcioğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel ortamda algılanan güven düzeyinin sinizm üzerindeki rolü: Atatürk Üniversitesi idari personeli üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19–34.
- Karsantik, İ. (2019). Liderlik kuramları. In M. Çetin (Ed.), *Güncel liderlik kuramları* (pp. 1–23). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35–45.
- Kegan, D., & Rubenstein, A. (1973). Trust, effectiveness, and organizational development: A field study in R&D. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 498–513.
- Keklik, B., & Erdem, R. (2020). Liderlik. In İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel davranış* (pp. 303–330). Beta Yayınları.
- Kenar, G. (2024). Otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 34–47. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1244788>
- Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678–685. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.678>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1–22.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven: Bir uygulama* (Yayın No. 396691) [Yüksek lisans tezi, Erzincan Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Kılınç, U., & Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793–811. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduiibfd/issue/53006/705313>

- Kim, S., & Wee, K. (2020). Effect of self-awareness and self-management on organizational atmosphere, job satisfaction as leadership coaching roles. *Journal of System and Management Sciences*, 10(1), 51–61.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Koesmono, H. T. (2014). The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics and management of private universities in east Surabaya. *Educational Research International*, 3(4), 25–39.
- Kohnen, J. (2005). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. *Quality Management Journal*, 12(4), 58–59. <https://doi.org/10.1080/10686967.2005.11919272>
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437–454. <https://doi.org/10.9761/JASSS7131>.
- Korku, C., & Yıldız, A. (2023). Otantik liderlik ve bağlamsal performans: İşe angaje olmanın aracılık etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(1), 85–98. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hacettepesid/issue/76286/1108760>
- Kolp, A., & Re, P. (2006). *Leading with integrity: Character-based leadership*. Atomic Dog Publishing.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Koşar, D. (2020). Otantik liderlik. In K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram, araştırma, uygulama* (pp. 507–546). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kugun, O. A., Aktaş, E., & Güripek, E. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarında yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının rolü. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(30), 151–166. <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50175/645679>.
- Kürü, S. A. (2022). Otantik liderlik. In B. Çiçek & İ. Kaynak (Eds.), *Değer temelli liderlik* (pp. 131–151). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kyei-Frimpong, M., Makafui Ametorwo, A., Nyarko Adu, I., & Owusu Boakye, K. (2024). Authentic leadership, empowering leadership and work-family enrichment: The role of supportive work-family culture within the hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–28.
- Lemoine, G. J., Hartnel, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255–264.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>.
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement, and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452.

- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693–703.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McLeary, C. N., & Cruise, P. A. (2015). A context-specific model of organizational trust: An examination of cognitive and socio-affective trust determinants in unique cultural settings. *Cross Cultural Management*, 22(2), 297–320.
- Malik, N. (2018). Authentic leadership—an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review*, 47(6), 1244–1260.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mayer, R., & Gavin, M. (1999). Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60(4), 929–963.
- Matthew, C. T., & Sternberg, R. J. (2004). Intelligence, verbal. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (Vol. 1, pp. 729–733). Sage Publications.
- Meral, Z. (2015). *Lidere güvenin örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi: Ampirik bir çalışma* (Yayın No. 413180 [Yüksek lisans tezi,. Gebze Teknik Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Merriam-Webster. (2022). What is authentic? Retrieved from <https://www.kisa.link/Qc07>
- Mert, G. (2018). Örgüt kültürünün iş performansına etkisinde örgütsel bağlılığın incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 420–436. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.367>.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261–287). Sage Publications.

- Miski, A. E. (2003). *Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama* (Yayın No. 132833) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Minaz, M. B. (2019). Liderlik. In M. A. Akın (Ed.), *Etik liderlik* (pp. 11–55). Pegem Akademi.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, 2nd ed., pp. 82–103). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1203>
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. Dillon & J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (pp. 218–247). Praeger.
- Mutlucan, N. Ç. (2019). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. Beta Yayınları.
- Nguyen, T. H., Nguyen, N. D., & Tran, B. V. (2021). Impacts of organizational factors on work motivation and job performance: Evidence from SMEs in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 285–295.
- Nilasari, B. M., & Utama, M. F. R. (2024). The effect of workplace incivility, perceived supervisor support, job satisfaction on organizational identification that results in employee performance and turnover intention. *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), e04592.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nurlianti, N., Hidayati, T., & Wijaya, A. (2023). The effect of organizational culture and authentic leadership on affective commitment through job satisfaction. *Journal of Madani Society*, 2(2), 128–145.
- Oldham, G. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 461–475.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations: Three experiments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(2), 253–265.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Oruç, E. (2020). Otantik liderlik. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 331–352). Nobel Yayıncılık.

- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457–483.
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Dinç, B. (2021). Otantik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Perakendecilik sektöründe bir araştırma. In *II. International Halich Congress on Multidisciplinary Scientific Research* (pp.43–55). https://www.izdas.org/_files/ugd/614b1f_5e4f1180a34340ee998a0021c1dea7c9.pdf
- Özcan, M. (2020). Hizmetkâr liderlik. In K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (pp. 311–327). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özçelikçi, N., & Ocak, M. (2020). Otantik liderliğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(4), 279–290.
- Özçelikçi, N. (2020). *Otantik liderliğin iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinde duygusal emeğin rolü* (Yayın No. 606077 [Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Özdamar, K. (2013). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (9. baskı). Nisan Kitabevi.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151–168.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53–82.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınları.
- Özkara, Z. U., & Sağlam Arı, G. (2019). *Örgütlerde güven ve liderlik: Kavramlar-kuramlar-modeller ve uygulama*. Gazi Kitabevi.
- Özgözü, S. (2017). Kurumsal imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581–596. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/29416/313580>
- Öztürk, M. (2016). *Etik liderlik, lidere güven ve işgören performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerine: Ampirik bir çalışma* (Yayın No. 497889) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, C. (2018). *Liderlik: Kamu yönetiminde lider yöneticiye doğru*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öztürk, İ. (2020). Liderliğe özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı. In K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (pp. 7–42). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Paçacı, Y. (2019). *Mediating effect of organizational trust and knowledge sharing behavior on the relationship between organizational justice and contextual performance: A case of auditing sector* (Yayın No. 550224) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Paliszkiewicz, J., Koohang, A., & Nord, J. H. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 28–39.

- Paliszkievicz, J., Gołuchowski, J., & Skarzyńska, E. (2023). The role of trust in leadership: Literature review. In *Communication, leadership, and trust in organizations* (pp. 81–98).
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307–331.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Pegem Akademi.
- Rahmadani, R., Rahim, A. R., Prasilowati, S. L., & Siradjuddin, S. (2024). A literature review on the effect of perceived organizational support on employee engagement and employee performance of government agencies in Singapore, Thailand, and Indonesia. *International Journal of Social Service and Research*, 4(1), 79–96.
- Ramsay, K., & Parker, M. (1991). Gender, bureaucracy, and organizational culture. *The Sociological Review*, 39(1_suppl), 253–276.
- Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (8. basımdan çeviri; Â. Öğüt, Çev.). Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Örgütsel davranışın temelleri*. (İ. Erdem, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robinson, S. (1996). Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robles-Granda, P., Lin, S., Wu, X., Martinez, G. J., Mattingly, S. M., Moskal, E., ... & Dey, A. K. (2021). Jointly predicting job performance, personality, cognitive ability, affect, and well-being. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 16(2), 46–61.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

- Ruslinawati, N., & Prasetya, S. G. (2021). Influence of organizational culture, leadership, and decision-making on employee performance at the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 41–54.
- Sağır, M. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 76, 165–185.
- Sağır, M., & Aydın, A. U. (2019). Otantik liderlik, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 800–812. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.590737>
- Sağlam Arı, G., & Tunçay, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 1–20.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387–417.
- Sanda, H. U., & Ibrahim, A. M. (2023). Organisational communication as a tool for institutionalising professional ethics, core values and employee engagement to enhance work performance in the public service sector. *Public Policy and Administration Research*, 13(1), 1–10.
- Santiago, L. P., Jaime, O. S., & Jaime, R. C. (2021). Impact of authentic leadership on work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating role of motivation for work. *International Journal of Economics and Business Administration*, 9(3), 3–31. <https://doi.org/10.35808/ijeba/716>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Çev. Hülya Bulut & Ufuk Batum. The Kitap Yayınları.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Seçilmiş, C., & Kılıç, İ. (2017). Örgütsel güven, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesi: Seyahat acentelerinde bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 65–79.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust: A critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003>
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., Surachman, S., & Irawanto, D. W. (2017). Employees' performance: Leadership, organizational commitment and trust. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 281–288.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>

- Sjahruddin, H., & Sudiro, A. A. (2013). Organizational justice, organizational commitment and trust in manager as predictor of organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, 4(12), 133–141.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Shateri, K., & Hayat, A. A. (2020). Investigating the mediating role of organizational trust in the relationship between perceived organizational support and knowledge sharing. *Knowledge Management & E-Learning*, 12(3), 298–314.
- Shifare, H., Abreha, F., & Githaiga, N. (2021). The impact of authentic leadership on employees' organizational citizenship behavior in Ethiopia public service. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(6), 121–131.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–45.
- Sökmen, A., & Mete, E. S. (2015). Bezdirinin iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara'da bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 271–295.
- Sönmez, R. V. (2016). *Örgüt kültürünü inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma* (Yayın No. 440828) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149. <https://doi.org/10.5465/256929>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), Article 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101498>
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Stogdill, R. (1981). *Handbook of leadership*. Collier MacMillan Ltd.
- Sturm, R. E., Taylor, S. N., Atwater, L. E., & Braddy, P. W. (2014). Leader self-awareness: An examination and implications of women's under-prediction. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 657–677. <https://doi.org/10.1002/job.1939>
- Sulaeman, M. M., Haryono, T., Sunaryo, S., Hendarsjah, H., Riani, A. L., & Wahyuni, S. (2024). Transformational leadership, perceived organizational support sharing, organizational commitment and employee performance: The role of religiosity. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e07060.

- Süral Özer, P., Topaloğlu, T., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumu ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Ege Academic Review*, 13(4), 453–462.
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maslakçı, A., & Yeloğlu, H. O. (2023). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile ilişkisel, aracı düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi*. Detay Yayıncılık.
- Şakar, A. N. (2015). Örgütsel güven. N. D. Ergün Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (s. 303–329). Ekin Kitapevi Yayınları.
- Şenol, L. (2022). Örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 149–159.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497–516). Pearson.
- Tabak, A., & Sığırı, Ü. (2013). Liderlik. Sığırı, Ü., & Gürbüz, S. (Ed.), *Örgütsel davranış içinde* (s. 374–429). Beta Yayınları.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tannoury, J. (2022). The impact of culture on employees' performance: The case of Lebanese companies. *European Journal of Business and Management Research*, 7(5), 160–168.
- Taşcıoğlu, H. (2010). Yerel yönetimlerde örgüt kültürünün örnek olay kapsamında değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 81–96. <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4770/65630>
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37–46.
- Taşkın, A. (2023). *Otantik liderliğin yöneticiye güven ve iş performansına etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine alan araştırması* (Yayın No. 784664) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 56.
- Taylor, B. M. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, 54(5), 28–37.
- Tekingündüz, S., Top, M., & Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, 4, 39–64.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185–201.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5–37.
- Tripathi, A., & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation*, 26(2), 257–277.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61–76.
- Tonbul, İ., & Aykanat, Z. (2019). Örgütsel stresin çalışan performansına etkisi: Yerel yönetimlerde bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(37), 1–20.
- Topaloğlu, T., & Özer, S. P. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1).
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? Yılmaz, K. (Ed.), *Liderlik: Kuram, araştırma, uygulama* içinde (s. 1–5). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turhan, M., Köprülü, O., & Helvacı, İ. (2018). Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47–55. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/seyad/issue/53345/709139>
- Turğut, M., & Songur, A. (2022). Yenilikçiliğin çalışan performansına etkisi: Havacılık teknisyenleri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 393–407.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183–206.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Detay Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93–118.
- Uludağ, C. Ç. (2022). Örgütsel İletişim Kalitesinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yansımaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2501–2515.
- Uslu, O., & Şimşek, A. (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 6–12.
- Uyargil, C. (2010). Performans değerlendirme. In C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, O. Özçelik, G. Dünder, Ö. Sadullah, & L. Tüzüner (Eds.), *İnsan kaynakları yönetimi* (pp. 209–260). Beta Yayınları.

- Uzun, S. A. (2019). *İlkokul Öğretmenlerinin Lider Üye Etkileşimine İlişkin Algılamalarının Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisini Belirlemede İş Tatmininin Aracı Rolü: Kayseri İlinde Bir Uygulama* (Yayın No. 622383) [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Üstün, Ö., Boztosun, D., Demirtaş, Ö., & Yayla, E. N. (2021). Etik liderlik davranışlarının örgütsel güven aracılığıyla örgüte zarar verici davranışlara etkisi. *6th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, Varna, Bulgaristan, 16–18 Eylül 2021, 103–107.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79–95. doi:10.1016/s1053-4822(99)00040-6
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. doi:10.1037/0021-9010.85.4.526
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. M., & Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102–122.
- Virgana, V., & Kasyadi, S. (2020). The effect of organizational culture, personality, job satisfaction, and trust on school supervisor performance. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(3), 434–441.
- Vroom, V. (1962). “Ego-involvement, job satisfaction, and job performance”. *Personnel Psychology*, 15, 159–17.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r
- Vural, Z. B. A., Değirmen, G. C. (2020), *Örgüt Kültürü-İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. Nobel Yayınları.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Wijayanti, R., & Nurhayati, M. (2021). The effect of employee religiosity and organizational culture on employee performance with intrinsic motivation as a mediation variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Ex BNI Syariah Head Office. *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 100–106.
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203–211.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Wu, Y. C. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(1), 21–31.
- Yangın, S. (2017). *Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de bir araştırma* (Yayın No. 470367) [Doktora tezi, Haliç Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yetkin, M. A. (2016). Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51(2), 128–156.
- Yetkin, M. A. (2017). *Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma* (Yayın No. 465957) [Doktora tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldız, B., & Çakı, N. (2018). Algılanan örgütsel desteğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde bireysel şükranın aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 69–86. <https://doi.org/10.30794/pausbed.424505>
- Yılmaz, E. (2007). *Kurum içi iletişim ortamı ile kurumsal güven arasındaki ilişki ve bir alan araştırması* (Yayın No. 208892) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, F. (2020). Liderlikle ilgili temel teoriler. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik tarzları: Çağdaş yönetim yaklaşımıyla insan sanatında ustalaşma* (pp. 17–40). Ankara: Nobel Yayınları.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında “İnovasyon Kültürü”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 1–7.

- Yorulmaz, M., & Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: İş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 121–130.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship, and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). London: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in organizations* (8th ed.). Örgütlerde liderlik (Ş. Çetin & R. Baltacı, Trans.). Nobel Yayınları.
- Yücel, İ., & Kılıç, E. (2018). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81–94. <https://doi.org/10.18037/ausbd.550772>
- Yürür, S. (2019). *Örgütsel davranış kuramları*. Beta Yayınları.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229–239. <https://doi.org/10.2307/2393957>
- Zel, U. (2021). *Kişilik ve liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onayı



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Toplantı Tarihi: 20.10.2021

Toplantı No:2021/08

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU TOPLANTI KARARI

Yürütücülüğünü Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Turhan ERKMEN'in danışmanlığında lisansüstü öğrencisi Arş. Gör. Şafak ECE' nin yapacağı **“Otantik Lider İle Görev Performansı ve Bağlamsal Performans İlişkisinde Yöneticiye Olan Güvenin ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Rolü: Kamu İşletmelerinde Bir Araştırma ”** adlı çalışma ve bu çalışmada kullanılacak veri toplama araçları ve yöntemlerine ilişkin bilgilerde etiğe aykırı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Ek 2. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Tarafınıza ulaşmış bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programında, Doç. Dr. Turhan Erkmen nezaretinde yürütülmekte olan doktora tez çalışması kapsamında oluşturulmuştur.

Anket, kamu kurumu olan bir büyükşehir belediyesinde çalışanların, otantik lider ile görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde yöneticiye olan güvenin ve destekleyici örgüt kültürünün rolünü ortaya koymak amacıyla uygulanmaktadır. Araştırmada elde edilecek olan veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak olup araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup, araştırmanın kapsamını, büyükşehir belediyesinde görev yapan 18 yaş ve üzerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından her bir ifadenin içtenlikle yanıtlanması önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Not: Araştırma kapsamında ilgili kamu kurumundan gerekli izinler ve Yıldız Teknik Üniversitesi Akademik Etik Kurulu'ndan etik onayı alınmıştır.

Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Turhan ERKMEN (Danışman)

İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi Şafak ECE

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1	Yaşınız	() 18-29 yaş	() 30-39 yaş	() 40-49 yaş	() 50 ve üzeri
2	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek		
3	Meslekte geçirdiğiniz yıl	() 5 yıldan az	() 6-10 yıl	() 11-15 yıl	() 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
4	Şu an çalıştığınız kurumda geçirdiğiniz yıl	() 5 yıldan az	() 6-10 yıl	() 11-15 yıl	() 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
5	Kurumdaki konumunuz	() Çalışan	() Yönetici		
6	Kurumda bağlı olduğunuz daire başkanlığı				
7	Kurumdaki pozisyonunuz	() Memur	() Sözleşmeli personel		
8	Eğitim durumunuz	() Temel eğitim ve lise	() Önlisans	() Lisans	() Lisansüstü

Bölüm 1. Otantik Liderlik

Otantik liderlik algınıza ilişkin aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

(0) Hiç (1) Nadiren (2) Bazen (3) Oldukça (4) Her zaman/ çok sık

Otantik Liderlik Ölçeği	0	1	2	3	4
1 Yöneticim söylemek istediklerini açıkça ifade eder.					
2 Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.					
3 Yöneticim herkesi düşüncelerini dile getirmeleri için teşvik eder.					
4 Yöneticim bana söylenmesi zor olan gerçekleri söyler.					
5 Yöneticim tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.					
6 Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.					
7 Yöneticim kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır.					
8 Yöneticim kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.					
9 Yöneticim zor kararlar alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.					
10 Yöneticim köklü konumunu sarsacak görüşler olsa bile, bunların dile getirilmesini/ifade edilmesini talep eder.					
11 Yöneticim karar vermeden önce ilgili verileri araştırır.					
12 Yöneticim karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.					
13 Yöneticim diğerleriyle etkileşimini geliştirmek için geribildirim almaya çalışır.					
14 Yöneticim, diğerlerinin onun yeteneklerini nasıl gördüğünün açık bir biçimde farkındadır.					
15 Yöneticim önemli konular gündeme geldiğinde, pozisyonunu/konumunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16 Yöneticim belirli hareketlerin başkalarını nasıl etkilediğinin farkında olduğunu belli eder.					
Otantik Liderlik Ölçeği- © 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com (ALQ Version 1 Rater)					

Bölüm 2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven algınıza ilişkin aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Katılıyorum
(4) Kesinlikle Katılıyorum

Yöneticiye Güven Ölçeği	1	2	3	4
1 Yöneticim çalışanların bakış açısını dikkate alma girişiminde samimidir.				
2 Daha iyi yöneticileri cezbetmediği sürece kurumun geleceği zayıf olacaktır.				
3 İşyerinde zorluklarla karşılaşırsam yöneticimin bana yardım etmeye çalışacağını biliyorum.				
4 Kurumun geleceği ile ilgili yöneticimin makul/ mantıklı kararlar vereceğine güvenebilirim.				
5 Birlikte çalıştığım yöneticime ihtiyacım olursa bana yardım edeceğine güvenebilirim.				
6 İşyerinde yöneticim etkin (verimli) bir iş yapıyor gibi görünüyor.				
7 Yöneticimin bana her zaman adil davranmaya çalışacağından oldukça eminim.				
8 Yöneticimin, yapacağını vadettiği şeyleri yapacağına güvenebilirim.				
9 Yöneticimin becerilerine tam anlamıyla güvenirim.				
10 Dikkatsiz çalışarak işimi daha da zorlaştırmayacağı konusunda yöneticime güvenebilirim.				
11 Yönetimimiz çalışanları yanıltarak, üstünlük elde etmeye oldukça eğilimli görünmektedir.				

Bölüm 3. Destekleyici Örgüt Kültürü

Destekleyici örgüt kültürüne ilişkin aşağıdaki ifadelerle kendi kurumunuzu dikkate aldığınızda ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

Kurumumu;

(1) Tanımlamıyor, (2) Biraz Tanımlıyor, (3) Oldukça Tanımlıyor, (4) Çoğunlukla Tanımlıyor

Destekleyici Örgüt Kültürü Ölçeği	1	2	3	4
1 Kurumum iş birliğine açıktır.				
2 Kurumum ilişki odaklıdır.				
3 Kurumum cesaretlendiricidir.				
4 Kurumum sosyaldır.				
5 Kurumumda bireysel özgürlükler vardır.				
6 Kurumum adaletlidir.				
7 Kurumum güvenlidir.				
8 Kurumum güvenilirirdir.				

Bölüm 4. Görev Performansı

Görev performansına ilişkin aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Katılıyorum
(4) Kesinlikle Katılıyorum

Görev Performansı Ölçeği	1	2	3	4
1 İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.				
2 Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım.				
3 İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.				
4 İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.				
5 Bana verilen alışlagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim.				
6 Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim.				
7 İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım.				
8 Görevlerimi beklediği biçimde yürüterek, işin tamamında iyi performans gösteririm.				
9 İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm.				

Bölüm 5. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performansa ilişkin aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Katılıyorum (4) Kesinlikle Katılıyorum

Bağlamsal Performans Ölçeği	1	2	3	4
1 Diğer çalışanlar yokken işlerinde yardımcı olurum.				
2 Sabah işe gelirken ve öğlen yemek molalarından sonra işime koyulmada dakiklik gösteririm.				
3 İşin resmi olarak gerektirmediği şeyleri yapmak için gönüllüyümdür.				
4 Hakkım olmayan iş molaları veririm.				
5 Yeni çalışanların departmana alışmasında/oryantasyonunda, görev tanımlarında olmadığı halde inisiyatif alırım.				
6 Çoğu çalışandan daha az izin alarak veya verilen izinden daha az izin kullanarak normların ötesinde işe katılım sağlarım.				
7 İş yükleri arttığında, zorlukların üstesinden gelinceye kadar diğer çalışanlara yardım ederim.				
8 Günün sonuna doğru gevşerim.				
9 İşe gelemeyecek durumdaysam önceden haber veririm.				
10 Kişisel telefon görüşmelerime çok fazla zaman harcarım.				
11 İşimi yaparken gereksiz zaman <u>harcamam</u> .				
12 Yöneticim ve çalışma arkadaşlarım görevlerinde bana yardımcı olurlar.				
13 Departmanın genel kalitesini iyileştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurum.				
14 İşimi yaparken harici molalar <u>vermem</u> .				
15 Katılmamın zorunlu olmadığı organizasyonlara kendi isteğimle katılarak, örgütün genel imajına yardımcı olurum.				
16 Boş konuşmalarla çok fazla zaman <u>harcamam</u> .				

Ek 3. Yapılandırılmış Mülakat Formu

Bu mülakat soruları, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora Programı öğrencisi Arş. Gör. Şafak ECE tarafından, Doç. Dr. Turhan ERKMEN danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma, büyükşehir belediyesindeki daire başkanlıklarına bağlı müdürlüklerde görev yapan memur ve sözleşmeli personele yönelik gerçekleştirilen anket bulgularını desteklemek ve otantik liderlik, yöneticiye güven, destekleyici örgüt kültürü, görev performansı ve bağlamsal performans algılarına ilişkin daha derinlemesine bilgi edinmek amacı taşımaktadır. Tüm mülakatlar, etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup, katılımcıların gönüllü rızası alınmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve verilerin anonimliği sağlanmıştır.

Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Turhan ERKMEN (Danışman)

İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi Şafak ECE

OTANTİK LİDERLİK, YÖNETİCİYE GÜVEN, DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ALGILAMALARI HAKKINDA YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI

SORU 1: Kurumunuzda çalışan erkeklerin, kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde bağlamsal performans sergilediği gözlemlenmiştir. Bu farklılığın olası nedenleri hakkında görüşlerinizi paylaşabilir misiniz? Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki bu performans farklılığı hangi faktörlerden kaynaklanıyor olabilir?

SORU 2: 18-29 yaş aralığındaki çalışanlar ile 50 yaş ve üzerindeki çalışanların, diğer yaş gruplarına kıyasla destekleyici örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genç çalışanlar ve ileri yaştaki çalışanlar arasında bu farklılıkların neden ortaya çıkabileceğini nasıl yorumluyorsunuz?

SORU 3: Meslekteki ve kurumdaki kıdem süreleri 1 yılın altında olan çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların, destekleyici örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların sebeplerine ilişkin görüşlerinizi paylaşabilir misiniz? Bu durum hangi dinamiklerden kaynaklanıyor olabilir?

SORU 4: Mesleki deneyim süresi 1 yılın altında olanlar ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların bağlamsal performans düzeylerinin ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun olası nedenlerini tartışabilir misiniz? Deneyim süresine bağlı bu farklılıklar hangi etmenlerle açıklanabilir?

SORU 5: Daire Başkanlığınıza bağlı çalışanların, otantik liderlik ve destekleyici örgüt kültürü algılarına ilişkin ortalamalarının diğer daire başkanlıklarına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun sebeplerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Başkanlığınıza bağlı müdürlüklerde diğerlerinden farklı olarak uygulanan süreçler veya politikalar nelerdir? Liderlik anlayışı, performans kriterleri ve bu durumu etkileyebilecek diğer faktörler hakkında görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?

SORU 6: Çalışanların destekleyici örgüt kültürü algılarında, eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılıklar gözlemlenmiştir. İlkokul, lise ve ön lisans mezunlarının destekleyici örgüt kültürü algılarının, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedenleri sizce nelerdir? Lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanların destekleyici örgüt kültürüyle ilgili beklentileri ne olabilir? Bu bağlamda, bu farklılıkların giderilmesi ve destekleyici bir kültürün oluşturulması mümkün müdür?

SORU 7: Erkek çalışanların, bağlamsal performansın "Vicdanlılık" alt boyutuna ilişkin yanıtlarının ortalamalarının, kadın çalışanların yanıtlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın altında yatan olası nedenler hakkında görüşlerinizi paylaşabilir misiniz? Bu durum hangi faktörlerle açıklanabilir?

SORU 8: Kurumunuzda liderlik ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendiriyorsunuz? Liderlerin çalışanlara yönelik tutum ve yaklaşımları, çalışanların iş tatmini, bağlılıkları ve performansları üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır? Ayrıca, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, performans değerlendirme süreçleri ve lider-çalışan etkileşimi gibi uygulamaların bu ilişkiye katkıları nelerdir?

SORU 9: Belediyede performans değerlendirme sistemi nasıl uygulanmaktadır? Performans değerlendirme süreçleri, hangi yasal düzenlemeler veya kanunlar çerçevesinde yürütülmektedir? Bu süreçlerde yöneticilerin üstlendikleri roller nelerdir?

SORU 10: Belediyelerde yöneticiler, performans değerlendirme süreçlerine ne derece müdahil olabilmektedir? Yöneticilerin bu süreçlerdeki katkıları çalışanların performans sonuçlarını nasıl etkilemektedir?